

The collage features logos from the following institutions:

- Східноєвропейський національний університет імені Гетьмана Івана Мазепи (SEU)
- SGGW (Siligadha Government Women's University)
- Чернівецький національний університет (CHU)
- Львівський національний університет імені Івана Франка (LNU)
- Дніпропетровський національний університет (DNU)
- ЗНУ (Zaporizhzhia National University)
- DUKT
- Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (DNU)
- NUBIP 1696
- ТДАТУ (Ternopil National Economic University)
- TEADMUS
- Державний торговельно-економічний університет (DTEU)
- USU (Ukrainian State University)
- МАУП (Mykolo Romero University)
- MRU (Mykolo Romero University)
- Business Ethics & Etiquette School
- Львівський національний технічний університет (LNTU)

28 травня 2026 року



ЗАПОРІЖЖЯ, 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

Варшавський університет природничих наук (Республіка Польща)

Сучавський університет Штефана чел Маре (Румунія)

Університет Миколо Ромеріо (Литовська республіка)

Ризький північний університет (Латвійська республіка)

Науково-технічна організація «Teadmus» (Естонська республіка)

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Міжрегіональна Академія управління персоналом

Білоцерківський національний аграрний університет м. Біла Церква

Запорізький національний університет

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

Державний торговельно-економічний університет

Державний університет інформаційно- комунікаційних технологій

Луцький національний технічний університет

Школа ділової етики та етикету

ФОРСАЙТ РОЗБУДОВИ УКРАЇНИ:

**ESG – ОРІЄНТИРИ ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ В ЕКОНОМІЦІ,
МЕНЕДЖМЕНТІ, МАРКЕТИНГУ Й ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції

28 травня 2026 року

ЗАПОРІЖЖЯ, 2026

Рекомендовано рішенням Вченої Ради ТДАТУ (протокол № 10 від 26 травня 2026 року)

Форсайт розбудови України: ESG – орієнтири та вектори розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу й публічному управлінні: *матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції (28 травня 2026 р.)* / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя, 2026. 686 с.

У матеріалах збірки розглянуто питання структурної трансформації економіки, розвитку підприємництва і торгівлі, впровадження інноваційних маркетингових стратегій, удосконалення управлінських практик, фінансових інструментів та механізмів публічного врядування. Значну увагу приділено правовим аспектам ESG-трансформацій, цифровізації бізнес-процесів, розвитку туризму і рекреації, креативних індустрій, а також формуванню ефективних моделей регіонального та національного відновлення в умовах сучасних викликів.

Представлені наукові дослідження відображають сучасні тенденції інтеграції екологічних, соціальних та управлінських підходів у практику державного управління, діяльність підприємств, освітніх установ і громадянського суспільства. Матеріали конференції спрямовані на пошук стратегічних рішень для підвищення стійкості, конкурентоспроможності та інноваційності економіки України в контексті європейської інтеграції та глобальних трансформацій.

Збірник буде корисним для науковців, викладачів, аспірантів, докторантів, здобувачів вищої освіти, представників органів державної влади та місцевого самоврядування, керівників підприємств, фахівців у сфері економіки, менеджменту, маркетингу, туризму, фінансів, права та публічного управління.

Редакційна колегія не несе відповідальності за достовірність фактів, цитат, статистичних даних та інших відомостей, наведених авторами.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Голова організаційного комітету:

Кюрчев С.В., д.т.н., професор, ректор Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

Заступники голови організаційного комітету:

Ломейко О.П., к.е.н., доцент, перший проректор. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Панченко А.І., д.т.н., професор, проректор з наукової роботи. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Колокольчикова І.В., д.е.н., професор, декан факультету економіки та бізнесу. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Плотніченко С.Р. – к.е.н., доцент, зав. кафедри менеджменту та публічного адміністрування. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Кукіна Н.В. – к.е.н., доцент, зав. кафедри маркетингу, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Болтянська Л.О. – к.е.н., доцент, зав. кафедри економіки бізнесу. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

Члени організаційного комітету:

Беззубко Б.І. - к.н. з держ.упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Буднікевич І.М. – д.е.н., професор, завідувачка кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку економічного факультету. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича;

Демко В.С. – к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки і бізнесу. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Єфіменко Л.М. – к.держ.упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Завадських Г.М. – к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки і бізнесу. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Заволока Ю.М. – к.е.н., доцент, заступник директора із забезпечення якості освіти, організації освітнього процесу та наукової діяльності ПрАТ «ВНЗ

«Придніпровський інститут» Міжрегіональної академії управління персоналом;
Залізняк В.П. – д.держ.упр., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування. Державний торговельно-економічний університет;
Зайцева Л.О. – к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту. Луганський національний університет імені Тараса Шевченка;
Негода Ю.В. – д.е.н., професор, директор ННІ неперервної освіти. Національний університет біоресурсів і природокористування України;
Майборода Г.О. – PhD з маркетингу, старший викладач кафедри маркетингу. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;
Малтиз В.В. – к.е.н., доцент, в.о. завідувача кафедри управління персоналом і маркетингу. Запорізький національний університет;
Міхал Роман – доктор економіки, професор кафедри туризму, соціальних комунікацій та консалтингу Варшавського університету природничих наук. Інститут економіки та фінансів. Департамент туризму, соціальної комунікації та консультування, Республіка Польща;
Наконечна О.А. – директор освітнього центру «Школа ділової етики та етикету», Україна;
Нехай В. В. – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;
Полінкевич О.М. – д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики. Луцький національний технічний університет;
Прокопенко О.В. - д.е.н., професор, керівник науково-технічна організація «Тедмус». Естонська республіка;
Пурич Штефан – професор, проректор Сучавського університету Штефана чел Маре. Румунія;
Рященко Вікторія – доктор економіки, професор, директор програми з бізнес-адміністрування. Ризький північний університет, Республіки Латвія;
Сіманавічене Жанета – професор, керівник лабораторій сталих інновацій, університету Миколаса Ромеріса. Республіка Литва;
Ситницький М.В. – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Україна), Фулбрайт професор програми Державного департаменту США в коледжі бізнесу та економіки імені Джона Чемберса. Університету Західної Вірджинії, США;
Сокіл Я.С. – к.е.н., доцент кафедри маркетингу. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;
Сокольська Т.В. – д.е.н., професор, завідувачка кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки. Білоцерківський національний

аграрний університет, м. Біла Церква, Україна;

Сорока А.М. – к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту. Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій;

Татарінов В.В. – к.е.н., доцент, директор ПрАТ «ВНЗ «Придніпровський інститут» Міжрегіональної академії управління персоналом.

Редакційна колегія:

Демко В.С. – к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки і бізнесу. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Майборода Г.О. – PhD з маркетингу, старший викладач кафедри маркетингу. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Беззубко Б.І. - к.н. з держ.упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Запоріжжя, 2026

Зміст

СЕКЦІЯ 1

ESG-ОРІЄНТИРИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ESG FRAMEWORK FOR POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE'S ECONOMY

Olena Balalaieva

ANALYSIS OF UKRAINE'S PROGRESS TOWARDS ACHIEVING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS IN THE CONTEXT OF WAR.....30

Каріна Білоус

ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПРАКТИК У ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ ЯК ЧИННИК ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....32

Жанна Дерій

СТАНОВЛЕННЯ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА РОЗВИТОК ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....35

Роман Кетков

ESG-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ БАКАЛАВРІВ ТЕПЛОЕНЕРГЕТИЧНОГО ПРОФІЛЮ ЗАСОБАМИ МОБІЛЬНОГО НАВЧАННЯ.....38

Андрій Колосов

МЕНЕДЖЕРСЬКИЙ ЗРІЗ ОПТИМІСТИЧНИХ ОЧІКУВАНЬ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....43

Олександра Ляшенко

БЕЗПЕКОВЕ МИСЛЕННЯ ТА (НЕ)БЕЗПЕЧНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ESG-ОРІЄНТИРИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 46

Дар'я Нечипоренко

ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ КУХНІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....49

Ярослава Поплюйко, Надія Іванченко

ЕНЕРГЕТИЧНА БІДНІСТЬ ЯК НОВИЙ ESG-РИЗИК ДОМОГОСПОДАРСТВ: СТАТИСТИЧНІ ОЦІНКИ.....51

Юліанна Сергєєва

РЕГУЛЯТОРНА КОНВЕРГЕНЦІЯ ЕКОЛОГІЧНИХ СТАНДАРТІВ ЄС (ISO 14001:2026, IED 2.0, CSRD): РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОСИСТЕМАМИ В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Володимир Яремків

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ESG-ОРІЄНТИРІВ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	57

СЕКЦІЯ 2.

**СТРУКТУРНІ ЗМІНИ ЕКОНОМІКИ ТА МОДЕЛІ ЇЇ ВІДНОВЛЕННЯ
STRUCTURAL CHANGES IN THE ECONOMY AND MODELS OF ITS RECOVERY**

Лариса Бровко

ДОСВІД ЯПОНІЇ ЩОДО ФІНАНСОВИХ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В СИСТЕМІ ESG	63

Ірина Буднікевич, Інга Крупенна, Вадим Гончар

ДИФЕРЕНЦІЙОВАНІ МОДЕЛІ «НІЧНОЇ ЕКОНОМІКИ» В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	65

Олена Васильченко

РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СТРУКТУРНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	70

Катерина Дідур

МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ	74

Ємець Вадим

ПОТРЕБА У ТРУДОВИХ РЕСУРСАХ В УКРАЇНІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	77

Ганна Завадських

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПРАКТИК КСВ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	80

Євген Коваленко

АНТИКРИЗОВІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ.....	83

Арсеній Ковальов

**СТРУКТУРНА ПЕРЕОРІЄНТАЦІЯ ТРАНСПОРТНОГО РИНКУ УКРАЇНИ ЯК
ЧИННИК ВІДНОВЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ
ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ 87**

Inna KOSTENKO

**HUMAN CAPITAL AS A DETERMINANT OF SUSTAINABLE AGRICULTURAL
DEVELOPMENT: A PANEL ASSESSMENT OF HIGHER EDUCATION DEMAND
UNDER WARTIME CONDITIONS 90**

Сергій КОСТЕНКО

**ЦИФРОВА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ЧИННИК СТІЙКОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО
СЕКТОРУ УКРАЇНИ: ПАНЕЛЬНА ОЦІНКА В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ.....93**

Yaroslav Kudria

**GUIDELINES FOR POST-WAR RECONSTRUCTION OF THE TECHNOLOGICAL
CAPACITY FOR SUSTAINABLE INDUSTRIAL DEVELOPMENT IN THE REGIONS...92**

Оксана Куцугуб

**ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ КАПІТАЛЬНИХ ТОВАРІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ
.....98**

Михайло Лісник, Ольга Романова

РОЛЬ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ..... 101

Наталія Почерніна

**ІННОВАЦІЙНИЙ ПОСТУП УКРАЇНИ: МІЖНАРОДНІ ЗДОБУТКИ У ВИРОБНИЦТВІ
БЕЗПІЛОТНИХ СИСТЕМ 104**

Андріанна Решетар

**МОДЕЛІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ: МІЖНАРОДНИЙ
ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ 106**

Сергій Стефаник

**ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВО-
ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ 109**

Надія Фісуненко

**ПЛАТФОРМІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЯК ОСНОВА ЇЇ СТРУКТУРНОГО
ВІДНОВЛЕННЯ 113**

Яшина Софія

РОЛЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	116

СЕКЦІЯ 3

ПІДПРИЄМНИЦТВО І ТОРГІВЛЯ В ЕКОНОМІЦІ ВІДНОВЛЕННЯ. ENTREPRENEURSHIP AND TRADE IN THE RECOVERY ECONOMY

Поліна Ануфрієва

ПІДПРИЄМНИЦТВО І ТОРГІВЛЯ В ЕКОНОМІЦІ ВІДНОВЛЕННЯ	118

Бедер Дмитро

ESG – ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ТОРГОВЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ	121

Лариса Болтянська

АДАПТАЦІЯ СТРУКТУРИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ ДО РИЗИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ	126

Дар'я Кухтіна

ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК БЕЗПЕЧНА МОДЕЛЬ СТАРТУ МАЛОГО БІЗНЕСУ	129

Оксана Лисак

ЛОКАЛЬНІ БРЕНДИ ТА РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ РЕГІОНАЛЬНОГО ВІДНОВЛЕННЯ	131

Ганна Лозова

ЖІНОЧЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ДРАЙВЕР ESG -ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ.....	134

Максим Дейнека, Богдан Маханець

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ.....	137
АКТИВНОСТІ В ЕКОНОМІЦІ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	137

Юрій Прус

СУЧАСНІ НАПРЯМИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	140

Марія Тивочнук

СТАРТАП-КУЛЬТУРА В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	142

Карина Тростянська

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД КРИЗОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ	144

Юрій Чаплінський

МОДЕЛІ ГНУЧКОГО МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ESG-СТАНДАРТІВ.....	148

СЕКЦІЯ 4

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ESG У СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

INNOVATIVE MARKETING STRATEGIES AND ESG INTEGRATION IN CONTEMPORARY BUSINESS MODELS

Volodymyr Khlivetskyi

SOCIALLY RESPONSIBLE DIGITAL MARKETING FOR FRUIT AND BERRY PROCESSING ENTERPRISES	151

Анастасія Авдієнко, Олег Онофрійчук

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ESG У СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ.....	155

Наталя Артеменко, Наталя Шквиря

МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ	157

Дарія Аскерова, Олег Онофрійчук, к.е.н., доцент,

РОЛЬ ESG У ФОРМУВАННІ РЕПУТАЦІЇ БРЕНДУ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ	160

Олександра Бадьо, Наталя Шквиря

МАРКЕТИНГОВІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ РИНКУ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ	163

Галина Белозуб, Наталя Шквиря

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИКІВ БЕЗАЛКОГОЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ	166
Поліна Бінчева	
НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ У СВІДОМОСТІ КРАЇН, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ.....	169
Сергій Бордюжа	
ЦИФРОВІ ДВІЙНИКИ В МОЛОКОПЕРЕРОБНІЙ ГАЛУЗІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ.....	171
Ірина Буднікевич, Андрій Павлюк	
ЦИФРОВІ НУДЖ-ІНСТРУМЕНТИ У ФОРМУВАННІ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ GENERATION Z.....	174
Вардан Вардеванян	
ДО ПИТАНЬ РОЗРОБКИ ПЛАНУ РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ.....	178
Євгеній Венгер	
ГЕНЕРАТИВНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ ESG- ПРИНЦИПІВ У ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ.....	180
Олена Венгерова	
ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ DATA-DRIVEN СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИМ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	183
Євгеній Владіміров	
ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ МОДЕЛІ ЕКСПОРТНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕРНОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ.....	186
Анастасія Вороніна, Анастасія Джуга, Олег Онофрійчук	
ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ	194
Вікторія Євсович, Людмила Онофрійчук	
ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ	196
Олександр Зозульов	
СУЧАСНА ПАРАДИГМА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ПОГЛЯДІВ ПІТЕРА ТІЛЯ, МАРКА АНДРЕЕСЕНА ТА МАНІФЕСТУ PALANTIR .	198

Олександр Кифяк

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ БРЕНДІВ І СПОЖИВАЧІВ У
СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ 201**

Тетяна Книшевська, Наталя Шквиря

ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ БРЕНДІВ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ 204

Ірина Крамаренко, Тетяна Архипова

**РЕКЛАМА СТАЛОГО СПОЖИВАННЯ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ
МЕДІАПЛАНУВАННЯ 207**

Наталя Кукіна

**КРОС-КАНАЛЬНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ
ESG-ПРИНЦИПІВ У БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЛОКАЛЬНОГО АГРОВИРОБНИКА 210**

Ганна Лисак, Ганна Майборода

**ESG-ПІДХІД У БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ЛОКАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ГРОМАДСЬКОГО
ХАРЧУВАННЯ 214**

Роман Лядський, Поліна Бінчева

СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РИНКУ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ 217

Роман Лядський, Поліна Бінчева

**ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАЛОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ 219**

Роман Лядський, Поліна Бінчева

ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 221

Ганна Майборода

**PR-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ESG-ПІДХОДИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ 223**

Вікторія Малтиз

**SMO-ОПТИМІЗАЦІЯ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ AIDA: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО
ЗАЛУЧЕННЯ АУДИТОРІЇ 225**

Марина Мардар, Наталя Кукіна

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ОРІЄНТОВАНИХ
МАРКЕТИНГОВИХ МОДЕЛЕЙ.....228**

Юлія Наврозова

ІННОВАЦІЙНИЙ ESG-МАРКЕТИНГ У МОРСЬКОМУ БІЗНЕСІ 231

Валентин Нікульча, Юрій Нікульча

**КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГУ 5.0 У СИСТЕМІ СУЧАСНОЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ
.....234**

Леся Олар, Ірина Гавриш, Валентин Нікульча

**ЗРОСТАННЯ ВИМОГ ДО ФОРМУВАННЯ ІДЕНТИЧНОСТІ БРЕНДІВ В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ПРОЗОРОСТІ 237**

Віталій Откаленко, Ганна Майборода

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРОСУВАННЯ БРЕНДІВ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В
СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ.....239**

Оксана Полінкевич

**ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ 241**

Дар'я Романець, Ганна Майборода

**ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ОРІЄНТИРІВ У МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ ПрАТ
«МОНДЕЛІС УКРАЇНА» НА РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ УКРАЇНИ.....243**

Надія Романюк

**ІННОВАЦІЙНІ ESG-МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК ФАКТОР
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БРЕНДІВ 245**

Валентина Руденко

**ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГ В УМОВАХ БЮДЖЕТНИХ ОБМЕЖЕНЬ:
ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ 247**

Наталія Терент'єва

**СУЧАСНІ ВИДИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ: ОПТИМІЗАЦІЯ СПІВПРАЦІ
З ІНФЛЮЕНСЕРАМИ.....249**

Максим Тесленко

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОСУВАННЯ
БРЕНДІВ НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ 253**

Ярослав Сидоров, Наталя Кукіна

**ESG-ОРІЄНТОВАНА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ВІД
СИРОВИННОЇ МОДЕЛІ ДО БРЕНДУ ПРОДУКТІВ ПЕРЕРОБКИ ЗЕРНА 257**

Дмитро Федотов

**ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У СТРАТЕГІЮ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ
КАВОВИХ ТА ЧАЙНИХ КОМПАНІЙ 259**

Катерина Фень

**АДАПТИВНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ 264**

Надія Фісуненко, Маріне Маргарян

**ESG-ОРІЄНТОВАНІ ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК ЧИННИК
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ 266**

Надія Христюк, Олег Онофрійчук

**EGS-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ
СТІЙКОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БРЕНДІВ У
ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ 269**

Вікторія Чмут, Олег Онофрійчук

DIGITAL-МАРКЕТИНГ У РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ 271

Тетяна Юрій

**ІНТЕГРАЦІЯ AI-ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАТЕГІЇ ІНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГУ:
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ 274**

Олександр Юрченко, Катерина Никонюк

БРЕНД-МАРКЕТИНГ МІСТА ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ 277

ESG-ПІДХОДІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 277

СЕКЦІЯ 5
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG
PUBLIC GOVERNANCE AND ESG IMPLEMENTATION MECHANISMS

Вероніка Андєєва

**ETHICAL ESG GOVERNANCE ЯК ОСНОВА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД 282**

Тетяна Арбузова

АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК СКЛАДОВА G-КОМПОНЕНТА ESG.....285

Лариса Беззубко, Борис Беззубко

**НОВІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ
ВЛАДИ.....288**

Юлія Вороніна

**ПУБЛІЧНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ВЛАДИ 290**

Валерій Газасєв

**AI-DRIVEN ESG GOVERNANCE У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО
ВІДНОВЛЕННЯ 293**

Ангеліна Гонтарук

РОЛЬ СТАНДАРТІВ ЄС У РОЗВИТКУ “ЗЕЛЕНОЇ” ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ .296

Павло Гоч

**РОЛЬ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРА ЯК МЕТАСИСТЕМИ РОЗВИТКУ:
ПОЄДНАННЯ БАЧЕННЯ, ДОВІРИ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ 299**

Людмила Єфіменко

ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ ESG-ВРЯДУВАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ 306

Олена Кахович, Юлія Кахович

УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ...309

Олена Лакович

SMART GOVERNANCE ЯК ІНСТРУМЕНТ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	311
Андрій Левченко	
ESG-МЕХАНІЗМ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ.....	314
Анастасія Максимчук	
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ	318
Віталій Малімон	
ЦИФРОВА КОМУНІКАТИВНА АРХІТЕКТУРА РЕАЛІЗАЦІЇ ESG-ПРИНЦИПІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ, ДОВІРИ ТА СУСПІЛЬНОЇ УЧАСТІ	321
Олександр Маслак	
ESG-ОРІЄНТОВАНЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАД В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	324
Валерій Могилёвський	
ADAPTIVE GOVERNANCE ЯК МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	327
Катерина Моїсєєнко	
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ESG ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	330
Сергій Моторин	
CYBER RESILIENCE GOVERNANCE У СИСТЕМІ ESG-БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	333
Ганна Ортіна	
ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	336
Вікторія Панасюк, Вікторія Матвієнко	

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВОДОПОСТАЧАННЯ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	340

Світлана Плотніченко

ESG- КОМУНІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	342

Світлана Плотніченко, Діана Кондратенко, Оксана Цвентух, Валерій Новицький

ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ТА РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	345

Олександр Пономарьов

КООРДИНАЦІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	349

Дар'я Смоляр

COMMUNITY WELL-BEING GOVERNANCE У СИСТЕМІ ESG-ОРІЄНТОВАНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	352

Ельміра Соколова

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ (AGILE) ЯК ІНСТРУМЕНТ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-СТРАТЕГІЙ У ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЯХ.....	356

Іван Соломніков

ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ТРАНСПОРТНУ ПОЛІТИКУ УКРАЇНИ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР	359

Олександра Степанець

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ	365

Юрій Чорний

DIGITAL ESG GOVERNANCE У СИСТЕМІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВИМІР.....	368

Ірина Шабільянова

МЕДИКО-АДМІНІСТРАТИВНА МОДЕЛЬ «ЦИФРОВОГО ПАЦІЄНТА» ЯК СКЛADOVA ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ІНКЛЮЗИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я.....	371

Ірина Юник, Андрій Зулін

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ, РЕКРЕАЦІЇ ТА КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ У КОНТЕКСТІ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	374

Ірина Юник, Катерина Єрмак

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ	377

Ірина Юник, Євген Петрущенко

СТУДЕНТСЬКЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЙ	380

Ірина Юник, Вероніка Руденко

РОЗВИТОК СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	383

Ірина Юник, Денис Усов

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОВОЄННИМ ВІДНОВЛЕННЯМ УКРАЇНИ: МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ АКТИВІВ	386

СЕКЦІЯ 6

ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЙ LEGAL MECHANISMS FOR ESG TRANSFORMATIONS

Наталя Горбова

МОБІНГ У ТРУДОВИХ ПРАВОВІДНОСИНАХ: ПРАВОВА ПРИРОДА, ФОРМИ ПРОЯВУ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ ПРАВ ПРАЦІВНИКІВ	388

Дарина Малиновська

СЕРТИФІКАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ ЗА СТАНДАРТАМИ ЄС	391

Анатолій Тіхонов

ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ESG-ІНВЕСТИЦІЙ У ПОВОЄННУ ВІДБУДОВУ УКРАЇНИ	393

Іван Шумейко

ПРО ДОЦІЛЬНІСТЬ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ВИМОГИ ПОДАННЯ ДОГОВОРУ ПРО ВІДЧУЖЕННЯ ЧАСТКИ В СТАТУТНОМУ КАПІТАЛІ ТОВАРИСТВ З	

ОБМЕЖЕНОЮ ТА ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПРИ ПРОВЕДЕННІ РЕЄСТРАЦІЙНИХ ДІЙ	399

Іван Шумейко, Дар'я Андрєєва

ЗВІЛЬНЕННЯ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ ВІД ВІДШКОДУВАННЯ ЗБИТКІВ У ЗВ'ЯЗКУ З ВІДСУТНІСТЮ ВИНИ.....	402

Іван Шумейко, Анастасія Новікова

НЕПРАВОМІРНЕ ВИКОРИСТАННЯ ПОЗНАЧЕНЬ ЯК ВИД НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	406

Іван Шумейко, Світлана Смоляга

ПІДСТАВИ ВИЗНАННЯ НЕДІЙСНИМИ РІШЕНЬ ЗАГАЛЬНИХ ЗБОРІВ УЧАСНИКІВ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ.....	410

СЕКЦІЯ 7

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ В СИСТЕМІ ESG FINANCIAL INSTRUMENTS, ACCOUNTING AND TAXATION IN THE ESG FRAMEWORK

Mariia Trifan, Natella Chumak

ESG-CONDITIONAL ACCOUNTING, TAX INCENTIVES AND FINANCIAL INSTRUMENTS AS DRIVERS OF SUSTAINABLE POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE	413

Тетяна Болгар, Юрій Гуляєв

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	416

Анна Бєвх, Вікторія Фабіянська

ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ БІОЛОГІЧНИХ АКТИВІВ: СПРАВЕДЛИВА ВАРТІСТЬ ЧИ ФАКТИЧНА СОБІВАРТІСТЬ?	419

Вікторія Дмитрук, Вікторія Фабіянська

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ БУХГАЛТЕРІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ПРОЄКТУВАННЯ ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ РОЗВИТКУ	422

Оксана Драган

РОЛЬ ЗЕЛЕНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	425
Наталія Голуб	
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ESG: НЕФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ ТА ЇХ РОЛЬ У ЗВІТНОСТІ	428
Катерина Іванько, Володимир Катан	
ЗАСТОСУВАННЯ DATA MINING У ФІНАНСОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ	430
Юлія Заволока	
ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	433
Роксана Ковальська, Олег Онофрійчук	
ФІНАНСОВА СИСТЕМА В ЕКОНОМІЦІ	436
Олександра Кременецька, Оксана Драган	
ESG-ФАКТОРИ У ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ТА СТРАХОВИХ УСТАНОВ.....	438
Юлія Крихтіна	
ESG-ОРІЄНТОВАНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ	440
Артем Луценко, Олена Луценко	
ІНТЕГРАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО МОДУЛЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ НА ОСНОВІ ІІІ В ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНУ СИСТЕМУ ПІДПРИЄМСТВА.....	443
Наталія Маслак	
ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ	445
Сергій Мельник	
ФІНАНСОВО-ПОДАТКОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ	451
Вікторія Оглобліна, Олександр Бурма	
ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ ESG-ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	454

Вікторія Оглобліна, Поліна Кафідова, Анастасія Єременко	
ІНТЕГРАЦІЯ ESG-СТРАТЕГІЇ У БАНКІВСЬКУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ	456
Валентина Оруджева, Тетяна Волкова, Олена Луценко	
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ АУДИТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	458
Дарина Рачок, Вікторія Фабіянська	
ПЕРЕВАГИ ЗАСТОСУВАННЯ ШІ У ПЕРЕВІРЦІ ФІНАНСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ	460
Георгій Рогов	
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА	462
Кіра Свергун, Вікторія Фабіянська	
СТРАХУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АУДИТОРА ПЕРЕД ТРЕТІМИ ОСОБАМИ.....	465
Аріна Слободянюк, Вікторія Фабіянська	
ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РИНОК ПРАЦІ ТА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПРОФЕСІЙ..	468
Олександра Смірнова, Світлана Кушнір	
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В ЯПОНІЇ ТА УКРАЇНІ	471
Карина Степанян, Костянтин Артющок	
ESG-ЗВІТНІСТЬ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	474
Ілона Супрун, Олег Онофрійчук	
ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА РОЗВИТОК ЗЕЛЕНОГО ФІНАНСУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	477
Вікторія Ткачук, Вікторія Фабіянська	
ТРАЄКТОРІЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ: ВІД АСИСТЕНТА ДО ПАРТНЕРА ФІРМИ.....	480
Іван Шумейко	
ВІДПОВІДНІСТЬ «М'ЯКОМУ ПРАВУ» РАДИ ЄВРОПИ ПРАВОВИХ НОРМ УКРАЇНИ ПРО ФІНАНСОВУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ	483

СІМКА 8
ТУРИЗМ, РЕКРЕАЦІЯ ТА КРЕАТИВНІ ПРАКТИКИ В ЕКОНОМІЦІ ВІДНОВЛЕННЯ
УКРАЇНИ
TOURISM, RECREATION AND CREATIVE PRACTICES IN THE RECOVERY OF
UKRAINE'S ECONOMY

Вікторія Білоус

ПОТЕНЦІАЛ ДАРК-ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ 489

Тетяна Гордіца, Михайло Поп`юк

МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРНИХ ПРОДУКТІВ У
РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ: ПРАКТИКИ В
УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ 492

Валентина Демко

КРЕАТИВНІ ТУРИСТИЧНІ ПРОЄКТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ТА
ФОРМУВАННЯ НОВОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ 495

Valentyna Demko, Olena Vasylchenko

SUSTAINABLE GREEN TOURISM ROUTES AS A TOOL FOR POST-WAR REGIONAL
RECOVERY IN UKRAINE 499

Валентина Демко, Ангеліна Помелова

АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК СТАЛОГО ЕКОТУРИЗМУ В УКРАЇНІ НА
ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ «ЕКО BIKE UKRAINE».....502

Христина Дрогобицька

ТУРИСТИЧНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА
ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 505

Лідія Дяченко, Вероніка Постна

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТУРИЗМУ ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМІВ ПОВОЄННОГО
ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ 508

Юлія Забалдіна

ПОЛІТИЧНА ВОЛЯ ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ РЕСУРС РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ
ДЕСТИНАЦІЙ.....510

Ігор Зюбін

РОЗРОБКА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ВЕБ-СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ТУРИСТИЧНИХ МАРШРУТІВ «ENJOYMAP».....	513
Алла Колеснік	
ТУРИЗМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	516
Ірина Колокольчикова	
ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ	Error! Bookmark not defined.
Ірина Колокольчикова, Денис Лепетченко	
ДЕМОГРАФІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПРОДУКТІВ.....	Error! Bookmark not defined.
Олександра Кощенко	
ТУРИЗМ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	524
Інга Крупенна, Діана Баранюк	
ІНСТРУМЕНТИ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В ПІДВИЩЕННІ ПРИВАБЛИВОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ БУКОВИНА	527
Тетяна Ткаченко, Алла Клімова, Роман Мазурець	
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ : СТРАТЕГІЧНІ ПРИНЦИПИ ВПРОВАДЖЕННЯ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	532
Крістіна Піканер	
РОЗВИТОК ТУРИЗМУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	534
Сидорук Вікторія	
РОЛЬ ТУРИЗМУ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	537
Юлія Столяр	
МОЛОДІЖНИЙ ТУРИЗМ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	539
Hanna Shcholokova, Maxim Korneyev	
FEATURES OF TOURIST DESTINATION BRANDING.....	541

Aliakbar Naurizbaev

METHODOLOGY FOR CREATING COMPREHENSIVE TOURISM PACKAGES BASED ON THE EFFECTIVE USE OF REGIONAL TOURISM POTENTIAL	543

Aliakbar Naurizbaev

THE DEVELOPMENT OF REGIONAL TOURISM IN A CROSS-BORDER CONTEXT (A CASE STUDY OF THE REPUBLIC OF KARAKALPAKSTAN)	546

СЕКЦІЯ 9

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК ORGANIZATIONAL MANAGEMENT AND ESG TRANSFORMATION OF MANAGEMENT PRACTICES

Ірина Агєєва

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ....	549

Алевтина Большакова

РОЛЬ SOFT SKILLS МЕНЕДЖЕРА В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	552

Максим Брацлавський

ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	555

Володимир Вітер

ІНТЕГРАЦІЯ ESG У СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ.....	558

Юлія Власюк, Максим Волинський

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ESG- ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	563

Юлія Власюк, Юлія Семенюк

ESG-ОРІЄНТОВАНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	565

Юлія Герасименко

ESG-ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ	567

Анастасія Глушенкова, Каріна Опалєва,.....	569
УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ESG-КРИТЕРІЇВ	569
Діана Гуль	
ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	572
Ірина Дашко	
УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	575
Рустам Ешніязов, Лариса Беззубко,	
РОЛЬ ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	578
Вікторія Євсович	
ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ	582
Віталій Значківський	
ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ В УМОВАХ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ	584
Карина Зосимчук	
КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	587
Вероніка Іванисик	
СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	589
Анна Карпик	
ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ	592
Андрій Ковальчук	
СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КОНТЕКСТІ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ	594
Анастасія Коноваленко	

КОМУНІКАЦІЙНІ БАР'ЄРИ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ТА СПОСОБИ ЇХ ПОДОЛАННЯ.....	597
Валентин Корнійчук	
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	600
Ольга Косович	
ФОРМУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОЇ МОДЕЛІ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА	602
Владислав Красовський	
ESG-ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІННЯ ГУМАНІТАРНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	605
Наталія Курило, Неля Лєсовець	
ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ	
ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ.....	608
Кушнір С.О., Онищенко Н.Р.	
ІНСТРУМЕНТИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТІ БАНКІВ ЯК ФАКТОР ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ.....	611
Олена Латишева	
ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕГУЛЯТОРНИХ МЕХАНІЗМІВ ESG - СТАНДАРТІВ	616
Оксана Лєнь	
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ МОНІТОРИНГУ ТА ЗВІТНОСТІ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ В СИСТЕМІ ESG-УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	620
Євген Малишев	
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ESG-КОМПОНЕНТІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «СК «УНІКА»)	614
Ярослав Можарівський	

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ТА АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН	627

Ольга Наконечна

МЕХАНІЗМ ІНТЕГРАЦІЇ ESG-ПІДХОДІВ В СИСТЕМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ В УКРАЇНІ .	629

Вікторія Нехай

СТАНДАРТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА РЕЗИЛЕНТІСТЬ У КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕСУ	633

Юлія Олісейчик

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК В УМОВАХ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ	636

Дарина Охремчук

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК	638

Людмила Парій

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	640

Світлана Плотніченко, Сергій Плотніченко

СТАЛИЙ ОФІС: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	643

Дарина Рабешко

ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	646

Дарія Смолич

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ: ПІДХОДИ ТА ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	649

Єлизавета Снітко

ОСОБЛИВОСТІ КРОС-КУЛЬТУРНОГО СПРИЙНЯТТЯ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЙ В ПРАКТИКАХ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ...	652

Анна Сорока, Дешко Яна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	655
Оксана Трубей, Юлія Головня	
ВІРТУАЛЬНЕ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ФОРМА ПРАКТИКООРІЄНТОВАНОГО НАВЧАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	658
Віолетта Хрипонюк	
ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПІДХОДІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ	662
Іван Хрищенюк,	
АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ УНІВЕРСИТЕТОМ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН	664
Тетяна Шарук	
СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	668
Анастасія Шевченко	
ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ В СИСТЕМІ HR-УПРАВЛІННЯ: ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ.....	671
Даніїл Шнюков	
ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА АНАЛІТИКИ ДАНИХ НА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ	674
Ірина Юник	
УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТА ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	677
Юлія Ярмачок	
ВПЛИВ ESG-ПРИНЦИПІВ НА ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	681
Людмила Зайцева	
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	683

СЕКЦІЯ 1

ESG-ОПІЄНТИРИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ESG FRAMEWORK FOR POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE'S ECONOMY

Olena Balalaieva,

Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Philosophy and International Communication
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
(Kyiv, Ukraine)

ANALYSIS OF UKRAINE'S PROGRESS TOWARDS ACHIEVING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS IN THE CONTEXT OF WAR

Part of the annual Sustainability Report is the compilation of the corresponding SDG (Sustainable Development Goals) Index, which assesses countries' progress towards achieving all 17 UN global goals by 2030 [2]. The score can be interpreted as a percentage of SDG achievement. A score of 100 indicates that all SDGs have been achieved. The 2025 SDG Index data serves as a critical quantitative benchmark for evaluating Ukraine's institutional resilience and its integration into the global developmental framework. Ukraine's 2025 results provide an empirical audit of the country's functionality under extreme conditions: despite the full-scale aggression, it maintains a confident position in the global hierarchy.

In 2025, Ukraine is ranked 42nd out of 167 countries with an overall SDG Index Score of 75.74. This performance is notably higher than the regional average of 72.0 for Eastern Europe and Central Asia. Such a ranking allows the state to transition its international narrative from a "recipient of aid" to a "partner in sustainable development", reinforcing its reputational capital and alignment with European standards. While war traditionally causes a rapid descent in developmental rankings, Ukraine's trajectory demonstrates a "stability of core systems", where institutional functionality prevents a systemic collapse.

However, an analysis of the indicators of specific Sustainable Development Goals reveals a bifurcated reality that shapes Ukraine's international communication strategy.

Information regarding SDG 1 (No Poverty) remains unavailable due to the military conflict, highlighting the war's impact on statistical transparency.

Most indicators, including SDG 2 (Zero Hunger), SDG 4 (Quality Education), SDG 7 (Affordable Energy), SDG 8 (Decent Work and Economic Growth), SDG 11 (Sustainable Cities and Communities), SDG 12 (Responsible Consumption and Production) and SDG 13 (Climate Action) show a "Significant Challenges" status with a stagnating trend. In the context of systematic attacks on energy and civilian infrastructure, this stagnation signifies that Ukraine has prevented a total systemic collapse.

While some challenges remain significant, certain sectors are showing progress with positive dynamics: SDG 5 (Gender Equality), SDG 9 (Industry, Innovation, and Infrastructure), and SDG 17 (Partnerships for the Goals) show a "Moderately Improving" trend. Improvements in trends in these SDGs demonstrate Ukraine's successful

adaptation to the crisis, and the positive trend in the SDG 17 is a direct indicator of the effectiveness of international communication – a country's ability to translate its resilience into long-term strategic alliances. Notably, SDG 10 (Reduced Inequalities) is marked as “Achieved” in the Green Zone, proving that Ukraine maintains internal social cohesion despite the war's pressures. Achieving this goal against the backdrop of war presents a unique communication opportunity. This enables Ukraine to project an image of a united and socially just society to the outside world, which is a key argument for accelerating European integration processes and securing humanitarian support.

The main challenges that remain in the Red Zone are: SDG 3 (Good health and well-being) and SDG 16 (Peace, justice and strong institutions), where the index shows a trend towards moderate improvement, whilst there is stagnation in SDG 15 ‘Life on Land’ and decreasing trend in SDG 14 (Life Below Water). The downward trend directly reflects the environmental disaster in the Black and Azov Seas caused by military operations.

Stagnation and declining performance in the energy, infrastructure and environmental sectors directly reflect the devastating impact of the war. For the international communication strategy, this data serves as ‘factual evidence’, enabling: verification of the scale of ecocide (through the negative trends in SDGs 14 and 15) and justification of the need for targeted investment.

Ukraine's ranking in the 2025 SDG Index highlights the complex interplay between institutional resilience and the devastating impact of war. It demonstrates that the war has not halted the country's development, but has shifted it into a mode of ‘crisis adaptability’. Despite the full-scale aggression, maintaining 42nd place in the global rankings serves as powerful empirical evidence of the Ukrainian state's viability. To achieve the SDGs, systematic work must be carried out across all areas; in the initial phase, this involves providing accurate, objective information, which can only be made available to the public through a free, independent and pluralistic media system [1].

In the international communication system, this allows the country's role model to shift from that of an ‘object in need of rescue’ to that of a ‘reliable partner that remains committed to global development goals even under critical conditions’. This strengthens Ukraine's reputational capital as a predictable and responsible actor. Such a narrative serves as a decisive factor in long-term diplomatic engagement and the acceleration of the pre-accession dialogue with the EU. SDG Index data transforms into a strategic asset that validates Ukraine's readiness to contribute to European collective security and sustainability.

For the international communication system, these results serve as a tool for transitioning from emotional narratives to evidence-based policy, where each achieved indicator becomes an argument in favour of Ukraine's reliability as a future EU member.

References

1. Balalaieva O. Trends of journalism education in terms of sustainable development. *International Journal of Philology*. 2022. Vol. 13(1). P. 90-99. <https://doi.org/10.31548/philolog2022.01.090>
2. Sustainable Development Report 2025. URL: <https://dashboards.sdgindex.org/rankings/> (Accessed: 18.05.2026).

Каріна Білоус, здобувачка ОС «Бакалавр»
Керівник: **Олег Онофрійчук**,
к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука», місто Рівне, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПРАКТИК У ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ ЯК ЧИННИК ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження: Актуальність дослідження полягає в необхідності адаптації ESG-підходів до умов воєнного часу в Україні, оскільки вони сприяють підвищенню стійкості бізнесу, прозорості управління та залученню інвестицій. Впровадження ESG є важливим інструментом не лише для стабілізації діяльності компаній у кризових умовах, але й для формування основ післявоєнного відновлення економіки на засадах сталого розвитку.

Компанії в усьому світі приділяють все більше інтересу та ресурсів екологічним, соціальним питанням та питанням управління (ESG). ESG є скороченням від Environmental, Social, and Governance (екологічні, соціальні та управлінські) практики. Вони відносяться до визначення і врахування в компаній діяльності щодо охорони навколишнього середовища (Environmental), соціальної відповідальності (Social) та ефективного корпоративного управління (Governance). Дослідження показують, що компанії з потужними програмами сталого розвитку значно перевершують компанії, які не мають даних програм. Інвестиції в сталий розвиток створюють безповоротні витрати та неефективність, збільшуючи продуктивність у довгостроковій перспективі. [1].

Україна зазнала воєнного конфлікту в останні роки, що складає певну специфіку для адаптації ESG практик.

Розглянемо деякі можливі принципи адаптації ESG в умовах воєнного конфлікту в Україні:

1. Екологічна віднова та вплив: підтримка програм відновлення навколишнього середовища, оцінка впливу воєнного конфлікту на довкілля.
2. Соціальний вплив: допомога постраждалим від війни спільнотам, врахування питань безпеки праці, підтримка місцевих ініціатив.
3. Управління і прозорість: забезпечення прозорого корпоративного управління в умовах воєнного конфлікту, боротьба з корупцією, етика управління та інші аспекти. Адаптація ESG практик в умовах воєнного конфлікту в Україні вимагає спеціальної уваги до особливостей військової ситуації та нестабільності. Компанії повинні приділяти увагу збалансованому розвитку, враховувати вплив своєї діяльності на військову ситуацію та надавати підтримку постраждалим від війни спільнотам. Крім того, важливо забезпечити ефективне корпоративне управління і прозорість у умовах нестабільності. Запровадження та адаптація ESG в умовах воєнного конфлікту в Україні може бути реалізована в рамках певної організаційної схеми. Даний підхід передбачає поетапне впровадження екологічних,

соціальних та управлінських принципів у діяльність держави та бізнесу з урахуванням специфіки воєнного стану[2].

Першим етапом є формування структури управління ESG, яка може бути представлена урядовим органом, спеціальною комісією або координаційним центром. Її основною функцією є розробка та реалізація стратегії впровадження ESG, а також координація дій між державними інституціями, бізнесом та міжнародними партнерами.

Другим етапом є комплексна оцінка та аналіз впливу воєнного конфлікту на ключові сфери: екологічну ситуацію, соціальні процеси та систему корпоративного управління. Такий аналіз дозволяє визначити основні наслідки війни, виявити ризики для сталого розвитку та окреслити потенційні можливості для впровадження ESG-підходів.

На основі отриманих результатів здійснюється розробка ESG-стратегії, яка враховує реалії воєнного часу. Вона визначає стратегічні цілі, пріоритетні напрями та конкретні заходи, спрямовані як на стабілізацію економіки, так і на її подальше відновлення та сталий розвиток. Наступним важливим кроком є нормативно-правове забезпечення впровадження ESG, що передбачає внесення змін до законодавства України. Це може включати регулювання питань охорони довкілля, соціального захисту населення, а також удосконалення стандартів корпоративного управління та прозорості бізнесу. Не менш важливою складовою є створення системи моніторингу та звітності, яка дозволяє відстежувати ефективність впровадження ESG-принципів. Така система забезпечує відкритість інформації, підзвітність відповідальних органів та доступ громадськості до результатів реалізації ESG-ініціатив. Важливу роль у цьому процесі відіграє міжнародне співробітництво. Україна може активно взаємодіяти з міжнародними організаціями, такими як ООН, Світовий банк та Європейський Союз, для залучення фінансової підтримки, інвестицій, технічної допомоги та експертного супроводу процесу впровадження ESG в умовах війни[2].

Останнім етапом є постійне вдосконалення ESG-стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища. Це передбачає її адаптацію до нових викликів, перегляд пріоритетів та оновлення інструментів реалізації з метою підвищення ефективності. Загалом впровадження ESG має як значні переваги, так і певні виклики для українських компаній у воєнний період. Воно сприяє підвищенню стійкості бізнесу, покращенню репутації підприємств, залученню іноземних інвестицій та формуванню довгострокової довіри з боку міжнародних партнерів. У цьому процесі важлива роль належить державним інституціям, які повинні забезпечувати безпеку економічного середовища, стабільність регуляторної політики та підтримку бізнесу в умовах невизначеності. Додатково держава може сприяти впровадженню ESG через фінансові стимули, доступ до інформаційних ресурсів, розвиток інновацій та освітніх програм для підприємств. Це особливо актуально у воєнний період, коли ресурси є обмеженими, а ризики для бізнесу значно зростають [1].

За даними CSR-Ukraine [3], найвищий рівень розкриття інформації за індексом КСВ демонструють компанії у сферах фінансів, інфраструктури, електропостачання, фармацевтики, харчової промисловості та металургійного

експорту. Середній рівень розкриття інформації українських компаній становить близько 32%, тоді як у компаній ТОП-10 він перевищує 60%. Зазвичай підприємства публікують загальну корпоративну інформацію, дані щодо охорони довкілля та взаємодії з громадськістю. Водночас найменше уваги приділяється питанням прав людини, впровадженню ESG-стандартів у ланцюгах постачання та ролі керівництва у сфері сталого розвитку[3].

Висновки У результаті дослідження встановлено, що впровадження ESG в умовах воєнного конфлікту в Україні є багатоступеневим процесом, який включає формування управлінської структури, оцінку впливу війни, розробку стратегії, нормативне забезпечення, моніторинг, міжнародну співпрацю та постійне вдосконалення. Реалізація ESG-підходів сприяє підвищенню стійкості українських компаній, покращенню їхньої прозорості та конкурентоспроможності. Таким чином, ESG виступає ключовим інструментом не лише антикризового управління, але й стратегічною основою для післявоєнного відновлення та сталого розвитку економіки України.

Список використаних джерел:

1. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Актуальні аспекти сталого бізнесу за ESG стандартами в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2022. № 6. С. 32–40. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2022.02.032>
2. Впровадження практики ESG в діяльність українських компаній у воєнний період. Причорноморські економічні студії. 2023. № 84. URL: https://bses.in.ua/journals/2023/84_2023/8.pdf
3. CSR-Ukraine. Український бізнес і війна: унікальні виклики та рішення. 2023. URL: <https://csr-ukraine.org/news/ukrainskiy-biznes-i-viyna-unikalni>

Жанна Дерій,
д.е.н, професор,
завідувач кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

СТАНОВЛЕННЯ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА РОЗВИТОК ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Актуальність дослідження. Сучасна глобальна економічна система перебуває у стані глибокої трансформації, пов'язаної з посиленням кліматичних ризиків, виснаженням природних ресурсів та зміною підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємницького сектору. У цих умовах концепція зеленої економіки стає одним із ключових напрямів розвитку світового господарства, а екологічне підприємництво перетворюється на важливий інструмент забезпечення сталого розвитку. Особливого значення набуває інтеграція ESG-принципів (Environmental, Social, Governance), екологічних інновацій та цифрових технологій у систему стратегічного управління суб'єктами господарювання.

Традиційна модель економічного зростання, орієнтована переважно на максимізацію прибутку без урахування екологічних наслідків, вичерпала свій потенціал. Зростання антропогенного навантаження, посилення міжнародного регуляторного тиску та підвищення вимог інвесторів до прозорості бізнесу формують нові стандарти функціонування підприємств. У сучасних умовах екологічна стійкість розглядається не як додатковий елемент корпоративної відповідальності, а як фундаментальна умова довгострокової економічної життєздатності.

Важливим фактором трансформації бізнес-середовища є поширення ESG-підходів. Інтеграція ESG-критеріїв у корпоративне управління дозволяє підприємствам мінімізувати довгострокові ризики, підвищувати інвестиційну привабливість та забезпечувати стійкість бізнес-моделей. Високі ESG-показники дедалі частіше розглядаються інституційними інвесторами як індикатор фінансової стабільності та ефективного управління. Практика міжнародних компаній свідчить про наявність прямої залежності між рівнем ESG-зрілості та показниками рентабельності, конкурентоспроможності та доступу до фінансових ресурсів.

Суттєву роль у розвитку екологічного підприємництва відіграють екологічні інновації, які забезпечують перехід від традиційної індустріальної моделі до циркулярної економіки. На відміну від застарілих очищувальних технологій, сучасні екоінновації спрямовані на модернізацію самого виробничого циклу, раціональне використання ресурсів, зниження вуглецевого сліду та підвищення енергоефективності. Вони створюють нову економічну цінність через впровадження замкнених циклів виробництва, повторне використання ресурсів та розвиток кліматично нейтральних технологій.

У сучасних умовах важливим чинником формування стратегічних векторів розвитку екологічного підприємництва є регуляторна політика Європейського Союзу. Такі інструменти, як CSRD, CBAM та EUDR, формують нові вимоги до прозорості бізнесу, декарбонізації виробництва та цифрової простежуваності ланцюгів постачання. Для українських підприємств, орієнтованих на інтеграцію до європейського економічного простору, дотримання цих стандартів стає необхідною умовою доступу до ринків, інвестиційних ресурсів та міжнародних партнерських мереж.

Особливо актуальними нові регуляторні вимоги є для малого та середнього бізнесу. З одного боку, підприємства стикаються зі значними витратами на адаптацію, сертифікацію та збір ESG-даних. З іншого боку, інтеграція до сталих ланцюгів вартості відкриває доступ до зеленого фінансування, пільгового кредитування та міжнародних програм підтримки. Таким чином, ESG-трансформація поступово переходить із категорії добровільних ініціатив у сферу стратегічної необхідності для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

Одним із ключових напрямів сучасного екологічного підприємництва є формування інтегрованої моделі стратегічного розвитку, яка поєднує декарбонізацію, цифровізацію, циркулярну економіку, ресурсоефективність та ESG-фінансування. Взаємодія цих складових забезпечує адаптивність підприємств до змін бізнес-середовища, сприяє оптимізації використання ресурсів та зниженню екологічних ризиків. Комплексний підхід дозволяє перейти від фрагментарного впровадження екологічних практик до створення цілісної системи сталого розвитку підприємства.

Важливу роль у забезпеченні ефективності стратегічного управління відіграють методи економетричного моделювання та прогнозування. Використання регресійного аналізу, сценарного підходу та імітаційного моделювання дозволяє оцінювати вплив ESG-факторів, інвестицій у зелені технології та регуляторних змін на розвиток зеленої економіки. Результати досліджень підтверджують, що найбільший вплив на розвиток екологічного підприємництва мають обсяги зелених інвестицій та рівень інтеграції ESG-принципів у діяльність підприємств.

Прогнозні оцінки свідчать про стійке зростання частки ESG-інтегрованих підприємств, збільшення інвестицій у зелені технології та підвищення рівня декарбонізації економіки у найближчі роки. Це підтверджує, що зелена трансформація є довгостроковим глобальним трендом, який визначатиме розвиток сучасного підприємництва. У таких умовах підприємства, які першими адаптуються до нових вимог сталого розвитку, отримають суттєві конкурентні переваги на міжнародних ринках.

Для України розвиток екологічного підприємництва має стратегічне значення в контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення економіки. Формування сучасної моделі сталого розвитку повинно базуватися на впровадженні найкращих доступних технологій, розвитку інновацій, цифровізації та інтеграції ESG-принципів у систему державного та корпоративного управління. Особливу увагу необхідно приділити розвитку зеленого фінансування, підтримці екологічних

інновацій та формуванню сприятливого інституційного середовища для сталого бізнесу.

Висновки. Отже, стратегічні вектори розвитку екологічного підприємництва в умовах зеленої економіки формуються під впливом глобальних екологічних викликів, цифрової трансформації та посилення міжнародного регуляторного середовища. ESG-трансформація, екологічні інновації та інтегровані моделі стратегічного управління стають ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємств. Для України адаптація сучасних європейських практик зеленого розвитку має стати важливою складовою економічної модернізації та післявоєнної відбудови держави.

Список використаних джерел:

1.Лагодієнко О. В., Руденко С. В., Лагодієнко Н. В. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. С. 78–83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>

2.Бондаренко Л. П., Скоропад І. С. Сучасні тенденції ESG-активностей компаній в Україні та світі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-62>

3. Гарафонова О., Дерій Ж., Хвостенко В. Стратегічні вектори розвитку екологічного підприємництва в умовах становлення зеленої економіки: esg, екологічні інновації та прогнозування змін у бізнес-середовищі. *Development Service Industry Management*. 2026. Вип. 2. С. 228-234. [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(29))

Роман Кетков, аспірант,
БДПУ, Керівник: **Сергій Онищенко**,
к.п.н., доцент,
доцент кафедри професійної освіти та технологій,
Бердянський державний педагогічний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ESG-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ БАКАЛАВРІВ ТЕПЛОЕНЕРГЕТИЧНОГО ПРОФІЛЮ ЗАСОБАМИ МОБІЛЬНОГО НАВЧАННЯ

Актуальність дослідження. Післявоєнне відновлення економіки України потребує підготовки конкурентоспроможних фахівців енергетичної галузі, здатних працювати в умовах цифрової трансформації, енергетичної модернізації та сталого розвитку. Особливої актуальності набуває формування економічної компетентності бакалаврів теплоенергетичного профілю, оскільки сучасний фахівець повинен не лише володіти інженерними знаннями, але й розуміти економічні механізми функціонування енергетичного ринку, принципи енергоефективності, екологічної відповідальності та ESG-орієнтованого управління.

ESG-підхід сьогодні є одним із ключових чинників модернізації економіки та освіти. Його інтеграція у професійну підготовку майбутніх теплоенергетиків сприяє формуванню екологічної свідомості, соціальної відповідальності та управлінської культури. У сучасних умовах цифровізації освітнього процесу ефективним інструментом формування економічної компетентності виступають технології мобільного навчання, які забезпечують гнучкість, доступність та персоналізацію навчання [2].

Проблеми цифровізації освіти, формування професійних компетентностей та впровадження мобільного навчання досліджували українські та зарубіжні науковці. Особливу увагу приділено питанням модернізації підготовки фахівців енергетичного профілю в умовах цифрового суспільства [1].

У сучасних дослідженнях наголошується на необхідності інтеграції цифрових технологій у професійну підготовку майбутніх енергетиків, розвитку міждисциплінарних компетентностей та використання інтерактивних платформ і мобільних застосунків [2].

Водночас недостатньо дослідженим залишається питання формування економічної компетентності бакалаврів теплоенергетичного профілю саме в контексті ESG-орієнтованого підходу та використання технологій мобільного навчання.

Таким чином, результати аналізу наукових праць свідчать про зростання уваги дослідників до проблем цифровізації професійної освіти, розвитку мобільного навчання, формування економічної компетентності та впровадження ESG-принципів у систему підготовки майбутніх фахівців технічного профілю. Водночас сучасні виклики, пов'язані з енергетичною трансформацією, екологічною безпекою

та післявоєнним відновленням України, актуалізують необхідність переосмислення змісту професійної підготовки бакалаврів теплоенергетичного профілю.

Сьогодні майбутній фахівець теплоенергетичної галузі повинен володіти не лише ґрунтовними технічними знаннями, а й умінням аналізувати економічну ефективність енергетичних рішень, оцінювати екологічні ризики, працювати в умовах цифрової економіки та приймати управлінські рішення відповідно до принципів сталого розвитку. Саме тому одним із ключових завдань сучасної інженерної освіти є формування економічної компетентності здобувачів освіти як інтегральної характеристики професійної готовності майбутнього теплоенергетика.

У цьому контексті доцільним є детальніший розгляд сутності економічної компетентності бакалаврів теплоенергетичного профілю, її структури, основних компонентів та ролі у професійній діяльності майбутніх фахівців енергетичної галузі.

Отже, професійна підготовка майбутніх фахівців теплоенергетики передбачає формування комплексу загальних і спеціальних компетентностей, необхідних для ефективного функціонування в енергетичній сфері. Освітні програми спеціальності А5.33 «Професійна освіта (Енергетика, електротехніка та електромеханіка)» акцентують увагу на здатності розв'язувати складні спеціалізовані задачі у сфері виробництва, передачі та використання теплової енергії [3].

Економічна компетентність бакалавра теплоенергетичного профілю включає:

- знання економічних основ функціонування енергетичної галузі;
- здатність оцінювати економічну ефективність енергетичних рішень;
- навички енергоменеджменту;
- вміння аналізувати витрати енергоресурсів;
- здатність приймати управлінські рішення з урахуванням ESG-принципів;
- готовність до інноваційної діяльності та цифрової взаємодії.

В умовах сталого розвитку економічна компетентність фахівця тісно пов'язується з екологічною відповідальністю та принципами енергоефективності. Саме тому ESG-підхід стає важливою складовою професійної підготовки сучасних теплоенергетиків.

Екологічна складова ESG-підходу в системі професійної підготовки майбутніх теплоенергетиків набуває особливого значення в умовах глобальних кліматичних змін, енергетичної кризи та необхідності переходу до моделей сталого розвитку. Для фахівців теплоенергетичної галузі екологічна відповідальність пов'язується насамперед із раціональним використанням паливно-енергетичних ресурсів, зменшенням шкідливих викидів, підвищенням енергоефективності та впровадженню екологічно безпечних технологій.

Формування екологічно орієнтованого професійного мислення майбутніх бакалаврів теплоенергетичного профілю неможливе без розвитку економічної компетентності, оскільки сучасні енергетичні рішення потребують комплексного аналізу економічної доцільності, екологічних ризиків та соціальних наслідків їх реалізації. У цьому контексті мобільне навчання виступає ефективним засобом

інтеграції екологічних та економічних аспектів професійної підготовки, забезпечуючи доступ до цифрових ресурсів, інтерактивних моделей і практикоорієнтованих кейсів.

Саме тому актуальним є розгляд ролі мобільних технологій у формуванні економічної компетентності майбутніх теплоенергетиків в умовах реалізації ESG-орієнтованого підходу.

Зараз сучасна енергетика є однією з ключових сфер реалізації ESG-стратегії. Екологічна складова передбачає зменшення викидів, впровадження відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності. Соціальний компонент пов'язаний із забезпеченням енергетичної безпеки, доступності енергоресурсів та відповідального ставлення до суспільства. Управлінська складова охоплює прозорість управління, цифровізацію та ефективний менеджмент.

Для майбутніх бакалаврів теплоенергетичного профілю ESG-компетентності стають необхідними у зв'язку з модернізацією енергетичної інфраструктури України та розвитком «зеленої» економіки. Освітні програми у сфері теплоенергетики дедалі частіше інтегрують питання енергоефективності, автоматизації та цифрових технологій.

Саме тому формування економічної компетентності на основі ESG-підходу передбачає:

- інтеграцію принципів сталого розвитку у зміст дисциплін;
- розвиток навичок економічного аналізу енергетичних процесів;
- формування відповідального ставлення до використання ресурсів;
- використання цифрових технологій для аналізу енергетичних показників;
- розвиток навичок командної роботи та проєктного менеджменту.

Водночас формування економічної компетентності майбутніх теплоенергетиків потребує впровадження таких освітніх технологій, які забезпечують поєднання теоретичної підготовки з практичною діяльністю, моделюванням професійних ситуацій та розвитком аналітичного мислення. У цьому аспекті значний потенціал мають технології мобільного навчання, що дозволяють інтегрувати цифрові інструменти, економічні симулятори, інтерактивні кейси та онлайн-платформи у процес професійної підготовки здобувачів освіти.

Їх використання сприяє підвищенню доступності освітніх ресурсів, активізації пізнавальної діяльності студентів та розвитку навичок самостійного навчання. Особливої актуальності це набуває у процесі підготовки бакалаврів теплоенергетичного профілю, професійна діяльність яких потребує оперативного аналізу інформації, роботи з цифровими системами моніторингу та прийняття економічно обґрунтованих рішень.

З огляду на це доцільним є більш детальний розгляд можливостей мобільного навчання як засобу формування економічної компетентності бакалаврів теплоенергетичного профілю.

Отже, мобільне навчання є важливим компонентом цифрової трансформації освіти. Воно забезпечує доступ до навчальних матеріалів незалежно від місця

перебування студента, сприяє індивідуалізації освітнього процесу та розвитку самоосвіти.

Використання мобільних технологій у підготовці майбутніх теплоенергетиків дозволяє:

- застосовувати інтерактивні економічні симулятори;
- працювати з мобільними платформами енергоменеджменту;
- аналізувати показники енергоспоживання в режимі реального часу;
- використовувати цифрові калькулятори економічної ефективності;
- організовувати дистанційну командну роботу над проєктами.

Дослідження свідчать, що мобільні додатки сприяють підвищенню мотивації студентів, розвитку критичного мислення та формуванню практичних навичок аналізу економічних процесів у сфері енергетики [2].

Особливо ефективними є такі мобільні технології: Google Classroom; Moodle Mobile; Kahoot; Mentimeter; мобільні енергетичні симулятори та цифрові платформи для аналізу енергоспоживання.

Мобільне навчання дозволяє реалізувати компетентнісний підхід через інтерактивність, адаптивність та практичну спрямованість навчання.

Результативність формування економічної компетентності бакалаврів теплоенергетичного профілю значною мірою залежить не лише від змісту освітніх компонентів, а й від організації самого освітнього процесу, використання сучасних цифрових технологій та створення сприятливого освітнього середовища. Важливим чинником підвищення ефективності професійної підготовки є поєднання компетентнісного, діяльнісного та ESG-орієнтованого підходів, які забезпечують розвиток у студентів здатності застосовувати економічні знання у вирішенні професійних завдань.

Особливого значення в умовах цифровізації освіти, як зазначали вище, набуває впровадження мобільного навчання, яке розширює можливості інтерактивної взаємодії, сприяє індивідуалізації навчання та активізує самостійну роботу здобувачів освіти. Водночас ефективність використання мобільних технологій залежить від наявності відповідних педагогічних умов, що забезпечують цілеспрямоване формування економічної компетентності майбутніх теплоенергетиків.

У зв'язку з цим доцільним є визначення та характеристика педагогічних умов ефективного формування економічної компетентності бакалаврів теплоенергетичного профілю засобами мобільного навчання.

Ефективність формування економічної компетентності бакалаврів теплоенергетичного профілю засобами мобільного навчання залежить від реалізації таких педагогічних умов:

1. Інтеграція ESG-принципів у професійну підготовку.
2. Використання мобільних технологій у процесі вивчення енергетичних та економічних дисциплін.
3. Практична спрямованість освітнього процесу.
4. Розвиток цифрової грамотності студентів.
5. Організація проєктної та дослідницької діяльності.

6. Використання кейс-методу та симуляційних технологій.

Реалізація зазначених умов сприяє розвитку професійної мобільності, готовності до інноваційної діяльності та формуванню навичок ухвалення економічно обґрунтованих рішень.

Таким чином, ESG-орієнтований підхід до формування економічної компетентності бакалаврів теплоенергетичного профілю є важливим напрямом модернізації сучасної інженерної освіти. Використання технологій мобільного навчання забезпечує підвищення ефективності професійної підготовки, розвиток цифрових та економічних компетентностей, формування екологічної відповідальності та готовності до діяльності в умовах сталого розвитку.

У контексті післявоєнного відновлення України підготовка фахівців нового покоління, здатних поєднувати інженерні, економічні та ESG-компетентності, є важливою умовою модернізації енергетичного сектору та забезпечення енергетичної безпеки держави.

Список використаних джерел:

1. Беседа М., Кобилянський О., Васаженко Н. Трансформація компетентнісного підходу в умовах цифрового суспільства як основа модернізації підготовки фахівців з електроенергетики в закладах вищої освіти, *Педагогіка безпеки*, 2025. Том 10. Випуск 1, С. 64–71. URL : DOI : <https://doi.org/10.31649/2524-1079-2025-10-1-064-071> (дата звернення 21.05.2026).
2. Онищенко С. В., Кетков Р. О. Впровадження мобільних додатків для формування економічної компетентності майбутніх фахівців енергетичної галузі. *Молодь і ринок*, 2025. № 3 (235). С. 54–59. URL : DOI : <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2025.321933> (дата звернення 21.05.2026).
3. ОПП А5.33 «Професійна освіта (Енергетика, електротехніка та електромеханіка)» (Бакалавр) – 2026–2027 н.р. Запоріжжя : БДПУ. 2026. 29 с. URL : <https://osvitni.bdpu.org.ua/wp-content/uploads/2026/03/proyekt-opp-a5.33-profesijna-osvita.-energetyka-energoefektyvnist-ta-energozberezhennya-bakalavr-%E2%80%93-2026-2027.pdf> (дата звернення 21.05.2026).

Андрій Колосов,
д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Полтава, Україна

МЕНЕДЖЕРСЬКИЙ ЗРІЗ ОПТИМІСТИЧНИХ ОЧІКУВАНЬ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Будь-який фахівець і звичайна людина в Україні чекають закінчення війни і плекають надію на успішне відновлення економіки країни, суттєве покращення життя. З іншого боку, з вуст деяких економістів, галузевих фахівців, політичних діячів лунають скептичні очікування щодо можливостей успішного відновлення економіки України, яка понесла величезних втрат. І цьому є об'єктивні дані стосовно жакливого, на перший погляд, стану багатьох фінансово-економічних показників України як держави.

У звичайних умовах для будь-якої країни звучало би як вирок те, що для України дефіцит державного бюджету на 2026 рік становить 1,9 трлн грн, або 18,5% ВВП. У доларах цей дефіцит складає приблизно \$45 мільярдів, саме стільки, скільки потрібно для фінансування всіх «цивільних» видатків країни [1]. Але потрібно констатувати, що при загальній сумі доходів бюджету у 2,89 трлн грн видатки складають 4,75 трлн грн, з них видатки на оборону і безпеку – 2,81 трлн грн [1], які значно скоротяться в разі закінчення війни.

Зазвичай суперечка песимістів і оптимістів щодо успішності післявоєнного відновлення України відбувається виключно в розрізі фінансово-економічних показників, які, нібито, самі по собі об'єктивно відображають економічний стан країни і можливості впливати на його покращення. При цьому зазвичай недооцінюється менеджмент, управління в досягненні і підтримці певного рівня фінансово-економічних показників.

Має місце певне непорозуміння між економістами, з одного боку, і менеджерами – з іншого, стосовно оцінки ресурсів впливу одних і інших. Нерідко фінансово-економічні показники сприймаються як кінцеві характеристики економічного стану. без урахування наявного специфічного менеджерського ресурсу, який може значно зменшити вплив негативних економічних оцінок, а то й повернути їх собі на користь.

У вітчизняному суспільстві переважають історично виховані стереотипи справедливості, правильності поведінки людини яка має жити за доходами без боргів, без спричинення клопотів сусіду та ін. Навіть на просте запитання звичайній людині, «як вам краще жити, коли вам винні, або коли ви винні?», більшість усвідомлено вибирає перший варіант, залишаючи, таким чином, частку свого в користуванні того, хто є боржником.

Так, державний борг України станом на 31.03.2026 року складав 9 233 027,9 млн грн, у тому числі зовнішній – 7 155 968,2 [2]. При цьому внутрішній валовий продукт (ВВП) в Україні за результатами 2025 року склав: 8931194 – номінальний (у поточних цінах) і 7801948 – реальний (у цінах 2024 року) [3].

Дійсно, уперше державний борг України перевищив ВВП, але світовий досвід показує, що саме найбагатші країни світу мають найбільші зовнішні заборгованості. За даними відкритих джерел:

борг Японії складає 230-250 % ВВП;

борг Греції – близько 160 %;

борг Італії – близько 135-140 %;

борг США – понад 120%.

Чим можна пояснити не таку вже катастрофічність для України її державного боргу? На підприємствах звичайнісінький менеджерський підхід справляється з проблемою великої дебіторської заборгованості, використовуючи кошти і інші ресурси тих, кому винні, на користь власної операційної діяльності.

Саме з менеджерської точки зору можна пояснити, що Україна в умовах найжорсткішої війни в цілому демонструє доволі високий рівень менеджерського супроводу діяльності в багатьох сферах економіки і життя країни, чого не відбувалося у перші дні російсько-української війни в воєнній сфері, коли військове керівництво припустилось катастрофічних помилок, у результаті яких втрачено величезні території півдня України і Луганщини.

На користь саме менеджерської удачі можна віднести підтримку реального курсового стану української національної валюти.

Так, за відкритими даними, у 2021 році, перед війною, середньорічний офіційний курс долара до гривні склав 27,29 грн/долар. У 2022 році курс долара до гривні суттєво зріс: офіційний курс підвищився з 29,25 грн до 36,57, тобто, зріс у 1,34 разів. Станом на 24.05.2026 за курсом НБУ встановлено 44,2341 грн/долар, тобто у цілому за роки війни курс долару до гривні зріс у 1,62 рази.

Згадаємо, як в період світової фінансово-економічної кризи 2008 року курс долара до гривні зріс протягом кількох осінніх місяців з 5 грн/долар до 18 грн/долар у фактичних розрахунках, зупинившись, нарешті, наприкінці року на рівні 8 грн/долар, тобто, також показавши зростання у 1,6 разів за 4 місяця 2008 року проти 4-х років російсько-української війни.

Дуже характерним є те, що Україна, не зважаючи на втрату свого металургійного серця – Маріуполя, а раніше – і інших металургійних центрів Донбасу, залишається в 5-ці найбільших виробників у Європі, а в цілому світі вона посідає 13 місце. При цьому Україна володіє найбільшими в Європі запасами залізної руди.

Неочікувану ніким в світі стійкість проявила Україна в енергетичній сфері, яка мала би впасти після цілеспрямованого знищення збройними силами РФ.

Незважаючи на втрачені найкращі землі сільськогосподарського обороту Україна залишається головним гравцем на продуктових ринках світу, через що викликає найбільше побоювання країн Євросоюзу стосовно допуску сільськогосподарської продукції України до Європи.

І в цьому моменті знов величезна роль належить саме менеджерським рішенням стосовно завершення перед війною адміністративно-територіальної реформи України із створенням біля 1500 територіальних громад, величезна частка яких – сільські і селищні громади забезпечують сталість сільськогосподарського

виробництва, самостійно вирішуючи всі питання діяльності і життя на власних територіях завдяки отриманим правам на використання власних ресурсів і на складання власного бюджету.

Останнім часом все більш очевидними стають також досягнення України в організації виробництва боєприпасів в умовах, коли обстрілам ворога піддається вся територія країни.

Не викликає сумніву, що відразу після відновлення мирного життя Україна скористається перевагами свого географічного положення між країнами Європи і Сходу, а авто- і авіа-перевезення територією України стануть значним додатковим внеском в економічний розвиток країни. Особливо, враховуючи знаходження України на китайському шовковому шляху, стратегією просування якого до Європи за ініціативою «один пояс – один шлях» опікується сам голова КНР Сі Цзіньпін, який з цих питань особисто відвідує такі невеличкі країни як Сербія, Угорщина, налагоджує співпрацю навіть з Білоруссю, шукаючи будь-яких шляхів до Європи, минаючи РФ.

У менеджменті, на відміну від інших споріднених наукових дисциплін, величезну роль відіграє партнерська довіра, джентльменський підхід. Відомо, що ніякі правові механізми не здатні забезпечити умови укладених угод, якщо немає підґрунтя для довіри між сторонами, взаємно узгоджених підстав діяти на зустріч одне одному, як це склалося у відношеннях до України з боку європейських країн, Євросоюзу, міжнародних фінансових інституцій. Саме ця довіра, яка ґрунтується на уявленні необхідності підтримки України з боку партнерів, і є реальною гарантією надзвичайно потужної допомоги Україні в справі її післявоєнного відновлення.

Саме за взаємною ініціативою України і країн Євросоюзу на самому початку російсько-української війни почала складатися співпраця стосовно міжнародного фінансування післявоєнного відновлення України за зразком відомого «Плану Маршалла» відновлення Німеччини після другої світової війни як «План Маршалла для України» [4]. З самого початку 2022 року прийняти участь в ньому погодилися десятки європейських країн, компаній та міжнародних фінансових інституцій. Останнім часом до цієї співпраці доєдналися США, які готові відразу після закінчення воєнних дій створити міжнародний Інвестиційний фонд фінансування післявоєнного відновлення України під спільним з Україною керівництвом, до складу керівного органу якого з 5 членів Україна має включити 2 своїх представника.

Список використаних джерел:

1. Джерела покриття дефіциту бюджету. *Studies.in.ua*. Запит на 24.05.2026. URL: <https://lnk.ua/Ld8gWFZYL>
2. Державний борг України. Індекси. Мінфін. Останнє оновлення: 06.05.2026. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/2026/>
3. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2026. Мінфін. Останнє оновлення: 16.03.2026. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
4. Колосов, А.М., Дугін, А.В., Чеботарьов В. А. Економічні обставини формування міжнародного плану Маршалла з післявоєнного відновлення України. Економічний вісник Донбасу. (3 (69), 2023. С. 131–140. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3\(69\)-131-140](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-131-140). URL: <https://cutt.ly/JwvRfFMr>

Олександра Ляшенко,
д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Полтава, Україна

БЕЗПЕКОВЕ МИСЛЕННЯ ТА (НЕ)БЕЗПЕЧНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ESG-ОРІЄНТИРИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна РФ проти України радикально змінила уявлення про економічне відновлення, інноваційний розвиток і відповідальне управління. Післявоєнна відбудова України не може зводитися лише до фізичної реконструкції інфраструктури або відновлення виробничих потужностей. Вона має ґрунтуватися на принципах стійкості, безпеки, довіри, екологічної відповідальності та належного врядування. У цьому контексті ESG-підхід набуває особливого значення, адже сучасна політика сталого фінансування прямо орієнтується на те, щоб поставити “Environmental, Social and Governance (ESG) considerations at the heart of the financial system” (European Commission, 2018). Саме тому ESG доцільно розглядати не лише як корпоративний стандарт, а як рамку для відповідального післявоєнного розвитку України.

Водночас український досвід війни засвідчує, що ESG-підхід потребує посилення безпековим виміром. Екологічні, соціальні та управлінські рішення в умовах війни й післявоєнного відновлення не можуть бути ефективними без здатності бачити ризики, оцінювати загрози, працювати з невизначеністю та передбачати небажані наслідки інновацій. У цьому сенсі безпекове мислення можна визначити як управлінську мета-навичку, що забезпечує здатність людини, організації та суспільства ухвалювати відповідальні рішення в умовах ризику, турбулентності й загроз.

Особливої уваги потребує категорія інновацій. Інновації за своєю природою не є автоматично безпечними або суспільно корисними. Відповідно до ISO 56000:2020, innovation - це “new or changed entity, realizing or redistributing value” (International Organization for Standardization, 2020). Це визначення є важливим для українського контексту, оскільки акцентує не лише на новизні, а й на створенні або перерозподілі цінності. Проте в умовах війни будь-яке “нове” рішення - цифрове, технологічне, управлінське, фінансове чи соціальне — може як посилювати стійкість, так і створювати нові вразливості. Саме тому доречно говорити про феномен (не)безпечних інновацій.

Поняття “(не)безпечні інновації” у межах цієї роботи пропонується трактувати як такі нові або змінені рішення, що мають потенціал створення суспільної, економічної чи управлінської цінності, але водночас можуть генерувати ризики для людини, організації, громади, держави або довкілля. До таких ризиків належать цифрова вразливість, маніпулятивне використання даних, технологічна залежність, репутаційні втрати, екологічні наслідки, соціальна нерівність, послаблення довіри або неетичне використання штучного інтелекту.

У цьому контексті безпекове мислення виконує функцію критичного фільтра інноваційного розвитку. Воно дозволяє не відмовлятися від інновацій, а оцінювати їх з позицій відповідальності, безпеки та довгострокового впливу. Особливо це стосується цифрових технологій і штучного інтелекту. OECD у своїх принципах щодо штучного інтелекту наголошує: “AI systems should be robust, secure and safe throughout their entire lifecycle” (OECD, 2024, Principle 1.4). Для України ця теза має стратегічне значення, оскільки цифрові інновації у сфері відновлення, управління даними, публічних сервісів, освіти, безпеки громад і бізнесу мають бути не лише ефективними, а й надійними, прозорими та захищеними.

Екологічний компонент ESG у післявоєнному відновленні України пов’язаний із подоланням наслідків руйнування інфраструктури, забруднення територій, енергетичної вразливості, мінної небезпеки та втрат природного середовища. За оцінкою RDNA4, станом на 31 грудня 2024 року “direct damage has reached almost US\$176 billion”, а потреби у відновленні та реконструкції протягом наступного десятиліття оцінюються “at almost US\$524 billion” (World Bank, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations, 2025, p. 10). Ці дані свідчать, що екологічний і технологічний виміри відбудови мають бути пов’язані з безпековим мисленням: відновлення має бути не просто швидким, а стійким, низьковуглецевим, безпечним і таким, що не створює нових ризиків для майбутніх поколінь.

Соціальний компонент ESG охоплює питання людського капіталу, довіри, інклюзії, підтримки ветеранів, ВПО, громад, освітніх інституцій і локальних спільнот. У цьому вимірі безпекове мислення допомагає поєднати інновації з людськими потребами. Післявоєнне відновлення потребуватиме нових освітніх програм, цифрових платформ, сервісів психологічної підтримки, моделей перекваліфікації, інструментів участі громадян. Проте ці інновації мають бути чутливими до травматичного досвіду війни, соціальної нерівності, цифрового розриву та ризиків виключення вразливих груп.

Управлінський компонент ESG безпосередньо пов’язаний із якістю врядування, прозорістю, підзвітністю, доброчесністю, управлінням ризиками та довірою. OECD серед ключових викликів для демократичних систем визначає “combating mis- and disinformation” та “building resilience to foreign influence” (OECD, 2022). Для України ці виклики мають не лише політичний, а й економічний вимір, оскільки довіра до інституцій, прозорість відбудови, захист інформаційного простору та репутаційна стійкість прямо впливатимуть на інвестиції, міжнародну підтримку й ефективність відновлення.

Отже, безпекове мислення та (не)безпечні інновації можуть бути розглянуті як взаємопов’язані ESG-орієнтири післявоєнного відновлення економіки України. Безпекове мислення формує здатність бачити не лише потенціал інновацій, а й їхні можливі побічні наслідки. Натомість аналіз (не)безпечних інновацій дозволяє зробити ESG-підхід більш чутливим до ризиків війни, цифрової трансформації, технологічної залежності та суспільної вразливості.

Таким чином, післявоєнне відновлення України має спиратися не лише на інвестиції, технології та міжнародну допомогу, а й на нову культуру управлінського

мислення. Її сутність полягає у здатності поєднувати інноваційність із відповідальністю, розвиток - із безпекою, швидкість рішень - із передбаченням наслідків, а ESG-стандарти - з українським досвідом стійкості в умовах війни. Саме така інтеграція може стати основою не лише економічної реконструкції, а й формування безпечної, відповідальної та конкурентоспроможної моделі майбутнього розвитку України.

Список використаних джерел:

1. European Commission. (2018). *European Commission initiative on sustainable finance*. United Nations Sustainable Development Goals Partnerships Platform. <https://sdgs.un.org/partnerships/european-commission-initiative-sustainable-finance>
2. International Organization for Standardization. (2020). *ISO 56000:2020: Innovation management — Fundamentals and vocabulary*. ISO. <https://www.iso.org/obp/ui/>
3. OECD. (2022). *Building trust and reinforcing democracy: Preparing the ground for government action*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/76972a4a-en>
4. OECD. (2024). *Recommendation of the Council on Artificial Intelligence*. OECD Legal Instruments. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449>
5. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2025). *Ukraine fourth rapid damage and needs assessment: February 2022–December 2024*. World Bank. <https://documents.worldbank.org/>

Дар'я Нечипоренко,
магістрант НУБІП України,
керівник: **Сергій Неїленко,** к.т.н., доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна

ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ КУХНІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ESG- ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Сучасний розвиток ресторанного бізнесу відбувається під впливом глобальних тенденцій сталого розвитку, екологізації виробництва та соціально відповідального підприємництва. В умовах економіки відновлення особливого значення набуває ESG-трансформація підприємств індустрії гостинності, яка передбачає інтеграцію екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) принципів у діяльність закладів ресторанного господарства. У цьому контексті відродження української кухні виступає важливим інструментом формування конкурентоспроможного та соціально відповідального ресторанного бізнесу.

Українська національна кухня є важливою складовою культурної спадщини та гастрономічної ідентичності держави. Традиційні українські страви історично базуються на використанні локальних сезонних продуктів, натуральної сировини та ресурсозберігаючих технологій приготування. Саме ці особливості відповідають сучасним принципам ESG-підходу, який орієнтований на екологічну стійкість, підтримку локальних громад та ефективне управління ресурсами.

Екологічна складова ESG-трансформації передбачає впровадження у діяльність закладів ресторанного господарства принципів екологічної відповідальності. Використання локальної фермерської продукції, сезонного меню, скорочення харчових відходів та застосування екологічного пакування сприяють зниженню негативного впливу на навколишнє середовище. Відродження української кухні дозволяє закладам орієнтуватися на локальні ланцюги постачання, що забезпечує скорочення логістичних витрат та підтримку національного виробника [1].

Соціальна складова ESG-моделі реалізується через популяризацію української гастрономічної культури, підтримку локальних виробників та формування національної гастрономічної ідентичності. Заклади ресторанного господарства стають платформою для збереження кулінарних традицій, розвитку гастрономічного туризму та популяризації української культури на міжнародному рівні. Особливого значення це набуває в умовах післявоєнного відновлення України, коли ресторанний бізнес виконує не лише економічну, а й важливу соціокультурну функцію.

Управлінська складова ESG-трансформації передбачає впровадження сучасних підходів до менеджменту, цифровізації бізнес-процесів та прозорості діяльності підприємств [2]. Сучасні заклади активно використовують цифрові маркетингові інструменти, електронні системи управління замовленнями, CRM-

системи та соціальні мережі для популяризації української кухні та формування позитивного іміджу бренду. Використання інноваційних маркетингових стратегій дозволяє підвищити рівень лояльності гостей та зміцнити конкурентні позиції закладів ресторанного господарства.

Важливим напрямом ESG-трансформації є поєднання традиційних рецептів із сучасними гастрономічними технологіями. Модернізація способів подачі страв, адаптація меню до сучасних тенденцій здорового харчування та використання інноваційних технологій приготування дозволяють зберігати автентичність української кухні та одночасно відповідати вимогам сучасного споживача [3].

Таким чином, відродження української кухні є ефективним інструментом ESG-трансформації ресторанного бізнесу. Поєднання екологічної відповідальності, соціальної орієнтованості та сучасних управлінських підходів сприяє формуванню конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності, підтримці локальної економіки та популяризації української гастрономічної культури в умовах економіки відновлення.

Список використаних джерел:

1. Дишкантюк О., Осипова Л., Жмудь А. Кулінарна етнологія в контексті сталого розвитку індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-90>
2. Варипасєв О. М. Філософія їжі в Україні у воєнний час: етнокультурні моделі та екзистенційні реалії. *Культурологічний альманах*. 2025. Вип. 2. С. 199–208. DOI: <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2025.2.24>
3. Liliia Honchar, Irina Verezomska, Olena Zavadynska, Sergii Neilenko, Nadiia Sapelnikova, Inna Krupa. Impact Investing in the Hospitality Industry: Social Responsibility and Economic Benefits. *Wseas Transactions On Environment And Development*. Volume 19, 2023. P. 1008-1116. DOI: 10.37394/232015.2023.19.95

Ярослава Поплюйко, к.е.н., доцент,
доцент кафедри статистики, інформаційно-аналітичних систем і демографії,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Надія Іванченко, к.е.н., доц.
доцент кафедри статистики, інформаційно-аналітичних систем і демографії,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна

ЕНЕРГЕТИЧНА БІДНІСТЬ ЯК НОВИЙ ESG-РИЗИК ДОМОГОСПОДАРСТВ: СТАТИСТИЧНІ ОЦІНКИ

Актуальність дослідження. Ще донедавна ESG переважно асоціювалося із корпоративною звітністю, інвестиційними рейтингами та екологічною відповідальністю бізнесу. Зміни, які відбулися в останні роки, пов'язані з енергетичними кризами, зростанням цін на енергоресурси з відповідним тиском, показали, що наслідки політики зеленого переходу значно глибші, ніж зміна бізнес-моделей компаній. ESG дедалі більше стосується повсякденного життя домогосподарств - здатність адаптуватися до нових економічних умов без втрати базового рівня добробуту. Якщо для бізнес-середовища декарбонізація економіки пов'язана з інвестиціями і конкурентоспроможністю, то для більшості населення вона переходить у площину зростання фінансового навантаження та ризику енергетичної вразливості. За таких умов енергетична бідність поступово трансформується у повноцінний ESG-ризик, який особливо гостро проявляється серед економічно вразливих груп населення.

Поняття енергетичної бідності (energy poverty) набуває принципово нового значення в умовах повномасштабної війни в Україні. За класичною дефініцією Boardman (1991), енергетична бідність визначається як ситуація, коли домогосподарство витрачає понад 10% свого доходу на енергетичні послуги [1]. У контексті України цей поріг втрачає адекватність, оскільки проблема набула системного характеру, поєднуючи економічний, інфраструктурний та безпековий виміри одночасно. Саме тому енергетична бідність трансформується в нову категорію ESG-ризик, яка потребує окремої методології оцінки.

Директива ЄС про енергоефективність визначає енергетичну бідність як обмежену здатність домогосподарств отримувати доступ до базових енергетичних послуг, необхідних для забезпечення належних умов життя та здоров'я [4]. Зазвичай це зумовлено поєднанням низки факторів - низьких доходів населення, високих енергетичних витрат та недостатньою енергоефективністю житла. Оскільки високі витрати на енергоресурси негативно впливають на рівень життя населення, посилюють соціальну нерівність та обмежують доступ до енергоефективних рішень, для країн ЄС енергетична бідність стала важливим елементом соціальної політики та ESG-порядку денного. Для вирішення цієї проблеми необхідно знайти баланс між швидкою декарбонізацією, справедливим доступом та корпоративною відповідальністю.

За даними Світового банку, рівень бідності в Україні у 2025 році становить 36,9%, що майже вдвічі перевищує довоєнний показник 2021 року (20%) [2]. Приблизно 9 мільйонів українців потребують термінової підтримки. Особливо вразливими є домогосподарства, які включають внутрішньо переміщених осіб, ветеранів або людей з інвалідністю внаслідок війни — такі домогосподарства становлять близько чверті всіх українських сімей. У прифронтових регіонах ця частка зростає до однієї третини. За даними опитування Listening to Ukraine (L2UKR), проведеного Світовим банком у четвертому кварталі 2024 року, близько 20% домогосподарств у прифронтових регіонах не мали фінансової можливості сплатити комунальні послуги протягом останніх 30 днів, порівняно з 15% у західних регіонах [3]. Коефіцієнт Джині, який характеризує нерівність доходів, зріс з 0,41 у 2023 році до 0,50 у 2025 році, що свідчить про значне поглиблення соціальної поляризації [2].

У міжнародній практиці енергетична бідність оцінюється через систему статистичних індикаторів, які характеризують співвідношення витрат домогосподарств на енергоресурси та рівень їхніх доходів. Методологічні підходи та індикатори оцінювання для країн ЄС описано в рекомендаціях Комісії за якою індикатори розділяють на 4 групи: показники, що порівнюють витрати на енергію з доходом; показники, засновані на самооцінці; показники, засновані на прямих вимірюваннях; непрямі показники [5].

У контексті ESG енергетична бідність належить передусім до соціальної складової, так як безпосередньо впливає на добробут домогосподарств, доступ до базових послуг та рівень соціальної справедливості. Також вона має тісний взаємозв'язок і з екологічною складовою ESG, адже низька енергоефективність житлового фонду, недоступність відновлювальних джерел та використання застарілих технологій спричиняють надмірне споживання енергії та збільшення викидів парникових газів. Що стосується останньої складової – управління – то тут акцент ставиться на забезпечення нагляду за якістю житла, енергетичною безпекою та механізмами справедливого ціноутворення, особливо для вразливих споживачів, що є частиною ефективного управління.

Особливістю сучасного етапу як для ЄС так і для України є те, що зелений перехід, попри довгострокові переваги, у короткостроковій перспективі може посилювати енергетичну вразливість домогосподарств. Впровадження вуглецевого регулювання, модернізація енергетичної інфраструктури та зростання інвестицій у відновлювану енергетику нерідко супроводжуються підвищенням тарифів на енергоносії і в результаті домогосподарства з низьким рівнем доходів опиняються під подвійним тиском - зростання витрат на енергію поєднується з обмеженими можливостями інвестувати в енергоефективність житла.

Окрім системи абсолютних і відносних показників для оцінювання енергетичної бідності використовують індекси, які об'єднують в собі економічні, соціальні та екологічні показники. Серед них можна виділити індекс енергетичного розвитку, багатовимірний індекс енергетичної бідності, Індекс енергетичної бідності. Використання індексного аналізу дозволяє більш комплексно оцінювати

масштаби енергетичної бідності та визначати регіони з найвищим рівнем енергетичної вразливості.

Доцільно також проводити аналіз взаємозв'язку між енергетичною бідністю та ESG-політикою держави. У країнах ЄС активно впроваджуються механізми соціально справедливого зеленого переходу, спрямовані на пом'якшення негативних наслідків декарбонізації для населення. До таких інструментів належать адресні субсидії, програми підтримки енергоефективності житла, розвиток енергетичних кооперативів та стимулювання використання відновлюваних джерел енергії домогосподарствами.

Для України питання формування системи статистичного моніторингу енергетичної бідності набуває особливого значення в контексті євроінтеграційних процесів. Гармонізація національної статистики з європейськими підходами дозволить більш ефективно оцінювати соціальні наслідки енергетичної трансформації та забезпечити обґрунтованість державної політики у сфері ESG та сталого розвитку.

Висновки. Енергетична бідність еволюціонує з локальної соціальної проблеми в системний ESG-ризик, що загрожує економічній стійкості, соціальній стабільності та темпам зеленого переходу. Вона формується під впливом взаємопов'язаних економічних, соціальних та інфраструктурних чинників, а її масштаби критично зростають під час енергетичних криз та воєнних дій.

Статистичний аналіз енергетичної вразливості дозволяє виявити найбільш незахищені групи населення, виміряти регіональні диспропорції та обґрунтувати механізми справедливого зеленого переходу. У середньостроковій перспективі пріоритетними є розробка ESG-індикаторів на рівні домогосподарств та інтеграція показників енергетичної бідності в національну систему моніторингу сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Boardman B. Fuel Poverty: From Cold Homes to Affordable Warmth. London: Belhaven Press, 1991.
2. World Bank. Investing in Tomorrow: Strengthening Human Development and Resilience in Ukraine. Results Brief, April 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/results/2026/04/06/investing-in-tomorrow-strengthening-human-development-and-resilience-in-ukraine>
3. World Bank. Listening to Ukraine Update: Fall 2025. Washington, D.C., 2025. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/7a038d8198d79e7979898da40195c73b-0080012025/original/Listening-to-Ukraine-Update-Fall-2025.pdf>
4. Energy Efficiency Directive. URL: https://energy.ec.europa.eu/topics/energy-efficiency/energy-efficiency-targets-directive-and-rules/energy-efficiency-directive_en
5. Commission Recommendation (EU) 2020/1563 of 14 October 2020 on energy poverty. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32020H1563&qid=1606124119302>

Юліанна Сергєєва,
здобувачка магістерського рівня, КПП
Керівник: Ганна Жалдак к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
м. Київ, Україна

РЕГУЛЯТОРНА КОНВЕРГЕНЦІЯ ЕКОЛОГІЧНИХ СТАНДАРТІВ ЄС (ISO 14001:2026, IED 2.0, CSRD): РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОСИСТЕМАМИ В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Сучасні процеси післявоєнного відновлення економіки України відбуваються в умовах активної євроінтеграції та посилення ESG-вимог. Глобальна екологічна криза, втрата біорізноманіття та кліматичні ризики спонукають Європейський Союз до оновлення нормативно-правового поля. Для України особливо актуальним стає гармонізація національного законодавства з новими регуляторними інструментами ЄС: Директивою про промислові викиди (IED 2.0, 2024), Директивою про корпоративну звітність у сфері сталого розвитку (CSRD, 2024) та оновленим стандартом ISO 14001:2026. Комплексний вплив цих інструментів формує нову регуляторну реальність, яка потребує ризик-орієнтованого підходу до управління екосистемами [1; 2; 3].

Вагомий внесок у дослідження регуляторних аспектів ESG-трансформації зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Питання екологічного менеджменту та корпоративної звітності висвітлювалися в роботах А. Stec, О. Ricci, а також українських дослідників, зокрема Шульгіна Л.М., Жалдак Г.П.. Особливу увагу приділено взаємозв'язку ризик-менеджменту та сталого розвитку в умовах нестабільності.

Регуляторна конвергенція проявляється у чотирьох наскрізних принципах: ризик-орієнтоване мислення, облік впливу на біорізноманіття та екосистемні послуги, безперервне поліпшення екологічних показників, а також публічна підзвітність і транспарентність [2; 4].

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика ключових регуляторних інструментів ЄС у сфері управління екосистемами

Критерій	ISO 14001:2026	EMAS	IED 2.0	CSRD / ESRS E4
Тип інструменту	Стандарт (СЕМ)	Схема ЄС (СЕМ+звіт)	Директива ЄС	Директива ЄС (звітність)
Географія	Глобальний	ЄС	ЄС	ЄС + треті країни
Ризик-орієнтованість	Висока (Clause 6.1)	Висока	Середня	Висока (DMA)
Охоплення екосистем	Пряме (біорізноманіття)	Часткове	Промислові впливи	Повне (ESRS E4)

Обов'язковість	Добровільний	Добровільний	Обов'язковий	Обов'язковий
Набрав/набере чинності	Квітень 2026	1221/2009	Серпень 2024	2024–2030 (поетапно)

Джерело: складено автором на основі [1–4].

Центральним механізмом регуляторної конвергенції є система екологічного менеджменту (СЕМ). ISO 14001:2026, нова редакція якого набрала чинності у квітні 2026 р., вперше включає пряму вимогу щодо обліку біорізноманіття та природних ресурсів у Clause 4.1 (контекст організації) та Clause 6.1 (ризиків та можливостей). Нова стаття Clause 6.3 зобов'язує систематично управляти змінами в межах СЕМ — це прямо кореспондує з вимогами IED 2.0 щодо трансформаційних планів виробничих установок [1]. IED 2.0, що набрала чинності 4 серпня 2024 р., запроваджує обов'язкову СЕМ для підприємств із 1 липня 2027 р., причому за оцінками Єврокомісії EMAS краще відповідає вимогам IED, ніж ISO 14001, через наявність публічного екологічного звіту [4]. CSRD та стандарт ESRS E4 «Біорізноманіття та екосистеми» вводять принцип подвійної матеріальності (DMA): підприємства зобов'язані звітувати одночасно про фінансові ризики від деградації екосистем (outside-in) та про свій вплив на екосистеми (inside-out) [3].

З точки зору ризик-менеджменту, регуляторна конвергенція генерує п'ять категорій ризиків для підприємств, які здійснюють діяльність, пов'язану з екосистемами (Таблиця 2).

Таблиця 2.

Матриця регуляторних ризиків у контексті ESG-трансформації

Тип ризику	Джерело / Стандарт	Рівень впливу на екосистему	Інструмент мінімізації
Регуляторний	IED 2.0 (2024); CSRD (2024)	Критичний	Впровадження СЕМ до 2027 р.
Репутаційний	ESRS E4; EMAS	Високий	Публічна екозвітність
Операційний	ISO 14001:2026 Clause 6.3	Середній	Управління змінами (EMS)
Фінансовий	CSRD / ESRS E1–E5	Середній	Подвійна матеріальність (DMA)
Біорізноманіття	ESRS E4; ISO 14001:2026 Clause 4.1	Критичний	Оцінка залежностей від екосистем

Джерело: розроблено автором.

Для кількісної оцінки сукупного ризику пропонується інтегральний індекс відповідності (Compliance Risk Index, CRI):

$$CRI = \sum (w_i \times r_i) / n$$

де: w_i — вагомість i -го стандарту (сума = 1); r_i — рівень відповідності вимогам стандарту (від 0 до 1); n — кількість стандартів.

За умови $CRI < 0,6$ підприємство перебуває у зоні критичного регуляторного ризику та потребує негайного впровадження СЕМ; при $CRI 0,6–0,85$ — зона

помірного ризику; при $CRI > 0,85$ — зона відповідності. Для України, у контексті євроінтеграції, особливо актуальним є те, що держави-члени ЄС зобов'язані транспонувати IED 2.0 до середини 2026 р., а Україна, як кандидат на вступ, поступово наближається до цих вимог [2; 4].

Практика провідних українських компаній демонструє ефективність проактивного підходу. Група «Метінвест» активно впроваджує сучасні системи екологічного менеджменту та зеленої трансформації виробництва. «Нова пошта» розвиває екологічно відповідальну логістику, що дозволяє одночасно зменшувати вплив на довкілля та підвищувати стійкість бізнесу в умовах війни.

Висновок. Регуляторна конвергенція ISO 14001:2026, IED 2.0 та CSRD/ESRS E4 формує якісно новий стандарт управління екосистемами в ЄС, де ризик-орієнтований підхід стає обов'язковою умовою. Для України адаптація до цих вимог є стратегічним імперативом післявоєнного відновлення, залучення європейського фінансування та підвищення конкурентоспроможності національного бізнесу. Запропонований індекс CRI дозволяє підприємствам здійснювати самооцінку та пріоритизувати заходи з мінімізації регуляторних ризиків. Посилення ролі систем екологічного менеджменту та інтеграція ESG-принципів у корпоративне управління стає важливим чинником зеленого відновлення економіки України.

Список використаних джерел:

1. ISO 14001:2026. Системи екологічного менеджменту. Вимоги та настанови щодо застосування. 4-те вид. Женева : ISO, 2026.
2. Directive (EU) 2024/1785 of the European Parliament and of the Council of 10 July 2024 on industrial emissions (IED 2.0). Official Journal of the European Union. 2024.
3. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards (ESRS). Official Journal of the European Union. 2023.
4. Шульгіна Л.М., Жалдак Г.П. Глобальні цілі гармонізації стандартів України та ЄС // У зб. Європейські інтеграційні процеси у XXI столітті: ключові тенденції, основні виклики та нові можливості: Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 26-27 березня 2018 р.). - Київ: Українська Асоціація Викладачів і Дослідників Європейської Інтеграції. - 2018. – 684 с. – С. 654-665.
5. Stec A., Lis A. Environmental Management of ISO 14001 System Enforcement in EU Countries. 2021. DOI: 10.34659/2021/1/17

**Володимир Яремків, аспірант,
УкрДУЗТ, керівник: Юлія Крихтіна,**

д. держ. упр., доцент,
професор кафедри менеджменту, публічного управління та HR-технологій,
Український державний університет залізничного транспорту,
м. Харків, Україна

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ESG-ОРІЄНТИРІВ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Актуальність дослідження. Інноваційний розвиток підприємств залізничного транспорту у період відновлення економіки України дедалі тісніше пов'язується з технологіями штучного інтелекту, оскільки галузь потребує рішень, здатних поєднати економію ресурсів, підвищення продуктивності, безпеку перевезень і прозорість управління. Для сфери, де значну частину витрат формують інфраструктура, тяга, рухомий склад, енергія, ремонти, диспетчеризація і персонал, цифрові інструменти набувають практичного економічного значення через точнішу роботу з даними, активами та ризиками. У післявоєнній економіці застосування ШІ охоплює вартість відновлення активів, продуктивність мережі, інвестиційну привабливість, якість управління даними та узгодження галузевого розвитку з ESG-орієнтирами сталої економіки. Йдеться також про здатність підприємств залізничного транспорту обґрунтовувати витрати на модернізацію через вимірюваний результат, зокрема енергоефективність, скорочення простоїв, зниження втрат і підвищення надійності сервісу.

Підприємства залізничного транспорту мають специфічну економіку інновацій, пов'язану з високою капіталомісткістю, тривалим життєвим циклом активів і значною залежністю операційного результату від якості планування. Інвестиція в інтелектуальну систему прогнозування, діагностики або диспетчерської підтримки дає віддачу за умови впливу на витрати, швидкість обороту активів, використання пропускну спроможності чи рівень втрат від збоїв. Програмний продукт, відокремлений від якісних даних, підготовлених користувачів і зміненого регламенту управління, швидко перетворюється на додаткову статтю витрат. Тому економічний аналіз застосування ШІ варто починати з господарської проблеми, для якої можна визначити вимірюваний показник. Серед таких показників можуть бути простій рухомого складу, енерговитрати, обсяг запасів, строк ремонту, дохід від перевезень, кількість рекламцій або навантаження на персонал.

ESG-вимір посилює прикладне значення цієї проблематики. Економічна складова проявляється через продуктивність активів, строк окупності цифрових рішень, скорочення непродуктивних витрат і кращу підготовку інвестиційних проєктів. Екологічна складова пов'язана з енергоспоживанням, оптимізацією руху, раціональнішим використанням матеріалів і зменшенням ресурсних втрат під час експлуатації та ремонту. Соціальна складова охоплює безпеку перевезень, умови праці, підготовку персоналу до роботи з цифровими системами і якість

транспортної доступності для населення та бізнесу. Управлінська складова стосується прозорості даних, відповідальності за рішення, внутрішнього контролю цифрових моделей і здатності підприємства пояснювати економічний ефект інновацій.

Нормативне поле вже задає для цього достатньо чіткий контур. Національна економічна стратегія України на період до 2030 року визначає модернізацію економіки, продуктивність, інвестиції та розвиток інфраструктури серед довгострокових пріоритетів державної політики [1]. Оновлена Національна транспортна стратегія України до 2030 року орієнтує транспортну систему на відновлення, цифровізацію, інтеграцію з європейським транспортним простором і підвищення ефективності функціонування галузі [2]. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року акцентує увагу на ринках новітніх технологій, інноваційній інфраструктурі, доступі бізнесу до фінансування, людському капіталі та управлінні інноваційною діяльністю [3]. У такому полі ІІІ для підприємств залізничного транспорту постає як інструмент економічної модернізації, що потребує інвестиційної перевірки, ресурсного забезпечення, управління ризиками і зрозумілого результату для післявоєнного відновлення економіки України.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні економічних аспектів інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах застосування штучного інтелекту та визначенні напрямів, за якими інтелектуальні технології можуть підтримувати ESG-орієнтири післявоєнного відновлення економіки України.

Для досягнення мети потрібно уточнити економічний зміст застосування ІІІ на підприємствах залізничного транспорту; визначити сфери господарської діяльності, де інтелектуальні системи здатні давати вимірюваний ефект; охарактеризувати обмеження, пов'язані з даними, інвестиціями, персоналом і ризиками; сформулювати умови переходу від пілотного цифрового рішення до економічної віддачі.

Виклад основного матеріалу. Економічний зміст ІІІ в залізничній сфері розкривається через зміну способу ухвалення рішень. Підприємство часто реагує після появи проблеми, коли ремонт починається після відмови, ресурси перерозподіляються після перевантаження вузла, графік коригується після накопичення затримок, а фінансове планування спирається переважно на статистику минулих періодів. Інструменти ІІІ працюють з великими масивами операційних даних, виявляють закономірності, оцінюють імовірність відхилень і підтримують управлінське рішення до моменту виникнення витратної події. Для економіки підприємства це означає перехід до попередження втрат, точнішого розподілу ресурсу і кращого контролю відповідальності між підрозділами.

Найбільш помітний економічний ефект пов'язаний з управлінням активами. Підприємства залізничного транспорту працюють з об'єктами тривалого життєвого циклу, зокрема колією, тяговим рухомим складом, вагонами, системами сигналізації, енергетичними об'єктами та ремонтними базами. Неточний прогноз ремонту, резерву тяги або завантаження вузла швидко перетворюється на простий,

зайву подачу ресурсу, зрив графіка, аварійне відновлення чи втрачений дохід. Предиктивна діагностика використовує дані датчиків, історію відмов, пробіг, режими експлуатації, результати оглядів і ремонтів для оцінки ймовірності несправності. Економічний результат формується через скорочення аварійних ремонтів, зменшення простоїв, рівніше завантаження ремонтних потужностей і продовження корисного строку використання активів за умови дотримання вимог безпеки.

Другий блок ефектів стосується пропускної спроможності, графіка руху та енергоефективності. Мережа має обмеження за ділянками, станціями, локомотивами, бригадами, ремонтними вікнами і стиками з іншими видами транспорту. Нерівномірність попиту створює черги, конфлікти маршрутів і втрати доходу через затримані перевезення. Моделі оптимізації та машинного навчання можуть підтримувати розрахунок графіків, прогнозувати перевантаження, визначати ділянки ризику і пропонувати варіанти розподілу ресурсу. Алгоритми також аналізують профіль маршруту, масу поїзда, обмеження швидкості, енергетичний стан ділянок, погодні умови і фактичну манеру ведення поїзда. У результаті підприємство отримує вищу продуктивність мережі за наявної інфраструктури та інструмент для зменшення енерговитрат на одиницю транспортної роботи.

Третій напрям охоплює комерційну роботу, доходи, запаси і матеріально-технічне постачання. ІІІ може допомагати прогнозувати попит за напрямками, видами вантажів, сезонністю, тарифними умовами, промисловою активністю і станом суміжних ринків. У пасажирському секторі аналітика підтримує планування частоти руху, місткості, продажу квитків, інформування клієнтів і оцінку завантаження напрямів. Для ремонтної діяльності інтелектуальні моделі пов'язують історію споживання матеріалів із режимами експлуатації, планами ремонтів, станом складів, строками поставки і ризиками дефіциту. Економічна віддача проявляється через точніше планування пропозиції, зменшення порожнього пробігу, кращу роботу з піковими періодами, вищу оборотність запасів і скорочення простоїв через несвоєчасне забезпечення ремонту.

У галузевому дослідженні UIC та McKinsey про рух до AI-enabled railway companies розглянуто можливості ІІІ для планування, експлуатації, управління активами і взаємодії з клієнтами, а також організаційні спроможності, потрібні для впровадження таких рішень [4]. Для економічного аналізу тут показовим є практичний висновок: технологічна придатність моделі потребує підтвердження через фінансовий результат. Підприємству потрібні власник процесу, господарська мета, доступ до даних, порядок перевірки рекомендацій і регламент дій після отримання прогнозу. Якщо система передбачила ризик відмови, підприємство має мати ресурс для огляду, ремонту або зміни графіка. Інакше прогноз залишиться інформацією без господарського ефекту.

Інвестиційний аспект застосування ІІІ потребує оцінки повної вартості володіння. Підприємствам залізничного транспорту потрібні датчики, телеметрія, сховища даних, інтеграційні платформи, канали захисту інформації, програмне забезпечення, фахівці з даних, навчання користувачів і аудит моделей. Витрати на

алгоритм можуть бути меншими за витрати на підготовку даних та інтеграцію систем. Тому інноваційний проєкт варто оцінювати за життєвим циклом: розробка або придбання, запуск, супровід, оновлення моделей, кіберзахист, контроль якості результатів і масштабування. За такої оцінки видно повну ціну рішення разом із витратами на програмний продукт.

Економічна віддача ІІІ охоплює прямі та відкладені результати. Для підприємств залізничного транспорту вона проявляється у зменшенні аварійних зупинок, скороченні незапланованих ремонтів, зростанні використання рухомого складу, зниженні енергоспоживання, підвищенні точності прогнозу доходів, зменшенні реклаमाцій, кращому плануванні персоналу і швидшому реагуванні на зміну попиту. Частина результатів можна виміряти у грошовій формі одразу. Частина проявляється через ризики, надійність і майбутню інвестиційну потребу. Такий ефект потребує довшого горизонту оцінювання, бо залізничні активи працюють роками, а помилки в їх обслуговуванні накопичують витрати поступово.

Умови застосування ІІІ мають бути пов'язані з безпекою та відповідальним використанням даних. Частина інтелектуальних систем може впливати на рух, диспетчеризацію, технічне обслуговування, оцінку стану інфраструктури або роботу критичних об'єктів. Регламент ЄС 2024/1689 про штучний інтелект установлює ризик-орієнтовану рамку і передбачає суворіші вимоги до систем високого ризику, зокрема щодо управління ризиками, якості даних, технічної документації, прозорості, людського нагляду, точності, стійкості й кібербезпеки [5]. NIST AI Risk Management Framework пропонує рамку для управління ризиками ІІІ на рівні організацій, що розробляють або використовують такі системи [6]. Для підприємств залізничного транспорту це означає оцінювання очікуваного ефекту алгоритму разом із межами його надійності, витратами на аудит і захистом інформації.

Практичне впровадження ІІІ доцільно будувати поетапно. На першому рівні потрібні цифровий облік і накопичення якісних даних. Далі може формуватися аналітика минулих подій, порівняння показників між підрозділами та прогнозування попиту, відмов, енергоспоживання, запасів або простоїв. Після цього доцільно переходити до рекомендацій для управлінського рішення та часткової автономізації окремих процедур за умови визначених меж відповідальності. Для відбору проєктів варто враховувати капітальні витрати, витрати на підтримку системи, очікуване скорочення простоїв, економію енергії, зменшення аварійних ремонтів, приріст доходу, вплив на оборотність активів, строк окупності, ризик помилкового прогнозу і залежність від зовнішнього постачальника технології.

Інноваційний розвиток із застосуванням ІІІ пов'язаний з ESG-орієнтирами післявоєнного відновлення економіки. Економічний компонент проявляється у продуктивності, інвестиційній віддачі, фінансовій стійкості та зменшенні втрат ресурсів. Екологічний компонент стосується енергоефективності, оптимізації руху, раціональнішого використання матеріалів у ремонтах і обґрунтованого планування оновлення активів. Соціальний компонент охоплює безпеку перевезень, умови праці, перепідготовку персоналу і якість транспортної доступності. Управлінський

компонент включає прозорість даних, контроль ризиків, відповідальність за рішення і внутрішній аудит цифрових систем.

Висновки. Економічні аспекти інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах застосування ШІ доцільно розглядати через зміну витрат, доходів, продуктивності активів, якості прогнозування і стійкості управлінських рішень. Найбільш відчутні напрями економічного ефекту пов'язані з предиктивним технічним обслуговуванням, плануванням руху, енергоефективністю, прогнозуванням попиту, управлінням запасами і підтримкою інвестиційних рішень. У кожному з цих напрямів результат залежить від даних, організаційної готовності, кваліфікації персоналу і здатності підприємства перетворити прогноз алгоритму на конкретну управлінську дію.

Застосування ШІ потребує повної економічної оцінки, де враховуються витрати на дані, інтеграцію, захист інформації, навчання працівників, аудит моделей і супровід систем. Інноваційне рішення має оцінюватися через здатність зменшувати конкретні втрати, підвищувати використання активів, підтримувати безпеку і покращувати інвестиційні рішення. Для підприємств залізничного транспорту це відкриває шлях до поетапної модернізації, де ШІ працює як елемент економічно обґрунтованої системи управління. Подальші дослідження доцільно спрямувати на методику оцінювання ефективності ШІ-проектів з урахуванням строку окупності, ризику даних, витрат життєвого циклу активів і ESG-параметрів післявоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/179-2021-%D0%BF> (дата звернення: 06.05.2026).

2. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 р. № 1550 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1550-2024-%D0%BF> (дата звернення: 06.05.2026).

3. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 р. № 1351-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024-%D1%80> (дата звернення: 06.05.2026).

4. International Union of Railways, McKinsey & Company. The journey toward AI-enabled railway companies. 2024. URL: https://uic.org/com/IMG/pdf/uic_layout_web_05032024.pdf (date of access: 06.05.2026).

5. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence. Official Journal of the

European Union. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj> (date of access: 06.05.2026).

СЕКЦІЯ 2.

СТРУКТУРНІ ЗМІНИ ЕКОНОМІКИ ТА МОДЕЛІ ЇЇ ВІДНОВЛЕННЯ

STRUCTURAL CHANGES IN THE ECONOMY AND MODELS OF ITS RECOVERY

Лариса Бровко

к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно економічний університет,
м. Дніпро, Україна

ДОСВІД ЯПОНІЇ ЩОДО ФІНАНСОВИХ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ В СИСТЕМІ ESG

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобальної нестабільності питання фінансової стійкості соціальних систем набуває стратегічного значення, стаючи центральним елементом соціальної складової концепції ESG. Японія, як країна з одним із найвищих рівнів старіння населення у світі, вимушена впроваджувати унікальні адаптивні механізми соціального захисту, що забезпечують баланс між державними зобов'язаннями та економічною стабільністю [2]. Японія володіє однією з найбільш структурованих систем соціального забезпечення у світі. Соціальний захист у Японії фінансується через систему соціального страхування, яка функціонує автономно від загального державного бюджету, хоча й отримує з нього цільові субсидії.

Стратегічне управління активами здійснює Government Pension Investment Fund - найбільший пенсійний фонд у світі (активи понад \$1,5 трлн). Його інвестиційна стратегія спрямована на диверсифікацію резервів у глобальні акції та облігації для нівелювання майбутніх дефіцитів, спричинених демографічним навантаженням. Японська модель охорони здоров'я базується на декількох спеціалізованих фондах: національне медичне страхування для самозайнятих осіб та безробітних, страхування працівників де внески розподіляються порівну (50/50) між роботодавцем та найманим працівником, страхування довготривалого догляду - унікальний фонд, обов'язковий для громадян з 40 років.

В основі пенсійної моделі Японії лежить трирівневий принцип організації.

I рівень - національна пенсія. Базовий рівень, обов'язковий для всіх жителів віком 20–60 років. У 2026 фінансовому році фіксований внесок становить приблизно 17 920 єн на місяць. Повна базова пенсія виплачується при наявності 40-річного стажу (мінімальний поріг - 10 років).

II рівень - страхування доходів. Пропорційний рівень для офіційно працевлаштованих. Ставка внеску становить 18,3% від доходу (по 9,15% з працівника та компанії). Розмір виплати корелює із середньою заробітною платою протягом усієї кар'єри.

III рівень - недержавне та корпоративне забезпечення. Корпоративні плани це професійні фонди підприємств (наприклад, Toyota, Sony). Недержавне

забезпечення це індивідуальні накопичувальні рахунки з потужними податковими пільгами, де громадянин самостійно обирає інвестиційну стратегію.

Офіційний пенсійний вік становить 65 років, проте діє гнучка система стимулів. Достроковий вихід (з 60 років) на пенсію може бути, при зменшенні виплат на 24% (0,4% за кожен місяць); відстрочений вихід (до 75 років) - збільшення виплат на 84% [2].

Для збереження стійкості системи застосовується механізм «макроекономічного регулювання», який коригує ріст пенсій залежно від демографічних та економічних показників (інфляції, дефляції).

Японський досвід демонструє ефективність диверсифікації джерел пенсійних виплат та стимулювання індивідуальних накопичень. Японія пропонує «премію за очікування». Якщо японець працює до 75 років, його місячна пенсія зростає на 84%. Середній розмір пенсії ~150,000 – 220,000 єн (~40,000 – 90,000 грн). Україна використовує вік як фільтр, якщо у вас не вистачає стажу (наприклад, є лише 20 років), ви не зможете вийти на пенсію в 60 і будете змушені чекати до 63 або 65 років. На відміну від України, де ПФУ залишається фактичним монополістом, Японія успішно інтегрувала приватні інвестиційні інструменти та спеціалізовані фонди догляду у загальну систему соціальної безпеки, що дозволяє системі зберігати ліквідність навіть в умовах депопуляції. Недержавні пенсійні фонди існують, але охоплюють менше 10% населення. В Японії держава гарантує лише мінімум. Основна сума накопичується через корпоративні плани та індивідуальні інвестиційні рахунки. Японці з молоді звикли інвестувати частину доходу в цінні папери через систему iDeCo [1].

Висновки. Дослідження адаптивної моделі соціального забезпечення Японії дозволяє констатувати, що її ефективність базується на чіткій трирівневій структурі фінансування, яка поєднує державні гарантії, обов'язкове страхування та приватні накопичення. В умовах глобальних демографічних викликів такий підхід стає ключовим елементом соціальної складової концепції ESG, забезпечуючи фінансову стійкість системи. Японський досвід впровадження гнучких фінансових інструментів, таких як диференційоване пенсійне забезпечення та адресна соціальна підтримка, є цінним орієнтиром для України в процесі повоєнного відновлення та розбудови національної системи соціального захисту на принципах ESG. Це дозволить не лише оптимізувати бюджетні видатки, а й створити прозорий і стабільний механізм соціальних інвестицій, що відповідає міжнародним стандартам сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Боклаг В. А., Набока К. О. Досвід Японії щодо взаємодії суспільства, бізнесу і влади під час післявоєнної розбудови країни. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Т. 34 (73), № 3. С. 144–149. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.3/22>
2. Чалюк Ю. Суспільство 5.0 у японській концепції Кейданрен. Mechanism of an Economic Regulation. 2023. № 1 (99). С. 65–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.11>

Ірина Буднікевич, д.е.н., професор, завідувач
кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Інга Крупенна, к.е.н., доцент, доцент
кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна
Вадим Гончар, к.е.н., асистент
кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,

ДИФЕРЕНЦІЙОВАНІ МОДЕЛІ «НІЧНОЇ ЕКОНОМІКИ» В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Актуальність дослідження. Нічна економіка – це особливий режим функціонування міста, за якого система міських активностей розгортається у вечірній та нічний час, підтримуючи безперервність окремих міських процесів через культуру, працю, дозвілля та соціальні взаємодії й перетворюючи міський простір у нічний період на джерело економічної та культурної цінності. Теоретичне підґрунтя формування «нічної економіки» базується на синтезі економічних, урбаністичних, управлінських, маркетингових підходів [1-7]. Такий мультидисциплінарний підхід дозволяє розглядати різні аспекти нічної економіки не лише як об'єкт обмежень, а як інструмент адаптивного управління та поствоєнної регенерації міст.

Традиційне сприйняття «міської ночі» як простору для дозвілля та споживання в умовах повномасштабної війни зазнало радикальної трансформації. Комендантська година та постійна безпекова загроза фактично витіснили ніч із публічного дискурсу планування, залишивши її виключно в площині мілітарного контролю. Однак теза про те, що політика міської ночі (Night-time Policy) «не на часі», є стратегічною помилкою. Навпаки, саме зараз розробка концепції «сталого міської ночі» стає критичним інструментом життєстійкості (resilience) територіальних громад. Нічна політика в умовах війни не суперечить безпековим обмеженням, а виступає їхньою інтелектуальною надбудовою, що забезпечує перехід від пасивного контролю до активного управління міським часом та простором.

У сучасній урбаністичній парадигмі концепція «нічної економіки» традиційно асоціюється з креативними індустріями та дозвіллям. Проте в умовах дефіциту ресурсів та потреби в розосередженні критичних процесів міська ніч стає часом активного функціонування «невидимої» економіки. Логістичні ланцюги, об'єкти енергетичної генерації, підприємства харчової промисловості та гуманітарні хаби, функціонуючи у режимі 24/7, формують критичний каркас життєдіяльності, що залишається поза увагою класичного міського планування. Відсутність цілісної політики управління нічним часом створює управлінський вакуум; виникають конфлікти між потребами бізнесу, комендантським режимом та правом мешканців на відпочинок. Формування відповідної стратегії дозволяє легалізувати та

оптимізувати ці процеси, перетворюючи ніч на функціональний додаток до денної економіки.

В умовах воєнного стану та високого ступеня невизначеності виникає потреба в диференційованому підході, що ґрунтується на безпековому зонуванні та функціональній трансформації простору. Упровадження концепції «нічної економіки» у стратегії розвитку та тактичні програми функціонування небезпечних (прифронтових) та відносно безпечних (тилових) міст варіюється за алгоритмами планування та векторами трансформації простору. Ці вектори охоплюють як модель життєзабезпечення (для зон ризику – «Ніч як простір життєзабезпечення»), так і модель соціально-економічного відтворення (ресурс регенерації тилиових територій – «Ніч як ресурс регенерації»).

У містах, що перебувають у зоні безпосередньої загрози або під постійними обстрілами, нічна політика трансформується у стратегію підтримки критичної життєдіяльності за моделлю «Ніч як простір життєзабезпечення». У таких умовах управління нічним містом фокусується на світловому, просторовому, акустичному та евакуаційному менеджменті, де пріоритет надається «вертикальній» координації дій спецслужб. Системна регламентація пересувань критичного персоналу та продумана навігація до укриттів у темну пору доби дозволяють мінімізувати хаос і підвищити загальний рівень безпеки. Водночас стале управління освітленням (з урахуванням вимог світломаскування) вирішує не лише утилітарні завдання економії та безпеки, а й формує у мешканців психологічне відчуття контрольованості простору. Це потребує переходу до концепції «світлового маскування 2.0»: впровадження інтелектуальних систем освітлення з датчиками руху для спеціалізованого персоналу та маркування шляхів евакуації фотолюмінесцентними елементами. Дизайн простору орієнтований на тактичну функціональність, мінімізація цивільного перебування на вулицях при одночасному забезпеченні мобільності технічного персоналу. Нічна політика стає частиною цивільного захисту. Основний акцент робиться на «невидимих» процесах, на ремонтних роботах критичної інфраструктури, медичній логістиці та забезпеченні безперебійного функціонування енергомереж. Дизайн трансформації орієнтований на впровадження систем «розумного» енергоменеджменту, де світлова інфраструктура працює в режимі вимушеного маскування або адресного освітлення логістичних вузлів.

Напрями реінтеграції в межах цієї моделі зміщуються з соціокультурної площини у правову та безпекову. Мова йде не про відновлення розважальної інфраструктури, а про повернення працівника нічної зміни в легітимне поле через інституційну підтримку персоналу ДСНС, енергетичного та медичного секторів. Реінтеграція тут реалізується через легітимізацію нічної праці (визначення статусу, доплат, системи спецперепусток) та впровадження безпекових протоколів неперервного циклу виробництва. Такий підхід дозволяє інтегрувати нічну зміну в корпоративну та муніципальну культуру, забезпечуючи стале функціонування фронтового тилу як єдиного логістичного організму. З погляду маркетингу, така модель позиціонує місто як «Місто-Фортецю» (Fortress City), де кожен елемент простору працює на обороноздатність. Це створює імідж надійності для військових

та критичного бізнесу, що є ключовим для залучення ресурсів у прифронтові регіони.

Навіть за умов воєнного стану та дії комендантської години у відносно безпечних містах України питання формування політики сталої міської ночі не втрачає актуальності, а навпаки, потребує системного переосмислення. Війна не нівелює нічний цикл життєдіяльності, а радикально трансформує його форми, функції та просторові межі. Міська ніч продовжує функціонувати як специфічний соціальний, економічний і психологічний простір, що потребує фахового управління. У відносно безпечних (тилових) містах нічна політика стає стабілізатором соціоекономічної системи та дієвим інструментом регіонального маркетингу, що сприяє утриманню людського та фінансового капіталу. Ми ідентифікуємо цю модель як «Ніч як ресурс регенерації», де стратегія управління нічним часом набуває рис комплексного маркетингу територій.

Для відносно безпечних територій алгоритм планування зміщується у бік «горизонтальної» взаємодії – стратегічного діалогу між муніципалітетом, малим бізнесом та громадою. Ключовим завданням тут є адаптація комерційного сектору до рамок комендантського часу. Мова йде про розвиток «вечірньої економіки» (Evening Economy), яка, попри часове стиснення, інтенсифікується за функціональним змістом. Дизайн трансформації при цьому орієнтований на створення адаптивних публічних просторів: модернізацію освітлення рекреаційних зон, оптимізацію роботи громадського транспорту у вечірні пікові години та посилення патрулювання для підтримання соціального комфорту. Напрями реінтеграції відносно безпечних територій орієнтовані на подолання соціальної ізоляції та нівелювання ефектів «колективної депресії» через механізми керованої присутності мешканців у міському просторі.

Маркетингова модель нічної економіки для тилкових міст може формуватися в концепті «Місто-Щит» (Shield City), де міський простір адаптується до умов потенційної небезпеки через безпекові сценарії, контрольовану нічну активність і підтримку соціальної стійкості. Попри ризики воєнного часу, місто зберігає функції культури, праці та дозвілля, підтримуючи безперервність міського життя та формуючи відчуття захищеної урбаністичної нормальності. У межах цієї моделі ніч розглядається як ресурс для психологічного розвантаження та соціально-економічного відтворення засобами сервісної економіки, що дозволяє місту зберігати статус активного функціонуючого центру навіть у кризових умовах. Практична реалізація підходу передбачає розробку гнучких сценаріїв експлуатації громадських просторів, які можуть бути оперативно законсервовані або розконсервовані залежно від безпекової обстановки. У таких містах, як Чернівці, Львів чи Івано-Франківськ, вечірній простір трансформувався у критично важливий елемент підтримки «відчуття нормальності». Мова йде не про дозвілля у його традиційному розважальному розумінні, а про фундаментальну можливість безпечної соціальної взаємодії, відвідування культурних заходів та короткострокову психологічну реабілітацію як засіб протидії хронічному стресу.

З погляду диференційованого підходу в міській економіці, регіональному маркетингу та урбаністиці, нічну політику доцільно розглядати не як універсальний

шаблон, а як адаптивний інструмент муніципального менеджменту. В сучасних українських реаліях концепція сталої міської ночі виходить за межі класичних західних моделей «нічної економіки» у їхньому вузькому, розважально-центричному розумінні. Вона трансформується у комплексну політику кризової адаптивності та міської стійкості, інтегруючи в єдину стратегію наступні критичні чинники: врахування динаміки воєнних ризиків та енергетичної нестабільності через інтелектуальні системи управління простором; адаптацію міського середовища до потреб внутрішньо переміщених осіб та подолання психологічного виснаження населення; формування нових моделей мобільності та праці, що в сукупності забезпечують інвестиційну, поселенську та, у перспективі, туристичну привабливість міст.

Висновки. Війна радикально змінила сприйняття міської ночі в Україні, перетворивши її із простору дозвілля на критичний елемент безпеки та соціальної стійкості. За таких умов нічна політика більше не може обмежуватися рамками розважальної економіки. Вона трансформується в інструмент адаптивного управління, здатний балансувати між безпековими обмеженнями та підтримкою спроможності громад до функціонування в кризових умовах. Українські міста сьогодні фактично формують нову модель нічної політики, яка суттєво відрізняється від класичних західних підходів до night-time economy. Замість культури, дозвілля й креативних індустрій, на перший план виходять критична логістика, нічна праця, забезпечення психологічної стабілізації населення в умовах комендантської години та підтримки безперервності міського життя.

Дослідження показує, що підходи до управління нічним часом повинні бути диференційованими залежно від рівня безпекових ризиків території. Для прифронтових міст нічна політика трансформується у модель «Ніч як простір життєзабезпечення», де ключову роль відіграють безпека, координація критичної інфраструктури та підтримка функціонування систем життєзабезпечення. Натомість для тилкових і відносно безпечних міст нічний час дедалі більше виступає ресурсом соціально-економічної регенерації, підтримки локального бізнесу та збереження відчуття нормальності міського життя навіть у кризових умовах. У цьому контексті концепти «Місто-Фортеця» (Fortress City) та «Місто-Щит» (Shield City) доцільно розглядати як стратегічні сценарії адаптації простору – від режиму критичної оборонної мобілізації до режиму контрольованої соціальної та економічної активності.

Отже, інтеграція нічного циклу в стратегічне планування громад є передумовою їхньої життєстійкості. Міста, які вже сьогодні формують гнучкі сценарії управління нічним простором, у майбутньому матимуть кращі можливості для швидкої реадaptaції, відновлення економіки, розвитку креативного сектору та повернення інвестиційної й туристичної привабливості. Політика міської ночі в українських реаліях – це не спроба повернення до довоєнної моделі життя, а пошук нових механізмів міської стійкості, здатних забезпечити функціонування міста навіть в умовах тривалої невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Addison D., Stewart B. Nighttime Lights Revisited: The Use of Nighttime Lights Data as a Proxy for Economic Variables. Washington, DC : World Bank, 2015. 54 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/aadf01a6-ef30-5863-94d0-b687409de1bd>
2. Beyer R. C. M., Hu Y., Yao J. Measuring Quarterly Economic Growth from Outer Space. Washington, DC : World Bank, 2022. 42 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/692011641480491613/pdf/Measuring-Quarterly-Economic-Growth-from-Outer-Space.pdf>
3. Bianchini F. Night cultures, night economies. *Planning Practice & Research*. 1995. №10(2). pp. 121–126. DOI:10.1080/02697459550036667
4. Ghasemi A. Impact of a nighttime curfew on overnight mobility and social interactions. A. Ghasemi, N. Daneman, I. Berry [et al.]. 2021. URL: <https://www.medrxiv.org/content/10.1101/2021.04.04.21254906v1.full.pdf>
5. Jacobs J. The Death and Life of Great American Cities. New York : Random House, 1961. 458 p.
6. Li X. et al. Mapping of nighttime light trends and refugee population changes in Ukraine during the Russian–Ukrainian War. *Frontiers in Environmental Science*. 2023. Vol. 11. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/environmental-science/articles/10.3389/fenvs.2023.1055100/full>
7. Roberts M., Eldridge A. Planning the Night-time City. Abingdon: Routledge, 2009. 256 p.

Олена Васильченко,
старший викладач
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СТРУКТУРНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Розвиток економіки України відбувається за умов масштабних структурних трансформацій, пов'язаних із військовими діями, руйнуванням виробничої інфраструктури, порушенням логістичних зв'язків, змінами у структурі зайнятості населення та регіональній спеціалізації господарства. Повоєнне відновлення потребує формування нової моделі економічного розвитку, що буде зорієнтована на забезпечення економічної стійкості, інноваційності, конкурентоспроможності регіонів та інтеграції до європейського економічного простору. За цих обставин особливої актуальності набуває дослідження регіональних аспектів структурного відновлення економіки України.

Повномасштабна війна спричинила значні диспропорції у розвитку окремих регіонів, тим самим суттєво вплинувши на економічний потенціал держави. Найбільш постраждали східні та південні області України. Саме у цих областях до початку війни була зосереджена значна частина підприємств найбільш стратегічних галузей економіки країни: промисловості, металургії, машинобудування та енергетики. Одна тільки Дніпропетровська область у 2021 році створила 10,68% ВВП України. Більше 20% ВВП було створено у Донецькій, Запорізькій, Полтавській та Харківській областях. Частка Дніпропетровської області у валовій доданій вартості, створеної у добувній промисловості, становила 20%, Донецької – 18%, Полтавської – 29,5%. Запорізька область створила 24,8% валової доданої вартості у переробній промисловості [1]. Це найвищий показник по країні у 2021 році.

Проте, руйнування підприємств, транспортної та енергетичної інфраструктури призвело до скорочення обсягів виробництва, зниження експортного потенціалу та втрати значної кількості робочих місць. У перші місяці повномасштабного вторгнення 2022 р. у східних індустріалізованих регіонах України було зруйновано понад 40 промислових підприємств. За підсумками 2022 р. падіння валової доданої вартості в переробній промисловості становило 43,1%. Обсяг реалізованої продукції переробної промисловості зменшився на 31,5%, а продукції металургійних виробництв – на 57,9% [2].

Величезних збитків зазнав аграрний сектор. Воєнні дії спричинили суттєві втрати виробничих потужностей, руйнування аграрної та транспортної інфраструктури, зниження посівних площ, деградацію ґрунтів, мінування сільськогосподарських земель і скорочення доступу виробників до фінансових ресурсів. Так упродовж лютого 2022 – грудня 2024 років сукупні збитки аграрного сектору України оцінюються у 11,2 млрд доларів США, з яких 58% складають збитки за пошкоджену техніку та обладнання, 17 % – вартість ушкоджених

складських приміщень, 17 % – вартість збитків за викрадені та знищені матеріальнотехнічні ресурси та продукцію, 8 % – інші витрати [3].

Україна зазнала також серйозних екологічних збитків: за урядовими даними, загальні збитки доквілю у 2023 році становили понад 2,2 трлн грн. [4].

Прямі збитки України у 2023 році перевищили 176 млрд дол. США, а близько 13 % житлового фонду країни було пошкоджено або зруйновано [2]. Особливо критична ситуація спостерігається у Донецькій, Луганській, Харківській, Запорізькій та Херсонській областях, де значна частина економічного потенціалу втрачена або тимчасово недоступна.

За оцінками спільного дослідження Світового банку, Організації Об'єднаних Націй, Європейської Комісії та Уряду України (RDNA4), станом на кінець 2024 року загальна вартість відновлення та реконструкції України становить близько 524 млрд дол. США протягом наступного десятиліття [5].

Обставини, що склалися, стали потужним каталізатором регіональної економічної трансформації. Вектор економічної активності повернувся у бік західних та центральних областей України. Саме в ці регіони відбулася релокація тисяч підприємств переважно малого та середнього бізнесу, що спричинило поживлення в них інвестиційної активності та розширення ринку праці. Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська та Вінницька області мають значний потенціал для структурного відновлення за рахунок активної інтеграції у європейські логістичні та виробничі ланцюги. За даними Міністерства економіки України, тільки в межах державної програми релокації станом на 2024 рік було переміщено понад 800 підприємств [6].

Активізація економічної діяльності у відносно безпечних регіонах сприяла розвитку малого та середнього бізнесу, збільшенню попиту на трудові ресурси та розширенню логістичної інфраструктури. Але, з іншого боку, така трансформація призвела до додаткового навантаження на місцеві бюджети, соціальну сферу та ринок житла. За цих обставин зростає роль державної регіональної політики, важливим завданням якої є забезпечення збалансованого розвитку територій та ефективного використання наявного економічного потенціалу.

Структурна перебудова економіки України, перш за все, потребує модернізації інфраструктури. Відновлення транспортних коридорів, автомобільних доріг, залізничного сполучення, енергетичних систем та цифрової інфраструктури створює необхідні передумови для економічного розвитку регіонів та їх інтеграції до європейського економічного простору [2].

Оскільки саме західні регіони України стали основними логістичними центрами зовнішньоекономічної діяльності держави необхідно звернути увагу на розвиток прикордонної інфраструктури.

Структурне відновлення економіки потребує розвитку інноваційної діяльності та високотехнологічних секторів. За даними Державної служби статистики України, у 2022 р. порівняно з попереднім роком знизився рівень організаційного забезпечення науково-технічної діяльності підприємницького сектору на понад 10% і на понад 3% – сектору вищої освіти. Загальною тенденцією для усіх без винятку регіонів України є низький рівень наукомісткості валового регіонального продукту

(ВРП) через суттєве зниження фінансування видатків на дослідження і розробки та доведення його до критичного стану (у 2022 р. його рівень у ВРП становив менш ніж 1%) [4].

Сучасні світові тенденції вимагають переходу від сировинної моделі економіки до моделі, заснованої на знаннях, цифрових технологіях та інноваціях. Тому перспективним напрямом є створення регіональних індустріальних парків, технологічних кластерів та центрів підтримки підприємництва. Загалом на березень 2024 р. до офіційного реєстру Мінекономіки внесено 77 індустріальних (промислових) парків. Проте повноцінно функціонують близько 10 [4].

Проблеми воєнного стану вплинули й на діяльність ІТ-бізнесу. У 2023 році, за даними НБУ, ІТ-індустрія завдяки експорту своїх послуг здійснила внесок в українську економіку на 8,5% менше за показник 2022 р. Регіональна цифрова трансформація, орієнтуючись на нагальні потреби у воєнний час, постійно розвивається і знаходиться в центрі уваги Міністерства цифрової трансформації України. Розроблений цією урядовою структурою індекс цифрової трансформації регіонів України позиціонується як головний показник виміру реальних процесів інформатизації та цифровізації на рівні регіонів та оцінки рівня цифрової культури в суспільстві. У 2023 р. в середньому по країні він становив 0,632 бали з 1 можливого [4]. Розвиток ІТ-сектору, креативної економіки, машинобудування та альтернативної енергетики може стати основою нової економічної структури регіонів.

Стратегічно важливим є забезпечення енергетичної безпеки регіонів. Масовані атаки на енергетичну інфраструктуру України продемонстрували необхідність розвитку децентралізованої енергетики та «зеленої» економіки. Слід звернути увагу на розвиток сонячної, вітрової та біоенергетики. Це надасть можливість як підвищити енергетичну незалежність, так й створити нові робочі місця та залучити інвестиції у регіони. Наукові дослідження підтверджують значний потенціал України у сфері відновлюваної енергетики, зокрема сонячної генерації, що може стати важливим чинником економічної стійкості регіонів [2].

Регіональне відновлення потребує трансформації людського капіталу. Масштабні міграційні процеси, релокація населення, спричинені війною, призвели до дефіциту кваліфікованих кадрів у багатьох галузях економіки. За оцінками міжнародних організацій, мільйони українців були змушені залишити місця постійного проживання, що негативно вплинуло на функціонування регіональних ринків праці [5]. Важливими завданнями державної політики стає стимулювання зайнятості населення, підтримка підприємництва, розвиток професійної освіти та створення умов для повернення трудових ресурсів.

Ефективне структурне відновлення економіки України неможливе без залучення міжнародної фінансової допомоги та інвестицій. За оцінками міжнародних організацій, наразі Україна потребує майже 10 млрд. дол. США додаткового фінансування лише для пріоритетних напрямів відновлення [5]. У фінансуванні програм відновлення важливу роль відіграють міжнародні організації та фінансові інституції: Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський Союз та Міжнародний валютний фонд. Проте,

ефективність використання фінансових ресурсів значною мірою залежить від прозорості управління, ефективності державної регіональної політики та спроможності місцевих громад реалізовувати інфраструктурні й інноваційні проекти.

Таким чином, структурна трансформація економіки України має виражений регіональний характер і потребує комплексного підходу до реалізації державної економічної політики. На наш погляд, відновлення повинно відбуватись у наступних напрямках: модернізація інфраструктури; підтримка інноваційного розвитку; стимулювання інвестиційної активності; забезпечення енергетичної стійкості; розвиток людського капіталу та інтеграція регіонів у європейський економічний простір. За цих обставин зростає значення регіональної політики держави, спрямованої на сприяння формуванню конкурентоспроможної економіки, підвищення рівня економічної безпеки держави та забезпечення її довгострокового соціально-економічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Валовий регіональний продукт у 2021 році. Статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2023. 107 с.
2. Кравців В.С., Сторонянська І.З. Регіональна політика VS просторові зрушення економіки України: пошук відповідей на актуальні питання. *Вісник НАН України*, 2025. №3. С. 29-38. DOI: <https://doi.org/10.15407/vism2025.03.029>
3. Мовчанюк А.В., Бойко А.В. Аграрний сектор України в умовах війни: економічні виклики та державні інструменти. *Економіка та суспільство*, 2026. Випуск 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-46>
4. Давимука С.А. Регіональний розвиток України на шляху до європейської інтеграції: роль інноваційних інструментів. *Регіональна економіка*, 2024, № 3. С.15-26. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-1>
5. Ukraine rapid damage and needs assessment (RDNA4). February 2022 – December 2024. the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. Washington, 2025. 195 p. URL: <https://surl.lt/pxgmdb>
6. Міністерство економіки України. Релокація підприємств в умовах воєнного стану : офіц. статистичні дані. Київ, 2024. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>

МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ

Економічне відновлення України формується як багаторівневий процес, у якому поєднуються макрофінансова стабілізація, адаптація виробничих систем до воєнних умов та поступова структурна перебудова економіки. Після 2022 року економічна система втратила частину промислових потужностей у східних регіонах, зазнала значних логістичних обмежень у зовнішній торгівлі та одночасно сформувала нові центри економічної активності у західних і центральних областях. Просторово-галузева система економіки перейшла у новий стан, у межах якого довоєнна структура не підлягає простому відтворенню.

У макроекономічному вимірі відновлення значною мірою спирається на зовнішню фінансову підтримку. Протягом 2022-2025 років міжнародна допомога забезпечувала значну частину бюджетних видатків України, включно із соціальними виплатами, фінансуванням освіти, медицини та частково оборонного сектору. Фінансова стабільність підтримувалася також завдяки політиці Національного банку України, зокрема фіксації валютного курсу у кризовий період, валютним обмеженням та поступовому переходу до більш гнучкого курсоутворення в міру стабілізації фінансового ринку. Банківська система зберегла функціональність, що дозволило уникнути системної фінансової кризи попри значні шоки в реальному секторі [5].

Структурні зрушення в аграрному секторі стали одним із ключових елементів економічної адаптації. Україна зберегла позиції одного з найбільших експортерів зернових і олійних культур, однак структура експорту та логістика зазнали кардинальних змін. Після блокування морських портів у 2022 році відбулося різке зростання ролі дунайських портів, сухопутних переходів через західний кордон та логістичних маршрутів через Польщу, Румунію та інші країни ЄС, що спричинило зростання логістичних витрат, зміни у структурі контрактів та переорієнтацію частини експорту на більш короткі та гнучкі ланцюги постачання.

Разом з тим, аграрний сектор продемонстрував високу адаптивність через збереження виробництва навіть в умовах мінної небезпеки та часткової втрати земельного фонду у зонах бойових дій. Значна частина аграрних підприємств перейшла до моделі оптимізації витрат, скорочення інвестиційних проєктів з довгим циклом окупності та концентрації на культурах із швидшим оборотом капіталу. Паралельно відбувалося поступове зростання ролі переробки, зокрема в олійно-жировому комплексі та виробництві продуктів харчування з високою доданою вартістю [3].

Промисловий сектор характеризується нерівномірною динамікою. Частина металургійних підприємств на сході країни втратила доступ до сировинної бази та

логістичних маршрутів, що призвело до скорочення виробництва або його часткової зупинки. Водночас підприємства, які змогли релокувати виробничі потужності, адаптувалися до нових умов через інтеграцію у європейські виробничі ланцюги. У цьому процесі важливу роль відіграли програми релокації бізнесу, які координувалися державними структурами у співпраці з міжнародними партнерами. Західні області України стали основними приймаючими регіонами для релокованих підприємств, що призвело до зростання промислової активності у Львівській, Закарпатській та Івано-Франківській областях [2].

Окремого значення набули зміни у структурі малого та середнього бізнесу. Після початку повномасштабної війни значна частина нових реєстрацій підприємств припала на сфери логістики, торгівлі, інформаційних технологій та агропереробки. Цей сектор став одним із ключових драйверів зайнятості в умовах скорочення великих промислових роботодавців. Спрощення регуляторних процедур у воєнний період та цифровізація державних послуг через платформи електронного урядування сприяли швидшій адаптації підприємницького середовища.

Регіональний вимір економічного відновлення має асиметричний характер. Західні регіони демонструють зростання інвестиційної активності, розвиток логістичних центрів та розширення будівельного сектору, що частково пов'язано з внутрішньою міграцією населення та бізнесу. Центральні області виконують функцію промислово-логістичних вузлів для релокованих підприємств і перерозподілу виробничих потужностей. Поряд з цим, прифронтові території функціонують в умовах обмеженої економічної активності, де відновлення має фрагментарний характер і значною мірою залежить від державної підтримки та безпекової ситуації [6].

У сфері зовнішньої торгівлі відбувається структурна переорієнтація на ринки Європейського Союзу. Після 2022 року частка ЄС у зовнішньому товарообігу України суттєво зросла, що супроводжується адаптацією українських виробників до європейських стандартів якості, сертифікації та екологічних вимог. Одночасно змінюється товарна структура експорту: зростає роль аграрної продукції та продукції з відносно нижчим рівнем переробки, тоді як промисловий експорт демонструє більш нерівномірну динаміку через втрату частини виробничих потужностей і складнощі відновлення металургійного та машинобудівного секторів. Посилюється також залежність від логістичної інфраструктури сусідніх країн, що формує нові виклики у сфері торговельної політики та транспортної координації, зокрема в частині пропускнуої спроможності кордонів, тарифного регулювання та узгодження митних процедур. Додатково виникає проблема зростання транзитних витрат, які впливають на конкурентоспроможність українського експорту на європейських ринках і стимулюють бізнес до пошуку довших, але стабільніших логістичних маршрутів [1, 3].

На рівні державної політики відновлення реалізується через поєднання кількох практичних моделей. Стабілізаційна модель забезпечує макрофінансову рівновагу через міжнародну допомогу, податкові механізми та управління

державним боргом. Адаптаційна модель проявляється у підтримці релокованого бізнесу, цифровізації державних послуг та спрощенні регуляторного середовища. Структурно-трансформаційна модель реалізується через інвестиції у відбудову інфраструктури, енергетичну систему та поступову модернізацію виробництва. Регіонально-орієнтована модель формується на рівні громад, де місцеві бюджети, міжнародні гранти та приватні інвестиції стають джерелами локального економічного розвитку [4].

Узагальнення практичної динаміки дозволяє стверджувати, що економічне відновлення України не має єдиної траєкторії. Воно формується як сукупність паралельних процесів, які відрізняються за темпами, ресурсним забезпеченням і рівнем інституційної підтримки. В одних секторах відбувається швидка адаптація до нових умов із частковою модернізацією, в інших – відтворення втрачених потужностей, тоді як окремі сегменти економіки формують принципово нову структуру, що не мала аналогів у довоєнний період.

Таким чином, економічне відновлення України в умовах структурних зрушень набуває характеру складної гібридної системи, у межах якої одночасно поєднуються стабілізаційні, адаптаційні, трансформаційні та регіонально-диференційовані моделі розвитку. Їх формування відбувається нерівномірно, оскільки окремі галузі та регіони мають різний рівень ресурсного забезпечення, інвестиційної привабливості та здатності до адаптації в умовах воєнної нестабільності. Відновлювальні процеси супроводжуються переорієнтацією виробничих і логістичних зв'язків, зміною структури експорту та посиленням ролі регіонів, які стали центрами релокації бізнесу й концентрації економічної активності. У результаті формується нова система економіки, у якій визначальне значення поступово набувають інфраструктурна стійкість, технологічна адаптивність і здатність інтегруватися у європейський економічний простір.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України. Київ, 2023-2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
2. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Аналітичні матеріали щодо відновлення економіки України. Київ, 2023-2024. URL: <http://ief.org.ua>
3. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Стан аграрного сектору України в умовах воєнного стану. Київ, 2024. URL: <https://minagro.gov.ua>
4. Міністерство економіки України. Огляд макроекономічної ситуації в Україні. Київ, 2024. URL: <https://www.me.gov.ua>
5. Національний банк України. Інфляційний звіт. Київ, 2024-2025. URL: <https://bank.gov.ua>
6. Український інститут майбутнього. Економіка України в умовах війни: аналітичні оцінки та сценарії відновлення. Київ, 2023. URL: <https://uifuture.org>

Ємець Вадим,
к.е.н., старший викладач
кафедри економічної теорії та конкурентної політики,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

ПОТРЕБА У ТРУДОВИХ РЕСУРСАХ В УКРАЇНІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Актуальність дослідження. Повномасштабна війна суттєво змінила демографічну та економічну основу розвитку України. Повоєнне відновлення не може розглядатися лише як відбудова зруйнованої інфраструктури або залучення фінансових ресурсів. Його реалістичність значною мірою залежатиме від того, чи матиме держава достатню кількість працівників потрібної кваліфікації, здатних забезпечити функціонування критичної інфраструктури, будівництво, розвиток промисловості, транспорту, енергетики, освіти, охорони здоров'я та секторів технологічної модернізації. У цьому контексті дефіцит трудових ресурсів перетворюється на один із ключових макроекономічних ризиків повоєнного періоду.

Мета дослідження полягає в узагальненні масштабів майбутньої потреби України у трудових ресурсах у повоєнний період та визначенні основних напрямів державної політики, здатних зменшити кадровий дефіцит до 2035 року. Методологічною основою є поєднання демографічного та макроекономічного підходів: оцінка чисельності населення, аналіз зайнятості за видами економічної діяльності, сценарне прогнозування потреби у працівниках з урахуванням структурних змін економіки та динаміки продуктивності праці [1].

За результатами опрацьованого дослідження, загальна чисельність населення України у 2022–2025 рр. скоротилася на 1,48 млн осіб, або на 3,6 %, і станом на 01.01.2026 р. оцінюється на рівні близько 39,5 млн осіб. Однак для ринку праці визначальним є не лише загальний демографічний показник, а й просторове розміщення населення. На підконтрольній території проживає близько 29,5 млн осіб, на тимчасово окупованих територіях - близько 3,0 млн осіб, а за межами країни перебуває близько 7,0 млн українців. Найбільш критичним є скорочення чисельності населення працездатного віку на підконтрольній території: з 23,5 млн осіб на початок 2022 р. до 18,9 млн осіб на початок 2026 р., тобто приблизно на 20 % [2, 3, 4].

Ситуація у сфері зайнятості також характеризується глибокою деформацією. У 2021–2025 рр. кількість зайнятих в економіці України зменшилася з 15,6 млн до 12,2 млн осіб, тобто на 3,43 млн осіб, або на 21,9 %. Найбільше скорочення відбулося у 2022 р., коли через повномасштабне вторгнення економіка втратила близько 4,4 млн зайнятих. У 2023–2025 рр. зайнятість частково відновлювалася, проте довоєнного рівня не досягла. Найбільших втрат зазнали сільське господарство (-1,4 млн осіб), торгівля (-1,0 млн осіб), переробна промисловість (-550 тис. осіб), освіта (-451 тис. осіб) і транспорт (-365 тис. осіб). Водночас зросла зайнятість у державному управлінні та енергетиці, що відображає мобілізаційні та ремонтно-відновлювальні

потреби воєнного часу [2, 3, 5].

Повоєнний попит на трудові ресурси формуватиметься не шляхом механічного повернення до довоєнної структури зайнятості, а через потребу у новій економічній моделі. Відновлення має передбачати структурну трансформацію: перехід від переважного експорту сировини та напівфабрикатів до розвитку переробної промисловості, будівництва, ІТ, машинобудування, виробництва будівельних матеріалів, енергетичного обладнання та інших секторів з вищою доданою вартістю. Саме такі види діяльності мають створити основу для підвищення продуктивності праці, бюджетної спроможності держави та конкурентоспроможності української економіки на європейському ринку.

Важливим орієнтиром є порівняння структури економіки України з країнами Центральної та Східної Європи. Частка переробної промисловості в економіці України становить близько 8,3 %, тоді як у Польщі - 16,1 %. Це свідчить про недостатній рівень індустріалізації та обмежену здатність економіки генерувати робочі місця з високою продуктивністю. Цільовий сценарій передбачає середньорічне зростання ВВП на 4,5 % у 2026–2035 рр., збільшення реального ВВП у цінах 2025 р. з 8,94 до 13,9 трлн грн, зростання частки переробної промисловості до 13,5 %, будівництва - до 3,3 %, ІТ-сектору - до 6,9 % [1].

Ключовим чинником майбутнього кадрового балансу є продуктивність праці. За інерційного сценарію, коли продуктивність зростатиме лише на 1–2 % на рік, загальна потреба економіки у працівниках до 2035 р. становитиме 16,9 млн осіб. Це означатиме додаткову потребу у 4,7 млн працівників порівняно з рівнем зайнятості 2025 р. Такий сценарій є ризиковим, оскільки за наявних демографічних обмежень він може сформувати хронічний дефіцит робочої сили, тиск на бізнес і додаткові стимули до трудової еміграції.

Натомість інвестиційний сценарій передбачає технологічне оновлення виробництва, масштабні інвестиції у виробничу, транспортну та енергетичну інфраструктуру, а також щорічне зростання продуктивності праці на 4–5 %. За такого сценарію загальна потреба у працівниках у 2035 р. становитиме 13,4 млн осіб, а додатковий попит - близько 1,2 млн осіб. Найбільший приріст потреби очікується у переробній промисловості (+833,3 тис. осіб), будівництві (+417,3 тис. осіб) та аграрному секторі (+216,6 тис. осіб). Отже, навіть за продуктивнішої моделі розвитку державна політика має бути секторально таргетованою [1].

Джерелами покриття додаткової потреби у працівниках можуть бути три групи резервів. Перша - активізація внутрішнього трудового потенціалу, у тому числі внутрішньо переміщених осіб, економічно неактивного населення, осіб старших вікових груп, ветеранів та людей, які потребують професійної реінтеграції. Друга - повернення вимушених мігрантів і біженців з-за кордону, що потребує не лише безпечових умов, а й конкурентних робочих місць. Третя - секторальний перерозподіл зайнятості та стимулювання мобільності праці між регіонами і видами діяльності. У дослідженні потенціал цих джерел оцінюється відповідно до 2,1 млн осіб, до 2,4 млн осіб і до 1,1 млн осіб [5].

Проте зазначені резерви не можуть бути реалізовані автоматично. Повернення людей та їх залучення до продуктивної зайнятості потребує поєднання

щонайменше трьох політик. По-перше, інвестиційна та промислова політика має забезпечити створення робочих місць із вищою продуктивністю і конкурентною оплатою праці. По-друге, політика зайнятості має поєднувати роботу, житло та соціальну інфраструктуру: працівник повернеться або переїде туди, де є не лише вакансія, а й доступне житло, транспорт, школа, дитячий садок і медичні послуги. По-третє, система освіти має швидко реагувати на структуру майбутнього попиту через професійно-технічну освіту, дуальне навчання, короткі програми перекваліфікації та партнерства з роботодавцями.

Окремого значення набуває регіональний вимір кадрової політики. Відбудова України буде нерівномірною за територіями, тому потреба у працівниках має прогнозуватися не лише за секторами, а й за регіонами, з урахуванням смарт-спеціалізації, безпекових ризиків, логістики, доступу до енергетики та розміщення майбутніх виробництв. Без такого планування можливі одночасні дисбаланси: дефіцит працівників у центрах відновлення та приховане безробіття в регіонах, де не створюються продуктивні робочі місця.

Висновки. Повоєнна потреба України у трудових ресурсах визначатиметься не тільки масштабом фізичної відбудови, а й якістю економічної трансформації. Якщо економіка залишиться працемісткою та низькопродуктивною, кадровий дефіцит може досягти рівня, несумісного зі стійким зростанням. Інвестиційний сценарій, що спирається на новітню індустріалізацію, технологічне оновлення та зростання продуктивності праці, знижує дефіцит до керованого рівня і створює умови для підвищення зарплат. Тому забезпечення України трудовими ресурсами у повоєнний період має розглядатися як комплексна стратегія, що поєднує промислову політику, ринок праці, міграційну політику, освіту, житлову політику та регіональний розвиток.

Список використаних джерел

1. Попит на трудові ресурси в Україні до 2035 року. Інститут розвитку національної економіки; Представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні. Київ. Травень 2026. 40 с.
2. Державна служба статистики України. Чисельність наявного населення України на 1 січня 2022 року. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/chyselnist-payavnoho-naselennya-ukrayiny-na-1-sichnya-2022> (дата звернення: 05.05.2026).
3. Державна служба статистики України. Валовий внутрішній продукт виробничим методом та валова додана вартість за видами економічної діяльності. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.05.2026).
4. Міністерство юстиції України. Статистична інформація щодо державної реєстрації актів цивільного стану. URL: https://minjust.gov.ua/actual-info/stat_info (дата звернення: 19.04.2026).
5. UNHCR. Ukraine Refugee Situation. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 12.03.2026).

Ганна Завадських,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і бізнесу, Таврійський державний
агротехнологічний університет
ім. Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПРАКТИК КСВ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Актуальність дослідження. Сучасне підприємництво вже не може обмежуватися виключно фінансовими показниками, максимізацією операційного прибутку та капіталізацією активів. На зміну класичній моделі ринку, де домінував прагматичний комерційний інтерес, приходять філософія сталого розвитку та соціальної відповідальності [1]. Для України дослідження та практична імплементація корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) набули не просто теоретичної актуальності, а критично важливого прикладного значення.

Повномасштабна військова агресія повністю переформатувала ландшафт і філософію українського бізнесу. Якщо у мирні часи КСВ для багатьох брендів була інструментом маркетингу, PR чи отримання репутаційних балів на міжнародній арені, то в кризових реаліях вона перетворилася на стратегію національного виживання та безпосередньої відсічі ворогу. Структура витрат та фінансове планування підприємств зазнали радикальних змін. Незважаючи на падіння доходів, руйнування логістичних ланцюгів та безпосередню втрату виробничих потужностей на окупованих або прифронтових територіях, обсяги нефінансових інвестицій у соціальну сферу суттєво зросли. Рушійною силою цього феномену стала чітка громадянська позиція як топ-менеджменту, так і лінійного персоналу.

Головними векторами трансформації КСВ в Україні стали беззастережна підтримка Сил оборони, гуманітарні місії та допомога цивільному населенню, забезпечення енергетичної стійкості, протидія блекаутам та турбота про внутрішнього стейкхолдера [3]. Яскравим прикладом такої трансформації є діяльність компанії «Нова пошта», яка розгорнула масштабну програму «Гуманітарна пошта України», забезпечуючи безкоштовну доставку волонтерських вантажів, медикаментів та військового спорядження по всій країні.

Іншим масштабним прикладом є металургійна та гірничодобувна група «Метінвест», яка в межах мілітарної ініціативи «Сталевий фронт» спрямувала мільярдні ресурси на виготовлення та закупівлю засобів захисту, бронежилетів, спеціальних мобільних капсульних бункерів для передової, а також розгорнула програми системної медичної і психологічної реабілітації для своїх мобілізованих працівників та їхніх родин. Окремої уваги заслуговує стрімкий зліт корпоративного волонтерства. Якщо раніше воно обмежувалося локальними толоками чи разовими зборами речей, то зараз воно набуло промислових масштабів. Працівники великих корпорацій у позаробочий час координують логістичні хаби, готують їжу для потребуючих, розбирають завали зруйнованих будівель, допомагають евакуювати тварин та забезпечують функціонування шелтерів [4]. Статистичні дані

дослідницьких центрів фіксують колосальні обсяги допомоги: лише зафіксовані нефінансові та гуманітарні внески бізнесу обчислюються мільярдами гривень, хоча реальні суми, зважаючи на значну кількість непублічних транзакцій та передачу продукції напряду, є в рази вищими.

Попри високий рівень реальної соціальної активності, системною вразливістю українського ринку залишається низька культура нефінансової звітності та недостатня інформаційна прозорість. Здатність компанії якісно комунікувати свої соціальні досягнення є критично важливою для залучення довгострокових іноземних інвестицій, інтеграції в європейські ланцюги постачання та формування бездоганної репутації. Офіційні корпоративні веб-сайти багатьох великих підприємств, як-от «Укрзалізниця» чи регіональні автотранспортні підприємства, містять яскраві текстові описи благодійних акцій чи фотозвіти, проте часто позбавлені верифікованих кількісних та фінансових показників. Відсутня деталізація щодо реальних витрат на екологічні ініціативи, утилізацію чи переробку промислових відходів. Існує помітний розрив між тим, які напрями КСВ вважають пріоритетними менеджери компаній, і чого насправді очікує суспільство. Наприклад, якщо управлінський апарат фокусується на загальному іміджі чи масштабних зовнішніх проєктах, то пересічні громадяни та працівники насамперед очікують від бізнесу підвищення заробітних плат, покращення умов праці безпосередньо на місцях та прямої фінансової допомоги вразливим верствам населення. Динаміка Індексу прозорості компаній України свідчить, що загальний середній бал розкриття інформації хоч і має поступову тенденцію до зростання, все ще залишається далеким від європейських аналогів [2]. Позитивні зрушення фіксуються переважно у категоріях загального корпоративного управління та антикорупційної політики, що пов'язано з жорсткими вимогами міжнародних кредиторів та партнерів. Натомість розділи, присвячені правам людини в межах бізнес-процесів та інтеграції етичних норм у ланцюги постачання, залишаються найменш розвиненими.

Для того щоб корпоративна соціальна відповідальність в Україні перетворилася з ситуативного інструменту реагування на кризи на стійку модель щоденного функціонування економіки, необхідна консолідація зусиль трьох ключових елементів: держави, бізнесу та громадянського суспільства. Основними стратегічними кроками на цьому шляху мають стати модернізація державної політики та стимулювання. Також важлива побудова комунікаційних каналів та зворотного зв'язку, що дозволить аналітичним відділам компаній об'єктивно оцінювати реальні потреби населення на конкретній території. Необхідна стандартизація та перехід до європейських практик звітності, де вітчизняному бізнесу слід активно переймати досвід міжнародних корпорацій щодо публікації нефінансових звітів за стандартами GRI чи ESG. Нарешті, критично важливою є орієнтація на цілі повоєнного відновлення: перехід до технологій «зеленої» економіки, декарбонізація виробництва, інвестиції в освітні проєкти для молоді, відбудова деокупованих територій та створення нових високотехнологічних робочих місць із європейськими стандартами охорони праці. Прикладом успішної інтеграції європейських підходів є компанія «ДТЕК», яка ще до кризи почала

активно впроваджувати принципи ESG у свою довгострокову стратегію, звітуючи про екологічний менеджмент та сталий розвиток регіонів присутності. Навіть в умовах руйнувань енергетичної інфраструктури компанія поєднує екстрені ремонти із плануванням побудови нових потужностей відновлюваної енергетики, що відповідає глобальним екологічним цілям європейської спільноти.

Висновки. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні зазнала глибокої еволюційної трансформації, перетворившись із факультативного елемента корпоративного іміджу на базову умову збереження економічного та людського потенціалу держави. Воєнний досвід продемонстрував безпрецедентний рівень солідарності та готовності вітчизняних підприємств інвестувати ресурси у захист суспільних інтересів, підтримку армії та порятунок цивільного населення. Водночас для повноцінної інтеграції у світовий економічний простір українському бізнесу необхідно подолати внутрішні системні проблеми, пов'язані з низьким рівнем розкриття нефінансової інформації та недостатньою прозорістю звітних даних. Майбутнє національної моделі КСВ лежить у площині збалансованого державно-приватного партнерства, де державні стимули замінюють фіскальний тиск, а соціальні ініціативи компаній базуються на глибокому аналізі потреб громади та принципах сталого екологічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Андріяш, В., & Верба, С. (2023). Теоретичні підходи до сутності «корпоративна соціальна відповідальність». *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*, (2 (68)), 1-5.
2. Завадських, Г. М., Лисак, О. І., & Тебенко, В. М. (2023). Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць ТДАТУ*, (2), 130-139. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-129-139>
3. Лиска, П. О. (2024). Корпоративна соціальна відповідальність: світовий та український досвід; шляхи глобальної імплементації. *Сталий розвиток економіки*, (1 (48)), 331-338. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-45>
4. Харчук, В. Ю., Чернобай, Л. І., & Рябічіна, Ю. С. (2021). Корпоративна соціальна відповідальність вітчизняних компаній: особливості імплементації та розкриття інформації. *Підприємництво і торгівля*, (28), 103-110. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-16>
5. Sevastianov, V., Zavadskykh, H., Suvorova, S., Hramotniev, V., & Yeretin, Y. (2026). Corporate Social Responsibility as a Tool for Sustainability: the Experience of 148 Ukrainian Companies during the War. *Revista de cercetare și intervenție socială*, (92), 63-86. <https://doi.org/10.33788/rcis.92.4>

Євген Коваленко, аспірант НУ ЧП,
Керівник: **Жанна Дерій**, д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

АНТИКРИЗОВІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження. Для України проблематика пошуку ефективних механізмів державного антикризового регулювання є особливо актуальною в умовах воєнного стану, значних фіскальних дисбалансів, руйнування інфраструктури та необхідності післявоєнного відновлення економіки. Вітчизняна економічна система потребує адаптації ефективних міжнародних практик антикризового регулювання з урахуванням національних інституційних особливостей і стратегічних пріоритетів розвитку. Дослідження світового досвіду антикризової політики дозволяє визначити найбільш результативні інструменти підтримки критичної інфраструктури, малого і середнього бізнесу, соціального захисту населення та координації економічної політики з міжнародними партнерами. Саме тому аналіз та узагальнення міжнародних підходів до антикризового управління є важливим науковим і практичним завданням для забезпечення економічної стійкості та сталого розвитку України.

Сучасна світова економіка функціонує в умовах постійних шоків, зумовлених фінансовими кризами, пандеміями, геополітичною нестабільністю та збройними конфліктами. Події фінансової кризи 2008–2009 рр., пандемії COVID-19 та новітні виклики безпекового характеру продемонстрували обмеженість традиційних інструментів економічної політики й актуалізували пошук ефективних антикризових механізмів державного регулювання. Для України ця проблематика набуває особливої ваги з огляду на тривалий воєнний стан, значні фіскальні дисбаланси та структурні деформації економіки. У таких умовах вивчення та узагальнення міжнародного досвіду антикризового управління є необхідною передумовою формування результативної державної політики. Адаптація перевірених інструментів має враховувати інституційну спроможність держави та специфіку національної економіки. Це обумовлює актуальність даного дослідження.

До провідних антикризових напрямків державного управління розвинутих країн, які були застосовані в період світових економічних криз можна віднести фіскальні, монетарні та структурні[1]. Фіскальні інструменти охоплюють зміну податкового навантаження, розширення державних видатків, програми бюджетного стимулювання та трансфертів. Монетарні механізми включають регулювання облікової ставки, операції на відкритому ринку, програми кількісного пом'якшення та підтримку ліквідності фінансового сектору. Структурні заходи спрямовані на

реформування ринків праці, фінансових інститутів, системи державного управління та підтримку інноваційного розвитку.

Міжнародні антикризові програми мали відчутний і вимірюваний вплив на макроекономічну стабільність, фінансові ринки та реальний сектор, хоча механізми й результати відрізнялися залежно від моделі економіки.

У період фінансової кризи 2008–2009 рр. у США реалізація програми TARP стала ключовим чинником стабілізації банківської системи. Вливання капіталу в системно важливі фінансові установи дозволили уникнути ланцюгових банкрутств, відновити міжбанківське кредитування та знизити рівень системного ризику. Поєднання фіскального стимулювання з м'якою монетарною політикою Федеральної резервної системи сприяло зменшенню вартості кредитних ресурсів, поживленню інвестиційної активності та поступовому відновленню споживчого попиту. Уже з 2010 р. економіка США повернулася до позитивних темпів зростання ВВП, а рівень безробіття почав стабільно знижуватися[2].

Антикризові заходи в межах Європейський Союз, зокрема Фонд відновлення NextGenerationEU, мали більш структурно орієнтований характер. Їхній вплив проявився не лише у короткостроковій підтримці економічної активності під час пандемії COVID-19, а й у формуванні передумов довгострокового зростання. Значні інвестиції у цифровізацію, «зелену» енергетику та ринок праці дозволили пом'якшити падіння ВВП у країнах-членах, зберегти зайнятість і прискорити модернізацію економічних систем. Важливим результатом стало також посилення фіскальної координації між країнами ЄС та зниження асиметрій розвитку всередині Союзу[3].

У країнах Азії, зокрема Японія та Південна Корея, антикризові програми мали виразний інноваційно-структурний акцент. Бюджетне стимулювання було спрямоване на підтримку високотехнологічних галузей, експортно орієнтованих виробництв та розвитку людського капіталу. У поєднанні з активною державною участю в індустріальній політиці це сприяло швидшому відновленню промислового виробництва, зростанню продуктивності праці та зміцненню конкурентоспроможності на світових ринках. В результаті економіки цих країн продемонстрували відносно коротку фазу рецесії та більш стійку траєкторію зростання у посткризовий період[4].

Загалом вплив розглянутих програм свідчить, що комплексне застосування фіскальних, монетарних і структурних інструментів дозволяє не лише зменшити глибину економічного спаду, а й сформувавши основу для довгострокової стійкості та структурної модернізації економіки, що є особливо релевантним для України в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Водночас антикризове регулювання істотно відрізняється залежно від типу економічної системи та рівня інституційного розвитку. Розвинені економіки мають ширший простір для фіскального маневру та доступ до дешевих фінансових ресурсів, тоді як країни з трансформаційною економікою стикаються з обмеженнями боргової стійкості та інституційної довіри. Для України додатковими викликами є воєнні ризики, руйнування інфраструктури, скорочення виробничого потенціалу та зростання соціальних видатків. У цих умовах перспективними

напрямами адаптації світового досвіду є пріоритетна підтримка критичної інфраструктури, малого і середнього бізнесу, розширення програм соціального захисту, а також координація фіскальної та монетарної політики з міжнародними партнерами.

Міжнародний досвід антикризового регулювання засвідчує ефективність комплексного поєднання фіскальних, монетарних і структурних механізмів. Для України ключовим є вибір інструментів, здатних забезпечити макроекономічну стабільність за умов воєнного стану. Доцільним є посилення цільових бюджетних програм, підтримка бізнесу та населення, а також інституційні реформи, спрямовані на підвищення економічної стійкості. Адаптація світового досвіду має здійснюватися з урахуванням національних обмежень і стратегічних пріоритетів відновлення. Подальші дослідження доцільно зосередити на оцінюванні ефективності конкретних антикризових інструментів у післявоєнний період.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що сучасні глобальні економічні кризи, пандемії та безпекові виклики суттєво підвищують роль державного антикризового регулювання як ключового інструменту забезпечення макроекономічної стабільності. Досвід США, країн Європейського Союзу та держав Азії підтверджує ефективність комплексного поєднання фіскальних, монетарних і структурних заходів для подолання кризових явищ, підтримки фінансової системи, стимулювання економічної активності та забезпечення довгострокової стійкості економіки.

Встановлено, що успішність антикризових програм значною мірою залежить від інституційної спроможності держави, рівня координації економічної політики та здатності оперативно адаптувати інструменти регулювання до специфіки кризових викликів. Особливу роль у сучасних антикризових підходах відіграють структурні реформи, підтримка інноваційного розвитку, цифровізації та модернізації інфраструктури, що формують основу для післякризового економічного зростання.

Для України питання адаптації міжнародного досвіду антикризового регулювання є надзвичайно актуальним в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Основними пріоритетами державної політики мають стати підтримка критичної інфраструктури, малого і середнього бізнесу, посилення соціального захисту населення, а також забезпечення ефективної координації фіскальної та монетарної політики з міжнародними партнерами. Водночас адаптація світових практик повинна враховувати національні економічні обмеження, рівень інституційного розвитку та стратегічні цілі відбудови країни.

Отже, міжнародний досвід антикризового управління може стати важливою основою для формування результативної системи державного регулювання в Україні, спрямованої на підвищення економічної стійкості, забезпечення стабільності та створення передумов для сталого розвитку у післявоєнний період. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з оцінюванням ефективності окремих антикризових інструментів та механізмів їх практичної імплементації в українських умовах.

Список використаних джерел

1. Антонюк Н. Зарубіжний досвід антикризового управління національною економікою для України / Н. Антонюк // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2018. – № 2. – С. 5–22. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2018_2_3.
2. Peng Z., Yang W. The Impact of TARP on Bank Risk-taking // International Advances in Economic Research. – 2024. – Vol. 30. – P. 449–452. – DOI: <https://doi.org/10.1007/s11294-024-09916-y>.
3. Bańkowski K., Benalal N. та ін. Four years into the Next Generation EU programme: an updated preliminary evaluation of its economic impact // ECB Economic Bulletin. – 2024. – Issue 8. – Режим доступу: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/articles/2025/html/ecb.ebart202408_03~04121f4ea9.en.html.
4. The Secret to Japanese and South Korean Innovation // Foreign Affairs. – Режим доступу: <https://www.foreignaffairs.com/japan/secret-japanese-and-south-korean-innovation>.

Арсеній Ковальов, аспірант, УкрДУЗТ,
Керівник: Олена Кірдіна, д.е.н., професор,

СТРУКТУРНА ПЕРЕОРІЄНТАЦІЯ ТРАНСПОРТНОГО РИНКУ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ВІДНОВЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Актуальність дослідження. Після 2022 року транспортний ринок України змінився за просторовою орієнтацією, структурою вантажної бази, вимогами клієнтів і роллю окремих видів транспорту. Пошкодження інфраструктури, втрата частини промислових районів, переорієнтація експорту, перевантаження прикордонних переходів і нестійкість морських маршрутів посилили значення перевезень, здатних підтримувати економічний обмін у складних умовах. Для послуг підприємств залізничного транспорту це означає нову конфігурацію конкурентного поля. Залізниця зберігає вагу у масових вантажах, середніх і далеких відстанях, експортних потоках та перевезеннях із високими вимогами до регулярності, а автомобільний транспорт активніше закріплюється у локальних, термінових і дрібнопартійних сегментах.

Відновлення економіки України потребує транспортної моделі, здатної обслуговувати нову географію виробництва, зовнішньої торгівлі та внутрішнього попиту. Оновлена Національна транспортна стратегія України до 2030 року орієнтує галузь на відновлення, інтеграцію до європейського транспортного простору, розвиток мультимодальності, цифровізацію та підвищення ефективності транспортної системи [1]. У матеріалах RDNA5 транспорт віднесено до найбільш уражених секторів поряд із житлом та енергетикою, а потреби відновлення України оцінено у 587,7 млрд дол. США на десятирічний період [2]. За таких умов конкурентоспроможність послуг підприємств залізничного транспорту залежить від здатності перетворити мережеві переваги на сервісний результат для вантажовласника, експедитора, громади і держави.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні структурної переорієнтації транспортного ринку України як чинника відновлення конкурентоспроможності послуг підприємств залізничного транспорту. Для досягнення цієї мети доцільно визначити зміст післявоєнних змін у транспортному попиті, охарактеризувати сегменти зі стійкими позиціями залізниці та окреслити модель посилення конкурентоспроможності через коридори, термінали, сервісну координацію і якість інформаційної взаємодії.

Структурна переорієнтація транспортного ринку проявляється передусім у зміні напрямів руху вантажів. Для довоєнної моделі значну роль відігравали потоки зі східних і центральних промислових районів до портів, металургійних центрів, енергетичних вузлів і великих внутрішніх споживачів. Воєнні руйнування, блокування окремих маршрутів і ризики для інфраструктури змістили увагу до західних прикордонних переходів, дунайського напрямку, портів Великої Одеси після часткового відновлення морської логістики та стиків із автомобільним і складським сервісом. Підприємства залізничного транспорту отримали роль

зв'язуючої ланки між виробничими зонами, терміналами, портами, прикордонними пунктами та внутрішніми ринками. Клієнт при цьому оцінює повний логістичний ланцюг, зокрема строк доставки, передбачуваність подачі вагонів, прозорість тарифу, доступність інформації та якість координації з суміжними учасниками.

У сегментному вимірі підприємства залізничного транспорту мають найкращі передумови для масових вантажів, де значення мають масштаб, регулярність і нижча собівартість на тонно-кілометр. До таких потоків належать зернові, руда, металопродукція, будівельні матеріали, паливо, окремі хімічні та промислові вантажі. Тут конкурентоспроможність послуги формується через пропускну спроможність, якість вагонного парку, узгодженість станційної роботи, наявність перевантажувальних потужностей і стабільність графіка. Окремий простір для розвитку створюють контейнерні та інтермодальні перевезення. Цей сегмент поєднує залізничну магістраль із автомобільною доставкою, термінальним обслуговуванням, митними процедурами та цифровим супроводом вантажу.

У дрібнопартійних, локальних і термінових перевезеннях конкурентний тиск з боку автомобільного транспорту буде зберігатися. Автомобіль краще працює з адресною доставкою, коротким плечем, швидкою зміною маршруту та меншою кількістю організаційних погоджень. Для підприємств залізничного транспорту це означає потребу розмежовувати ринки та налаштовувати сервісну модель під різні групи клієнтів. У масових потоках пріоритетом стають продуктивність інфраструктури й ритмічність перевезень. У контейнерному сегменті на перший план виходять термінали, інформаційний обмін і стикування з автомобільною доставкою. У пасажирських перевезеннях конкурентоспроможність більше залежить від частоти, безпеки, часу в дорозі, доступності вокзалів і взаємодії з міським транспортом.

Модель відновлення конкурентоспроможності послуг підприємств залізничного транспорту доцільно будувати через три блоки. Перший має ринково-сегментний характер і передбачає розподіл попиту за вантажною базою, відстанню, строковістю, регулярністю та вимогами до сервісу. Другий стосується просторової опори транспортного ринку, зокрема західних кордонів, портових напрямів, індустріальних вузлів, сухих портів, контейнерних терміналів і станцій стикування. Третій охоплює сервісну координацію, де вирішальними стають електронний документообіг, доступність даних про перевезення, прогнозованість операцій і відповідальність за кінцевий результат для клієнта.

Європейський контекст посилює значення цієї переорієнтації. Політика TEN-T спрямована на розвиток цілісної, якісної та мультимодальної транспортної інфраструктури, а перегляд мережі у 2024 році передбачив кращу зв'язаність України та Молдови з європейськими транспортними коридорами [3; 4]. Для України це означає оцінювання конкурентоспроможності послуг підприємств залізничного транспорту у ширшому просторі, де вагу мають сумісність з європейськими вимогами, прикордонні процедури, цифровий обмін даними, термінальна мережа та якість мультимодального сервісу. Переорієнтація має економічний зміст, бо відкриває простір для експорту, транзиту, інвестицій і участі українських операторів у європейських ланцюгах вартості.

Висновки. Структурна переорієнтація транспортного ринку України стала чинником, що визначає майбутню конкурентоспроможність послуг підприємств залізничного транспорту. Післявоєнне відновлення потребує формування мережі сервісів, здатної працювати з новими потоками, коридорами, терміналами, прикордонними переходами і вимогами клієнтів. Перспективними для залізниці залишаються масові вантажі, середні й далекі відстані, експортні партії, контейнерні рішення та мультимодальні зв'язки, де масштаб перевезення поєднується з потребою у стабільності.

Відновлення конкурентоспроможності послуг підприємств залізничного транспорту доцільно пов'язувати з ринковою сегментацією, розвитком інфраструктурних вузлів, інтеграцією до європейських коридорів, цифровою координацією перевезень і сервісною відповідальністю перед клієнтом. Такий зміст дозволяє розглядати залізницю як основу тих логістичних рішень, де мережевий масштаб, регулярність, енергоефективність і зв'язаність територій створюють реальну економічну перевагу.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 р. № 1550 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1550-2024-%D0%BF> (дата звернення: 20.05.2026).
2. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 - December 2025 / World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. 2026. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025> (date of access: 20.05.2026).
3. Trans-European Transport Network (TEN-T). European Commission. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t_en (date of access: 20.05.2026).
4. Trans-European transport network (TEN-T): Council gives final green light to new regulation ensuring better and sustainable connectivity in Europe. Council of the European Union. 13.06.2024. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/06/13/trans-european-transport-network-ten-t-council-gives-final-green-light-to-new-regulation-ensuring-better-and-sustainable-connectivity-in-europe/> (date of access: 20.05.2026).

Inna Kostenko,
PhD in Economics, Associate Professor,

HUMAN CAPITAL AS A DETERMINANT OF SUSTAINABLE AGRICULTURAL DEVELOPMENT: A PANEL ASSESSMENT OF HIGHER EDUCATION DEMAND UNDER WARTIME CONDITIONS

The formation of human capital adequate to the imperatives of the European Green Deal (EGD) and Sustainable Development Goals constitutes one of the most pressing structural challenges for Ukraine's agricultural economy. The transition to climate-neutral, resource-efficient, and digitally integrated agri-food production demands a qualitatively new type of specialist — equipped with competencies spanning agronomy, environmental management, green finance, and data analytics. Russia's full-scale invasion in 2022 profoundly disrupted the structural prerequisites for this transition: large-scale demographic losses, forced displacement, destruction of educational infrastructure in conflict-affected regions, and fundamental shifts in the labour market have collectively reshaped the geography of higher education demand. At the same time, the 2025 enrolment campaign recorded 453,701 admitted students [1] — indicating that the system retains its baseline human capital potential, despite deepening structural asymmetries across regional groups.

Objective — to quantitatively characterise the determinants of higher education demand across Ukrainian regions using panel data for 2019–2025, and to assess the influence of wartime disruptions and income levels accounting for regional typology.

The analysis draws on a balanced panel of 25 regions × 7 years (2019–2025), yielding $n = 175$ observations. The dependent variable Y is the number of admitted higher education students (EDBO open data) [1]. Independent variables include: $\ln(\text{Wage})$ — natural logarithm of mean nominal monthly wage, UAH (State Statistics Service) [2]; Unempl — ILO-methodology unemployment rate, % (State Statistics Service) [2]; Alerts — mean daily duration of air raid alerts, hours (alerts.in.ua) [3]; IDP — number of internally displaced persons, thousands (UNHCR) [4].

To account for structural heterogeneity, three regional dummy variables are introduced: D_{front} — frontline and conflict-affected oblasts (Zaporizhzhia, Kharkiv, Mykolaiv, Kherson, Sumy, Chernihiv, Donetsk, Luhansk); D_{Kyiv} — Kyiv city and Kyiv oblast as the primary higher education concentration hub; D_{war} — full-scale invasion years (2022–2025). The estimation method is OLS with incrementally nested specifications.

The estimated baseline model specification is:

$$\ln(Y_{it}) = \beta_0 + \beta_1 \cdot \ln(\text{Wage}_{it}) + \beta_2 \cdot \text{Unempl}_{it} + \beta_3 \cdot \text{Alerts}_{it} + \beta_4 \cdot D_{\text{war}} + \beta_5 \cdot D_{\text{front}} + \beta_6 \cdot D_{\text{Kyiv}} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Table 1. OLS estimation results: panel model of higher education demand (n=175)

Parameter	β	SE	t-stat.	p-value	Interpretation

β_1 $\ln(\text{Wage}) \leftarrow$ key	1.136	0.235	4.835	<0.001***	+1% wage $\rightarrow$ demand +1.14%
β_2 Unempl	-0.060	0.007	- 8.385	<0.001***	+1 p.p. unemployment $\rightarrow$ demand -6%
β_3 Alerts	0.162	0.051	3.162	0.002**	Relocation substitution effect*
β_4 D_war	-0.202	0.128	- 1.585	0.115 n/s	Systemic shock (insign. with controls)
β_5 D_front	-0.223	0.102	- 2.193	0.030*	Frontline regions: -20% demand
β_6 D_Kyiv	0.081	0.164	0.495	0.621 n/s	Structural concentration effect
R^2 / Adj R^2	0.657 / 0.645	—	—	—	65.7% of variance explained
F-stat.	54.74	—	—	<0.001***	Model significant overall

*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; n/s — not significant | $n = 175$ (25 regions $\times$ 7 years) * β_3 (Alerts) > 0 likely reflects a relocation substitution effect: enrolment redistribution towards safer regions during mass displacement Source: calculated by the author; Python (statsmodels); EDBO [1]; State Statistics Service [2].

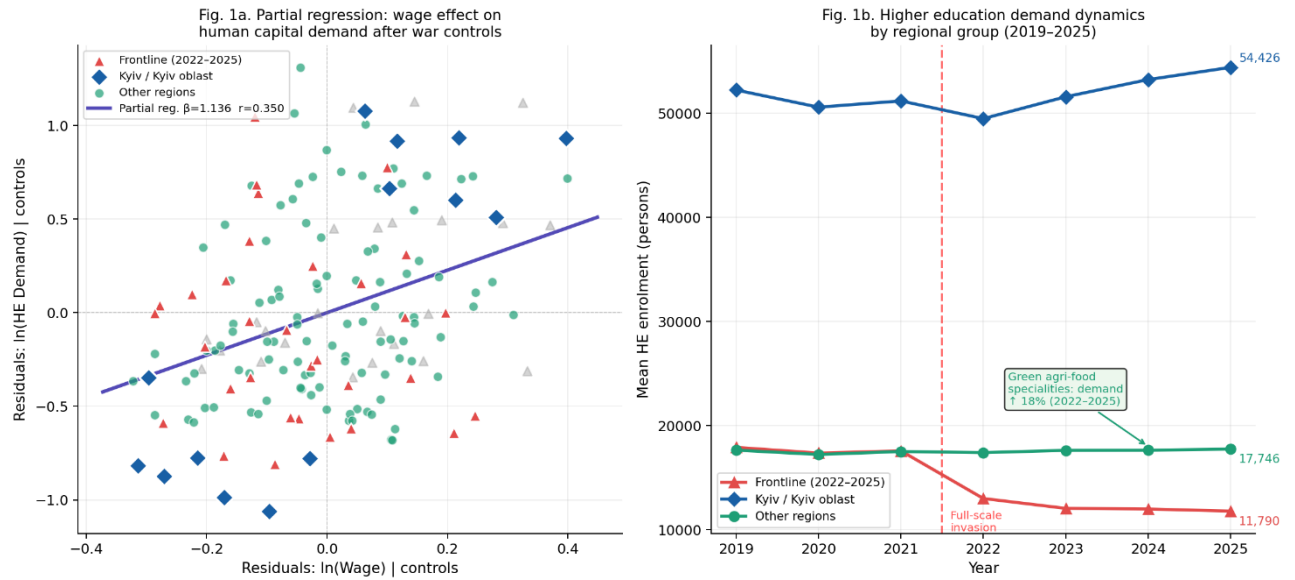


Fig. 1. a) Partial regression: wage effect on higher education demand after controlling for war-related factors; b) Demand dynamics by regional group (2019–2025)

Source: calculated by the author; Python (matplotlib); EDBO [1]; State Statistics Service [2]; alerts.in.ua [3]

The analysis reveals several substantive patterns. The estimate $\beta_1 = 1.136$ indicates that a 1% increase in real wages is associated with a 1.14% increase in higher education demand — confirming the pro-investment nature of human capital formation: households treat education as an income-enhancing asset. The coefficient $\beta_2 = -0.060$ captures a crowding-out effect: rising unemployment simultaneously erodes household financial capacity and raises the opportunity cost of education during subsistence crises. Frontline regions exhibit structurally lower demand by 20% ($\beta_5 = -0.223$, $p = 0.030$) even after controlling for wages and air alerts — pointing to irreversible demographic losses and the destruction of local educational infrastructure.

In the context of the European Green Deal and the green transformation of the agri-food sector, the regional distribution of enrolment in agri-oriented programmes is particularly significant. Despite a general contraction in student numbers during 2022–2023, enrolment in green agribusiness specialisations — agronomy, environmental management, food technology, and digital agri-systems — demonstrated relative

resilience in non-frontline regions. This reflects the formation of **new demand** for human capital aligned with the ESG imperatives of agricultural transformation. Digitalisation plays a dual role in this process: it constitutes a core competency of the new green agri-specialist, and at the same time, e-learning and distance formats sustained access to education where physical infrastructure was destroyed.

Table 2. Key indicators by regional group (2022–2025 average)

Regional group	Enrolment (mean, persons)	Wage (UAH/month)	Alerts (h/day)	Note
Kyiv city & Kyiv oblast	52,194	24,362	1.8	Education hub: 27% of national demand
Other regions (15)	17,605	15,485	0.6	Baseline demand; relative resilience
Frontline regions (8)	12,207	17,153	4.9	Demand fell –30% vs 2021 level

Source: calculated by the author based on EDBO [1]; State Statistics Service [2]; alerts.in.ua [3].

Conclusions. The panel assessment of higher education demand ($n=175$, 25 regions $\times$ 7 years) confirms that Ukraine's human capital is shaped by two interdependent determinants: pro-investment motivation ($\beta_1(\ln \text{ Wage}) = 1.136$; $p < 0.001$) and the structural asymmetry of wartime losses ($\beta_5(D_{\text{front}}) = -0.223$; $p = 0.030$). Within the framework of sustainable development and the EGD, this implies that restoring human capital in frontline and de-occupied regions requires targeted instruments — educational grants, distance learning infrastructure, and regional incentives for agri-oriented programmes. Without deliberate policy intervention, Ukraine risks reproducing a spatially uneven human capital structure incompatible with the demands of a green agricultural transformation.

REFERENCES

1. EDBO (Unified State Electronic Database on Education Issues). Open data of enrolment campaigns 2019–2025. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/>.
2. State Statistics Service of Ukraine. Average wages and unemployment by region. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Alerts.in.ua. Archive of air raid alert statistics by region of Ukraine. URL: <https://alerts.in.ua/>.
4. UNHCR. Internal displacement in Ukraine: regional statistics 2022–2025. URL: <https://www.unhcr.org/ua/>.
5. European Commission. European Green Deal: Communication COM/2019/640. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2019:640:FIN>.
6. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993.

Сергій Костенко, PhD здобувач,
Керівник: М.В. НЕГРЕЙ, к.е.н., доцент,

ЦИФРОВА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ЧИННИК СТІЙКОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: ПАНЕЛЬНА ОЦІНКА В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Актуальність. Сталий розвиток аграрного сектору України визначається не лише наявністю земельних і фінансових ресурсів, а й рівнем цифрової інтеграції виробників: ESG-вимір «G» (Governance) дедалі частіше охоплює цифровізацію як елемент галузевої стійкості [1]. У 2023 р. сектор забезпечив 7,4% ВВП і понад 50% товарного експорту, водночас залишаючись одним із найменш цифровізованих у національній економіці. Повномасштабне вторгнення 2022 р. завдало асиметричного удару по регіонах: разом із руйнуванням фізичної інфраструктури відбувалося пошкодження цифрової — базових станцій, серверних вузлів, кабельних мереж, — що, з одного боку, підривало операційну неперервність агровиробників, а з іншого, виявило, що регіони з вищим інтернет-охопленням демонстрували меншу глибину падіння рентабельності. Це формує ключове дослідницьке питання: чи є рівень цифрового охоплення самостійним чинником операційної ефективності агровиробників, незалежним від прямого воєнного ефекту, чи ці явища просто збігаються географічно в прифронтових регіонах?

Мета — кількісно оцінити самостійний вплив рівня інтернет-охоплення на рентабельність аграрного виробництва регіонів України в умовах воєнної кризи, контролюючи структурні та воєнні чинники.

Проста регресія рентабельності на інтернет-охоплення без додаткових контролів є методологічно некоректною через проблему омітованих змінних: прифронтові регіони мають одночасно нижче цифрове охоплення і нижчу рентабельність, однак причиною другого є передусім бойові дії, а не лише цифровий стан регіону. Щоб розокремити ці ефекти, застосовано стратегію послідовного нарощування контрольних змінних у трьох вкладених специфікаціях — стабільність коефіцієнта при `Internet_pct` слугує критерієм того, що виявлений зв'язок не є артефактом географічного збігу.

Вихідну збалансовану панель сформовано з 22 регіонів (без АРК, тимчасово окупованих частин Донецької та Луганської областей і м. Київ) за два роки — 2021 і 2022, що дає 44 спостереження. Залежною змінною є рентабельність реалізованої продукції сільськогосподарських підприємств (Держстат, форма №50-с.г.) [2]. Як основний предиктор використано частку домогосподарств з інтернет-доступом — `Internet_pct` (ITU Digital Profile Ukraine v3.0, верифіковано через Держстат «Регіони України» 2021) [3]. Для контролю воєнного впливу введено бінарну дамі-змінну `D_front`, яка набуває значення 1 для шести прифронтових регіонів у 2022 р. — Запорізької, Миколаївської, Харківської, Херсонської, Сумської та Чернігівської областей. Додатково включено структурну змінну `agri_share` — частку сільського господарства у ВРП регіону (Держстат, «ВРП 2021») [4], яка контролює відмінності

у галузевій спеціалізації регіонів. Мультиколінеарність між Internet_pct та D_front є прийнятною: $r = -0,38$, $VIF = 1,17$. Нижче наведена специфікація моделей.

$$M1: Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{Internet}_{it} + \beta_2 \cdot D_{2022,it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

$$M2: Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{Internet}_{it} + \beta_2 \cdot D_{2022,it} + \beta_3 \cdot D_{\text{front},it} + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

$$M3: Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{Internet}_{it} + \beta_2 \cdot D_{2022,it} + \beta_3 \cdot D_{\text{front},it} + \beta_4 \cdot \text{agri\_share}_i + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

Таблиця 1. Результати МНК-оцінювання: стабільність β_1 (Internet_pct) після додавання контролів

Параметр	M1	M2	M3 ← осн.	SE (M3)	t (M3)	p (M3)
β_1 (Internet_pct)	0,983	0,944	0,885	0,089	9,954	<0,001***
β_2 (D_2022)	-5,840	-5,237	-5,017	1,285	-3,904	0,0004***
β_3 (D_front)	—	-2,814	-4,526	1,961	-2,308	0,026*
β_4 (agri_share)	—	—	0,574	0,098	5,847	<0,001***
R^2 / Adj R^2	0,736 / 0,723	0,744 / 0,724	0,863 / 0,849	—	—	F=61,31***
DW / RMSE	2,353 / 5,046	2,280 / 4,975	2,168 / 3,734	—	—	норма [1,5;2,5]

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; н/з — незначущий | $n=44$ | 95% CI(β_1 , M3): [0,703; 1,067] Джерело: Python (statsmodels 0.14); Держстат [2; 4]; ІТУ [3].

β_1 стабільний у всіх трьох специфікаціях: $0,983 \rightarrow 0,944 \rightarrow 0,885$. Зниження становить лише 0,098 (–10%) після додавання всіх контролів. Це означає, що лише 10% початкового ефекту пояснювалось омітованими змінними, а 90% є справжнім структурним зв'язком між цифровим охопленням та рентабельністю. У М3 (повна специфікація) кожен відсоток зростання інтернет-охоплення асоціюється зі збільшенням рентабельності на 0,89 п.п. при фіксованих воєнному ефекті, прифронтовому статусі та структурі ВРП.

Окремі коефіцієнти М3 описують різні аспекти кризи 2022 р. Коефіцієнт $\beta_2 = -5,017$ — це системний шок вторгнення: логістичні збої, заморожені контракти, мобілізація — все те, що не залежало від цифрового стану регіону. Коефіцієнт $\beta_3 = -4,526$ — це додатковий прифронтовий ефект: руйнування об'єктів, вимушена евакуація, пряме обмеження господарської діяльності. Ці два ефекти в сумі дають –9,5 п.п. рентабельності для прифронтових регіонів у 2022 р. — і при цьому ефект Internet_pct залишається статистично значущим поперх них.

Таблиця 2. Рентабельність аграрного виробництва за групами регіонів (2021–2022)

Група	Internet % (сеп.)	Рент. 2021 %	Рент. 2022 %	Зміна п.п.	Тип шоку
Топ-5 (Internet >75%, не прифронтові)	80,2	28,4	22,1	-6,3	Лише системний
Низ-5 (Internet <65%, не прифронтові)	64,4	14,2	8,5	-5,7	Системний + структурний
Прифронтові регіони (2022)	63,8	26,9	4,2	-22,7	Системний + прифронтовий + структурний

Прифронтові: Запорізька, Миколаївська, Харківська, Херсонська, Сумська, Чернігівська. Джерело: розраховано автором за [2; 3].

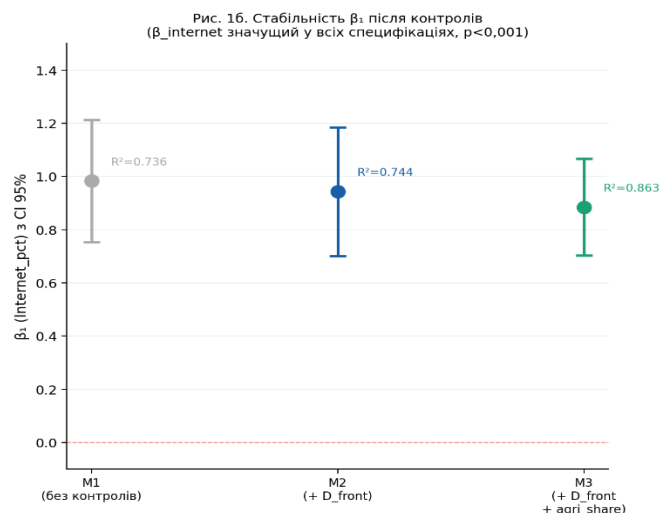
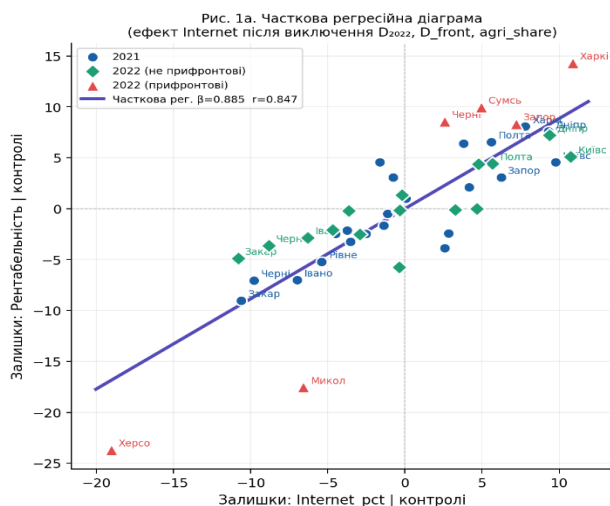


Рис. 1. Вплив інтернет-охоплення на рентабельність аграрного виробництва регіонів України після контролю воєнних факторів (2021–2022): часткова регресія (а - ефект Internet_pct після виключення D₂₀₂₂, D_{front}, agri_share) та стабільність оцінок у трьох специфікаціях (б - стабільність β_1 у M1–M3 з CI 95%)

Джерело: розраховано автором; Python (statsmodels, matplotlib); Держстат [2; 4]; ITU [3]

Висновки. Панельна регресія з послідовним нарощуванням контролів підтверджує, що інтернет-охоплення є самостійним і стабільним чинником рентабельності аграрного виробництва в умовах воєнної кризи ($\beta_1 = 0,885$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,863$). Воєнний шок 2022 р. та прифронтовий статус дають роздільні від'ємні ефекти (–5,0 та –4,5 п.п. відповідно), проте не нівелюють вплив цифрової інфраструктури. У контексті ESG-орієнтованого відновлення та сталого розвитку це означає: відновлення цифрової інфраструктури у деокупованих регіонах є кількісно обґрунтованим пріоритетом — кожен відсоток відновлення інтернет-охоплення дає агровиробникам +0,89 п.п. рентабельності. Цей ефект є рівноцінним за масштабом фінансовій компенсації близько 1–2% обсягу реалізованої продукції, і тому має враховуватись у програмах повоєнного відновлення поряд із фізичною реконструкцією.

Список використаних джерел

1. FAO. Ukraine: Impact of the War on Agricultural Enterprises. Findings of a Nationwide Survey, October–November 2024. Rome: FAO, 2025. ISBN 978-92-5-139983-5.
2. Державна служба статистики України. Сільське господарство України 2021, 2022: статистичні збірники. Форма №50-с.г. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm.
3. International Telecommunication Union. Ukraine Digital Development Country Profile. Version 3.0. Geneva: ITU, 2025. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf.
4. Державна служба статистики України. Валовий регіональний продукт у 2021 році: статистичний збірник. Київ: ДССУ, 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/05/zb_vrp_2021.pdf.
5. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025: Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/2025/10/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025>.

Yaroslav Kudria,
PhD (Econ.),
Senior Researcher of the Department of Problems of the Real Sector of the Regional
Economy, State Government “Dolishniy Institute of Regional Research of the National
Academy of the Sciences of Ukraine”,
Lviv, Ukraine

GUIDELINES FOR POST-WAR RECONSTRUCTION OF THE TECHNOLOGICAL CAPACITY FOR SUSTAINABLE INDUSTRIAL DEVELOPMENT IN THE REGIONS

Relevance of the study. The development and enhancement of the investment and innovation potential for the sustainable development of the region's industry are based on an assessment of the effective demand for innovative products and the feasibility of their development, taking into account all additional costs. The concept of innovation capacity is an integral characteristic of its future potential regarding the development of new product types in terms of the types and parameters under which the maximum possible efficiency of production and economic activities is achieved at the current stage of scientific and technological progress in a specific sector of the economy.

When assessing level of innovation capacity, it is necessary to take into account changes (increases) in the costs of developing and manufacturing new types of products as quality improves, as well as changes in the prices that potential consumers are willing to pay for products provided their technical characteristics are improved.

The specific nature of industrial products typically lies in the fact that their price is determined by their utility from the perspective of consumers, who are usually the manufacturers of the products themselves. Their utility is determined by operational characteristics, which ultimately are reflected in the production cost and specific capital intensity of the products.

Pricing innovative products requires an analysis of the patterns of operation in the market for that product, in the market for products manufactured using the innovative industrial product. Accordingly, the price of the product in the first market will be directly determined by the levels of full cost and capital intensity of the product in the second market. When setting prices for new products, it is advisable to assume that the excess profit of consumers is equal to profit foregone after equilibrium is established.

Optimizing product quality parameters is a central task in assessing the level of investment and innovation capacity and should ensure the minimization of specific discounted production costs. Consequently, this will allow for the maximum possible economic benefit from the sale of products, which can subsequently be distributed among their producers and consumers according to the methodology proposed below. By identifying the optimal values of the indices of changes in industrial product quality parameters, at which the specific discounted costs for consumers reach their minimum value for each product type, we can construct a matrix of investment and innovation capacity.

The process of optimizing the quality level of products and, accordingly, assessing investment and innovation capacity can be carried out in the following: establishing, for product quality parameters, the projected potential increase in their values and the corresponding maximum projected increase in the unit price of the product; setting a target to improve the efficiency of fixed asset utilization, while the remaining quality parameters are taken at the baseline level, and only the ratio between price and the efficiency of fixed assets is considered; establishing a list of objectives to extend the service life of assets; defining objectives to reduce consumption rates of production resources; determining a set of optimal quality parameters based on calculations and developing measures to achieve the target values of product quality parameters.

In the final stage of building the investment and innovation potential for the sustainable development of regional industry, it is necessary to implement a set of the measures to bring the volume of labor resources, physical assets, current expenditures on the development of innovative products to their optimal levels.

Conclusions. Thus, the actual development of the investment and the innovation potential for the sustainable development of regional industry involves bringing its current investment and innovation potentials up to its innovation capacity.

Determining the optimal amount of investment resources required for sustainable development of regional industries over the planning period is a complex, multi-stage process. It requires taking into account the key factors that influence the volume of the investment that would be allocated to renewal of capital. Additionally, calculations must assess the strategic investment and innovation potential, that is, determine to what extent it exceeds the current level of potential.

References

1. Amosha, O. I., Kharazishvili, Yu. M., & Lyashenko, V. I. (2018). Modernization of the Economy of Industrial Regions of Ukraine in the Conditions of Decentralization of Management. Kiev: IEP NAN Ukrayiny: website. Retrieved from <https://iie.org.ua/monografiyi/> [in Ukrainian]
2. Coleso Y. (2010). Economic Evaluation of Planning and Renovation of Industrial Enterprises. Kiev: Vernadsky National Library of Ukraine: website. Retrieved from <https://www.nbuv.gov.ua> [in Ukrainian]
3. Diakon, R. B., Kucher, A. T., & Kheldak, H. D. (2024). Sustainable Development and Circular Economy: Trends, Innovations, Prospects. Ryha: Vydavnytstvo "Baltiya". [in English]
4. Ishchuk S., Sozansky L., Kniaziev S. Problematic issues of localization-based development of mechanical engineering in Ukraine. *Science and innovation*. 2023. Vol. 19. №1. P. 20-35: website. Retrieved from <https://doi.org/10.15407/scine19.01.020> [in English]
5. Ishchuk S., Sozansky L., Caputa W. Impact of innovation on employment and wage in industry. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*. 2023. №37(4). P. 26-40: website. Retrieved from <https://doi.org/10.24917/20801653.374.2> [in English]

Оксана Куцугуб, здобувач вищої освіти,
ДНУ імені Олесь Гончара,
Ольга Романова, старший викладач,
кафедри економічного моделювання, обліку та статистики,
Дніпровський національний університет імені Олесь Гончара,
м. Дніпро, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ КАПІТАЛЬНИХ ТОВАРІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах структурних трансформацій, воєнних ризиків та необхідності післявоєнного відновлення економіки України особливого значення набуває ринок капітальних товарів. До капітальних товарів належать машини, обладнання, транспортні засоби виробничого призначення, виробничі установки, інструменти та інші засоби виробництва, які забезпечують матеріально-технічну основу функціонування підприємств. Від рівня розвитку цього ринку залежить ефективність промисловості, будівництва, транспорту та інших галузей, а отже і відновлення всієї повоєнної економіки України.

Аналіз ринку капітальних товарів України з метою оцінювання його трансформаційних змін та тенденцій розвитку, визначення факторів впливу та обґрунтування напрямів оптимізації діяльності суб'єктів ринку в умовах невизначеності проведено з використання методів статистичного аналізу й економіко-математичного моделювання за верифікованими даними Державної служби статистики України [1; 2; 3], за період з 2017 по 2024 роки в пакеті Microsoft Excel («Аналіз даних»).

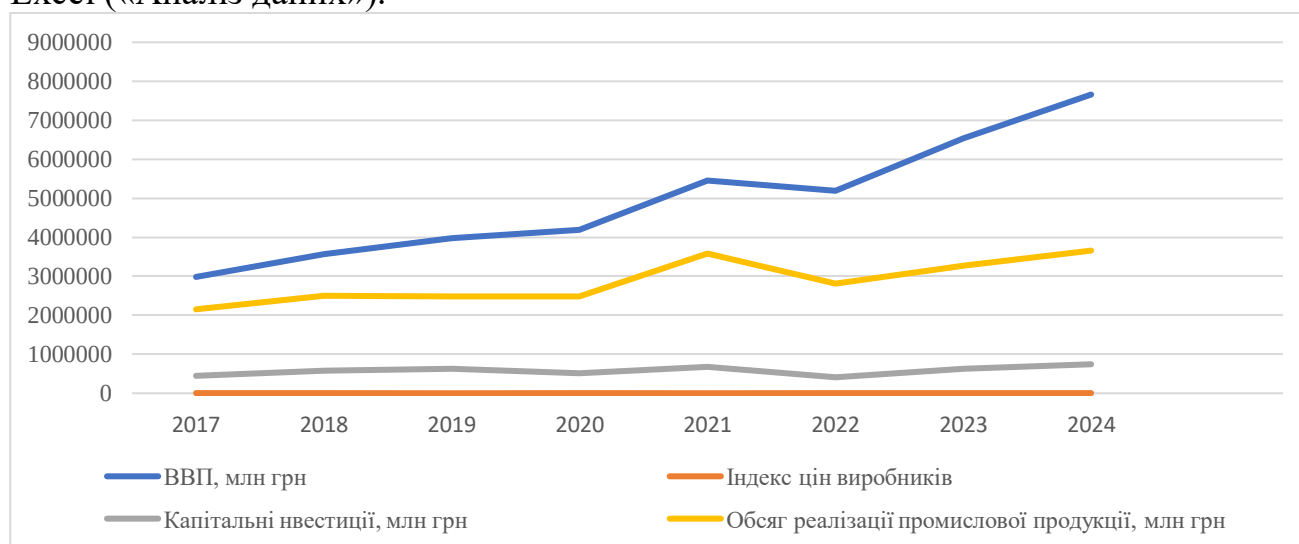


Рис. 1 . Динаміка основних показників розвитку ринку капітальних товарів України (2017–2024 рр.)

Ключовим фактором формування ринку капітальних товарів виступають макроекономічні умови розвитку держави. Загальний рівень економічної активності визначає можливості підприємств щодо оновлення основних засобів,

модернізації виробництва та реалізації інвестиційних проєктів. Основними макроекономічними індикаторами, що впливають на розвиток ринку капітальних товарів в умовах воєнної економіки за показником обсягу реалізації промислової продукції, є валовий внутрішній продукт (ВВП), рівень інфляції та інвестиційна активність господарюючих суб'єктів, що оцінюється обсягами капітальних інвестицій (КІ) в економіку країни, що було встановлено результатом кореляційного аналізу.

Таблиця 1.

Кореляційна матриця взаємозв'язків між ключовими показниками ринку капітальних товарів

Показники	Обсяг реалізації	ВВП	Індекс цін	КІ
Обсяг реалізації	1	0,9114	0,6267	0,7295
ВВП	0,9114	1	0,3808	0,6302
Індекс цін	0,6267	0,3808	1	0,1001
КІ	0,7295	0,6302	0,1001	1

Джерело: складено авторами на основі [1, 2, 3].

У результаті статистичного аналізу динаміки ключових показників ринку капітальних товарів встановлено, що протягом 2017-2024 років ВВП України зріс з 2,98 трлн грн до 7,66 трлн грн, однак у 2022 році зафіксовано спад на 268,5 млрд грн (95,08% до попереднього року). Обсяг реалізації промислової продукції (результативний показник ринку капітальних товарів) мав нерівномірну динаміку: найвище зростання у 2021 році - на 44,56%, найглибший спад у 2022 році - на 21,49%, а у 2023-2024 роках спостерігалось поступове відновлення (приріст на 16,38% та 11,68% відповідно). Індекс цін виробників коливався від 92,5% (2019) до 162,3% (2021), що свідчить про значний інфляційний тиск на ринок.

Оцінка інвестиційної активності показала, що капітальні інвестиції у 2022 році внаслідок повномасштабних воєнних дій скоротилися на 39,21% (до 409,7 млрд грн), однак у 2023 році відновилися зростанням на 53,12%, а у 2024 році - ще на 18,45%. Частка капітальних інвестицій у ВВП знизилася з 16,26% у 2018 році до 7,89% у 2022 році і в 2024 році становила 9,70%, що вказує на недостатню інвестиційну активність для масштабної модернізації виробництва. Структурний аналіз засвідчив, що підприємства спрямовували на інвестиційні цілі від 14,56% (2022) до 25,16% (2019) обсягу реалізованої продукції [4].

Кореляційно-регресійний аналіз виявив (див. табл. 1) дуже сильний прямий зв'язок між обсягом реалізації промислової продукції з ВВП (коефіцієнт кореляції $r=0,9114$), сильний зв'язок з капітальними інвестиціями ($r=0,7295$) та помірний з індексом цін виробників ($r=0,6267$). Побудовано рівняння множинної лінійної регресії:

$$Y = -392409 + 0,196 \times X_1 + 10574,045 \times X_2 + 1,722 \times X_3,$$

де Y - обсяг реалізації промислової продукції,

X_1 - ВВП,

X_2 - індекс цін виробників,

X_3 - капітальні інвестиції.

Найбільший вплив на результативний показник мають капітальні інвестиції (коефіцієнт 1,722). Розраховані коефіцієнти еластичності показали, що найбільш чутливим фактором є індекс цін виробників ($E=0,4528$). На основі побудованої моделі та сценарного підходу отримано прогностні значення результативного показника: оптимістичний сценарій - 3,45 трлн грн, реалістичний - 3,09 трлн грн, песимістичний - 2,70 трлн грн.

Кількісна оцінка ризиків засвідчила, що коефіцієнт варіації обсягу реалізації промислової продукції становить 18,48% (менше 33%), що свідчить про відносну однорідність сукупності та помірний рівень ризикованості ринку. Побудована матриця ризиків дозволила визначити критичні ризики: зниження інвестиційної активності, макроекономічна нестабільність та воєнні ризики. Інфляційне зростання цін виробників і скорочення промислового виробництва віднесено до категорії значних ризиків. Аналіз чутливості підтвердив високу залежність ринку від внутрішніх економічних факторів та інвестиційного середовища.

Висновки. На основі результатів дослідження обґрунтовано напрями оптимізації діяльності суб'єктів ринку капітальних товарів в умовах невизначеності. Основними з них є: активізація інвестиційної діяльності з орієнтацією на цифровізацію, автоматизацію та енергоефективне обладнання; диверсифікація джерел фінансування (власні кошти, банківське кредитування, лізинг, державні програми, гранти міжнародних організацій); впровадження систем управління ризиками (формування резервних фондів, диверсифікація постачальників та ринків збуту, довгострокове планування); розширення зовнішньоекономічної діяльності для зменшення залежності від внутрішнього попиту; удосконалення державної промислової та інвестиційної політики (податкові стимули, пільгове кредитування, державні гарантії для інвестиційних проєктів, програми модернізації промисловості). Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню капітальних інвестицій, технологічному оновленню виробництва, зниженню рівня ризиків та забезпеченню стабільного розвитку ринку капітальних товарів України в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. Мінфін : економічний портал. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/> (дата звернення: 23.03.2026).
2. Обсяг реалізації промислової продукції в Україні. Мінфін : економічний портал. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/prod/2020/> (дата звернення: 10.05.2026).
3. Капітальні інвестиції за регіонами за 2010–2024 роки. Державна служба статистики України. URL: https://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/statinf/menu_u/invest.htm (дата звернення: 10.05.2026).
4. Брюховецька Н. Ю. Інвестиційна активність підприємств з виробництва продукції з високою доданою вартістю в умовах обмежених ринків : монографія. Київ, 2019. 388 с.

Михайло Лісняк, здобувач вищої освіти,
ДНУ імені Олеся Гончара
Ольга Романова, старший викладач
кафедри економічного моделювання, обліку та статистики,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна

РОЛЬ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. В умовах воєнної економіки та структурної трансформації особливого значення набуває монетарна політика як інструмент забезпечення макроекономічної стабільності та відновлення економіки України. Ефективність рішень Національного банку України (далі НБУ) щодо процентної політики, регулювання грошової маси та підтримки банківського сектору безпосередньо впливає на інвестиційну активність, інфляційні процеси та фінансову стійкість держави. У таких умовах особливого значення набуває діяльність НБУ як ключового регулятора монетарної політики, який здійснює контроль за грошовою масою, процентними ставками та стабільністю банківської системи [1].

Задля оцінювання впливу монетарної політики НБУ на стабілізацію та відновлення економіки в умовах воєнних викликів було проаналізовано динаміку ВВП, інфляції, облікової ставки НБУ, грошової маси М3 та банківського кредитування як ключових індикаторів ефективності монетарної політики.

Проведений статистичний аналіз грошово-кредитного ринку у 2019–2025 рр. засвідчив, що жорстка монетарна політика НБУ у 2022 році стала одним із ключових чинників стримування інфляційного та девальваційного тиску в умовах повномасштабної війни (рис. 1).

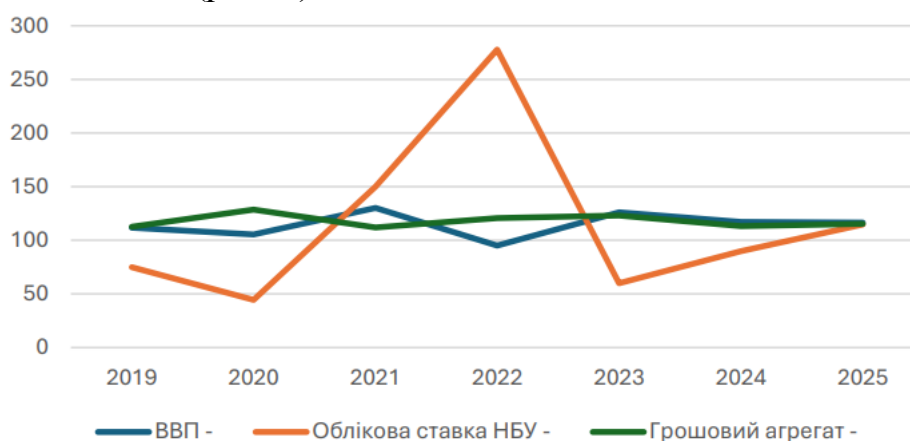


Рис.1. Динаміка темпів зростання ключових макроекономічних та монетарних показників України у 2019–2025 рр, %

Джерело: складено авторами на основі офіційних даних [2, 3].

За даними Державна служба статистики України, реальний ВВП України у 2022 році скоротився приблизно на 29,1 %, що стало найбільшим падінням за період незалежності держави [2]. Одночасно спостерігалось різке прискорення інфляції: у 2022 році індекс споживчих цін перевищив 26 %, що було зумовлено порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом товарів, девальваційними процесами та зростанням витрат виробництва [3].

У відповідь на інфляційний тиск Національний банк України у червні 2022 року підвищив облікову ставку з 10 % до 25 % [1], що стало одним із ключових антикризових заходів монетарної політики. Підвищення ставки сприяло зниженню девальваційного тиску та стабілізації інфляційних очікувань, однак одночасно призвело до скорочення кредитної активності банківського сектору. Подальше пом'якшення процентної політики у 2024-2025 (у 2023р. до 60%, у 2024р. до 90%), роках сприяло поступовому поживленню кредитної активності та створенню передумов для економічного відновлення, що вказує на перехід монетарної політики від жорсткого антикризового регулювання до стимулювання економічного відновлення..

У ході кореляційно-регресійного аналізу було встановлено тісний прямий зв'язок між грошовим агрегатом та ВВП ($r=0,981$), і опосередкований характер впливу процентної політики НБУ ($r=0,139$) на монетарні процеси ($r=0,139$):

$$Y = -627710,53 + 0,509 \cdot X1 + 13564,98 \cdot R,$$

де Y - грошовим агрегатом (МЗ, млн грн);

$X1$ - валовим внутрішнім продуктом (GDP, млн грн);

$X2$ - облікової ставки НБУ, (R , %)

Побудована модель є статистично значущою (за F -критерієм Фішера значимість складає значно менше 0,05 (0,00018) та адекватно описує залежність між досліджуваними незалежними змінними ($r=0,062$), що дозволяє використовувати її для подальшого аналізу та прогнозування розвитку грошовокредитного ринку України.

Зокрема, зростання грошового агрегату МЗ супроводжувалося збільшенням інфляційного тиску, тоді як підвищення облікової ставки сприяє стримуванню темпів інфляції та поступовому відновленню економічної активності, що спостерігаємо у період 2023–2025 рр. (див. рис.1), коли темпи зростання ВВП перевищують 115 %, а облікова ставка поступово знижується до рівня передвоєнної економіки 2024р. Це підтверджує ефективність процентного каналу монетарної трансмісії в Україні.

Отримані результати оцінювання еластичності монетарних показників підтверджують, що збільшення ВВП на 1 % супроводжується зростанням обсягу МЗ у середньому на 1,1751%. Це підтверджує тісний взаємозв'язок між масштабами економічної активності та динамікою грошового обігу в економіці країни.

Аналіз часових рядів дозволив виявити загальну тенденцію до поступового відновлення грошово-кредитного ринку після кризового періоду 2022 року. Прогнозні значення грошового агрегату МЗ за різними сценаріями наведені у таблиці 1.

Таблиця 1.

Прогнозування грошового агрегату М3 за сценаріями розвитку

Сценарій	ВВП, млн грн	Облікова ставка НБУ, %	Прогнозне значення М3, млн грн
Оптимістичний	6 257 027,15	13,72	2 741 583
Реалістичний	5 858 852,70	14,44	2 551 911
Песимістичний	5 403 796,18	15,88	2 339 608

Джерело: складено автором із використання ПП Ексель «Аналіз даних»

Результати сценарного прогнозування свідчать, що динаміка грошового агрегату М3 суттєво залежить від темпів економічного розвитку та рівня облікової ставки НБУ. За оптимістичного сценарію, який передбачає зростання ВВП до 6 257 027,15 млн грн та зниження облікової ставки до 13,72 %, прогнозний обсяг М3 становитиме 2 741 583 млн грн. Реалістичний сценарій характеризується помірними темпами економічного зростання та обліковою ставкою 14,44 %, за яких очікуваний обсяг грошового агрегату М3 становить 2 551 911 млн грн. Водночас за песимістичного сценарію, що передбачає уповільнення економічної активності та підвищення облікової ставки до 15,88 %, прогнозується скорочення обсягу М3 до 2 339 608 млн грн. Отже, результати прогнозування підтверджують, що зростання економічної активності сприяє розширенню грошової маси, тоді як посилення жорсткості монетарної політики стримує її приріст.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що монетарна політика НБУ в умовах воєнних викликів відіграє ключову роль у забезпеченні макроекономічної стабільності та створенні передумов для відновлення економіки України. Встановлено тісний прямий зв'язок між валовим внутрішнім продуктом і грошовим агрегатом М3, що свідчить про залежність динаміки грошової маси від масштабів економічної діяльності. Жорстка процентна політика у 2022 році сприяла стримуванню інфляційного та девальваційного тиску, стабілізації валютного ринку та підтриманню фінансової стійкості банківської системи. Водночас вплив облікової ставки НБУ на монетарні процеси має опосередкований характер. Сценарне прогнозування у середньостроковій перспективі, на основі побудованих трендових моделей підтвердило, що подальше економічне відновлення України значною мірою залежатиме від збалансованості монетарної політики НБУ. За умов помірного зниження облікової ставки та зростання ВВП очікується розширення грошової маси та активізація грошово-кредитного ринку. Отже, ефективна монетарна політика залишається одним із ключових чинників підтримки фінансової стабільності, стимулювання економічного зростання та післявоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про Національний банк України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14>
2. Державна служба статистики України — офіційний сайт URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
3. Національний банк України — офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/>

Наталія Почерніна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки і бізнесу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОСТУП УКРАЇНИ: МІЖНАРОДНІ ЗДОБУТКИ У ВИРОБНИЦТВІ БЕЗПІЛОТНИХ СИСТЕМ

Актуальність дослідження. Протистояння України військовій агресії росії зумовлює структурні зміни не лише в економічній системі країни, а й на світовому ринку озброєнь. Відтак, аналіз цих змін є актуальним для поточного періоду.

Метою даного дослідження є характеристика місця України серед світових виробників безпілотних систем та виявлення перспектив розвитку галузі.

Основні результати дослідження. Одним із стратегічних напрямів плану відновлення України визначено розвиток військово-промислового комплексу через реалізацію завдань, розподілених на три етапи. З урахуванням сучасних реалій можна стверджувати, що цілі другого етапу щодо створення критичних та модернізації існуючих виробництв та третього етапу щодо інтеграції національних виробників в міжнародний ринок озброєння та зростання їх експортного потенціалу [1, С. 16] успішно реалізуються Україною. На користь такого висновку свідчить той факт, що наша країна фігурує у списку найкращих виробників дронів у світі [2]. Три вітчизняні компанії увійшли до ТОП-100 виробників Drone Defense Companies. Їх представництво серед інших лідерів ринку узагальнює таблиця 1.

Таблиця 1

Структура ТОП-100 Drone Defense Companies у 2025 році

рейтинг учасники	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
виробники країн світу	13 з США, 2 - Туреччина, по 1 - Ізраїль, Італія, Франція, Німеччина, Велика Британія	8 з США, 3 - Ізраїль, по 1 - Велика Британія, Німеччина, Франція, Польща, Австрія, Канада, Португалія, Нідерланди	5 з США, 3 – Франція, по 2 – Естонія, Велика Британія, Австралія, по 1 – Литва, Індія, Ізраїль, Швеція, Чехія, Південна Корея	5 з США, по 2 – Ізраїль, Франція, Індія, по 1 – Німеччина, Литва, Греція, Португалія, Канада, Латвія, Естонія, Китай	8 з США, по 2 – Іспанія, ПАР, по 1 – Ізраїль, Велика Британія, Нідерланди, Південна Корея, Канада, Фінляндія, Словенія
вітчизняні виробники	-	TAF Drones (22 місце)		Ukrspesystems (65 місце)	Airlogix (84 місце)

Джерело: складено автором за даними [3]

Як видно з таблиці, абсолютним лідером на ринку дронів є США, представлені 39 компаніями, серед яких General Atomics обіймає першу рейтингову позицію. Друге за чисельність провідних компаній (8) у цій сфері місце належить Ізраїлю, третє – Франції (7 компаній), четверте – Великій Британії (5 компаній). П'яте місце (3 компанії) ділять Україна, Німеччина, Канада, Естонія, Індія.

Дрони (безпілотні апарати) бувають літальні (БПЛА), наземні (НРК) та морські (надводні та підводні). Трійку вітчизняних компаній з ТОП-100 Drone Defense Companies репрезентують виробники БПЛА: компанія TAF Drones займається виробництвом FPV (ударні дрон з First Person View); оборонне підприємство Ukrspesystems пропонує розвідувальні SHARK, SHARK-M, MINI SHARK - розвідувальний безпілотний авіаційний комплекс для коригування вогню, спостереження та глибинної розвідки; компанія Airlogix спеціалізується на дронах з фіксованим крилом GOR UAS (БпАК «Гор») для тактичної та стратегічної аеророзвідки та має досвід у виробництві вантажних дронів.

Загалом, український сектор БПЛА має сильний середньостроковий потенціал розвитку, оскільки надає можливості для розвитку малого та середнього бізнесу всередині країни та має суттєвий експортний потенціал, особливо в період зростання воєнного напруження на Близькому Сході. Крім того, отриманий досвід у застосуванні передових технологій під час війни може бути корисним й у мирний час для розвитку національної моделі розумної економіки (Smart Economy), пріоритетами якої стають перетворення інтелектуального потенціалу на реальний економічний ресурс, мережева організаційна структура, «швидка адаптація до мінливої реальності, якість управління економікою підприємства та забезпечення їхньої безпеки» [4, С. 630].

Висновки. Інноваційний поступ України у виробництві безпілотних систем не лише посилює її оборонний потенціал, а й створює широкі можливості для здобуття конкурентних переваг при експорті, світового визнання та масштабування корисних практик у розбудову моделі розумної економіки.

Список використаних джерел

1. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Розвиток військово-промислового комплексу» / Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2022. 47 с. URL: <https://surl.li/zelzdc>
2. Подвишенна Дарія. Три українські компанії потрапили до сотні найкращих виробників дронів у світі. URL: <https://dou.ua/lenta/news/ukrainian-best-world-drone-companies/>
3. Top 100 Drone Defense Companies in 2025. *The Defense Post*. June 13, 2025 URL: <https://thedefensepost.com/2025/06/13/drone-companies-ranking-2025/>
4. Kostyk Ye., Tiuleniev S., Goi V., Kovalenko O., Pochernina N. The National Model of the Smart Economy for Achieving the Goals of Innovative Development. *Review of Economics and Finance*, 2023, vol.21, p. 622-632 URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/17714>

Андріанна Решетар бакалавр,
МЕГУ, Керівник: **Олег Онофрійчук**,
к. е. н., доцент кафедри економіки та фінансів,
ПВНЗ "Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука",
м. Рівне, Україна

МОДЕЛІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

У процесі розвитку політичної, соціологічної, правової наук були сформовані різні підходи щодо тлумачення поняття «війна». Першим відомим розробником теорії війни був прусський воєначальник Карл фон Клаузевіц, який ще 200 років тому зазначав, що «війна є продовженням політики іншими, насильницькими засобами, спрямованими на те, щоб примусити супротивника виконати свою волю [1]

Як впливає з III Гаазької конвенції, визначення «війна» передбачає формальний акт оголошення збройного протистояння [2]. При цьому поняття «війна» не обов'язково передбачає ведення військових дій. Стан війни може існувати, якщо держава після оголошення війни захоплює за правом війни на своїй суверенній території майно супротивника, здійснює допустимі за міжнародним гуманітарним правом дії щодо його громадян та інші акти, не ведучи при цьому воєнних дій [3].

Тісно пов'язаним із поняттями війни та збройного конфлікту є термін «військова агресія», яке визначається у міжнародному праві, як застосування збройної сили державою (групою держав) проти суверенітету, територіальної цілісності, політичної незалежності іншої держави або народу (нації), несумісне зі Статутом ООН [4].

Використання терміну «гібридна війна» набуло особливого значення у зв'язку з розв'язаною 2014 Росією агресії проти України, результатом якої стали окупація Автономної Республіки Крим та окремих районів Донецької і Луганської областей. Російська агресія спонукала до розширення змісту гібридної війни, стимулювала процес осмислення цього явища як окремого феномена. Таким чином «гібридна війна» — це різновид ескалації конфліктів, властивий для XXI ст., що поєднує застосування державних та недержавних, традиційних і нетрадиційних стратегій, ресурсів, засобів, методів підривної діяльності, механізмів кібервійни з метою досягнення певних політичних цілей [5]

З економічного погляду відмінність між війною і збройним конфліктом полягає в масштабах економічних змін і завданих збитків. Війна призводить до якісної зміни стану суспільства, тому що державні інститути починають виконувати специфічні функції, зумовлені саме війною. Внаслідок цього економіку перебудовують для забезпечення перемоги над ворогом. Під час збройного конфлікту політична мета є більш обмеженою, ніж у ході війни.

Він не супроводжується докорінно зміною всього державного механізму на воєнний лад. Таким чином, комплекс заходів з відновлення економіки після війни та збройного конфлікту має відмінності. Проте у 1970–1980 рр. прийшло розуміння відновлення після війн та збройних конфліктів як складного явища економічного, соціального й демографічного характеру [6]

Проблема відновлення після війни в Україні, яку ми розглянемо, стосується компенсації та відновлення. Пилипенко Г.М. зазначає, що головне завдання держави - оцінити та зареєструвати всі пошкоджені та зруйновані об'єкти. Деякі з них будуть відновлені - нові об'єкти будуть споруджені на місці зруйнованих, можливо, у більш сучасному вигляді. Інші об'єкти потребують компенсації, тобто власник повинен отримати відшкодування за знищення. Наразі ведуться спроби на законодавчому рівні визначити порядок компенсації за зруйноване майно та виплат відшкодування фізичним особам [7]. Залишаються невирішеними питання щодо пошкодженого майна юридичних осіб, знищеного нерухомого майна фізичних осіб (наприклад, автомобілів), а також немайнової шкоди (втрата здоров'я). Крім того, наголошує В. Даценко, неясним залишається підхід до об'єктів, які вже відновлені або частково відновлені власними зусиллями. З іншого боку, згідно з концепцією Фонду відновлення України, який наразі обговорюється, перелік об'єктів відбудови, що фінансуватимуться за міжнародні кошти, буде складати Кабінет Міністрів за пропозицією центральних органів виконавчої влади або облдержадміністрацій. Ймовірно, далеко не всі зруйновані об'єкти потрапляють до цього переліку відбудови. Це може призвести до наявності великої сірої зони об'єктів, які потенційно не попадуть ні в процедуру компенсації, ні в процедуру відбудови [8]. З цього приводу В. Міщенко звертає увагу, що наразі паралельно розвиваються два тренди: 1) регіональне партнерство, коли різні регіони співпрацюють з різними країнами та фондами (регіональне менторство); 2) централізована інституція (фонд або агенція), яка координуватиме відновлення в цілому. На конференції в Лугані окремі країни виявили бажання взяти шефство над відновленням певних областей або міст. У деяких регіонах цей процес вже частково реалізовано. Проте, коли різні країни фінансують проекти в різних областях/містах, обсяги відновлення залежать від бажання та можливостей країни-донора, що може спричинити внутрішню міграцію населення в більш розвинені міста та регіони [9].

Отже, війна має великий вплив не лише на політичну ситуацію, а й на економіку, соціальну сферу та життя людей загалом. Через війну Україна зазнала значних руйнувань, тому питання післявоєнного відновлення є дуже важливим. Держава повинна забезпечити оцінку збитків, відновлення зруйнованих об'єктів та виплату компенсацій постраждалим громадянам. Водночас існує ще багато невирішених проблем, зокрема щодо відшкодування майна юридичних осіб і координації процесу відбудови. На мою думку, для успішного відновлення України

необхідна співпраця держави, міжнародних партнерів та суспільства. Важливо не лише відбудувати зруйноване, а й створити сучасну та нестійку економіку для майбутнього розвитку країни.

Список використаних джерел

1. Carl von Clausewitz On War. Princeton : Princeton University Press, 1989. 732 р.
2. Війна та збройний конфлікт – одне й те ж? // Національний комітет Товариства Червоного Хреста України : вебсайт. URL: <https://redcross.org.ua/news/2023/02/45317/> (дата звернення: 18.06.2024).
3. Війна // [Велика українська енциклопедія](#) (дата звернення: 18.06.2024).
4. Агресія військова // [Велика українська енциклопедія](#) (дата звернення: 18.06.2024).
5. Гібридна війна // [Велика українська енциклопедія](#) (дата звернення: 18.06.2024).
6. Іванов С. В. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України // Економіка України. 2019. № 1. С. 75–89.
7. Пилипенко Г. М. Соціальна справедливість у світовій економіці: одвічний конфлікт держави і ринку // Економічний вісник. 2017. № 4. С. 9–15.
8. Даценко В. В очікуванні відбудови: п'ять запитань, на які досі немає відповідей. URL: [ZN.UA](#) (дата звернення: 18.06.2024).
9. Міщенко В. С. Повоєнне відновлення України на засадах соціальної справедливості (економіко-правовий аспект) // Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 10. С. 266–268.

Сергій Стефаник,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
за ступенем PhD спеціальності 051 Економіка
Керівник: Ірина Дашко,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління персоналом і маркетингу
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

Актуальність дослідження. В умовах воєнного стану, трансформації світових ринків, енергетичної нестабільності та посилення екологічних вимог глобальні тренди сталого розвитку безпосередньо впливають на фінансово-економічну безпеку підприємств машинобудування. Для машинобудівної галузі, яка є капіталомісткою, енергозалежною та технологічно складною, питання сталого розвитку набуває особливого значення. Сучасні науковці підкреслюють, що сталий розвиток підприємств потребує не лише екологічної відповідальності, а й належного фінансового забезпечення, партнерства та залучення інвестицій [1].

До ключових глобальних трендів сталого розвитку, що впливають на підприємства машинобудування, належать декарбонізація виробництва, енергоефективність, цифровізація бізнес-процесів, ESG-орієнтоване управління, відповідальне використання ресурсів і посилення вимог до прозорості фінансової звітності. У сучасних дослідженнях фінансова безпека підприємства розглядається як система заходів та інструментів, спрямованих на захист фінансових інтересів, своєчасне виявлення ризиків і забезпечення стабільного розвитку [2].

Для підприємств машинобудування впровадження принципів сталого розвитку має подвійний ефект. З одного боку, воно потребує значних фінансових витрат на модернізацію обладнання, енергоощадні технології, цифрові рішення та екологічні стандарти. З іншого боку, такі інвестиції знижують довгострокові ризики, підвищують конкурентоспроможність і відкривають доступ до міжнародних ринків та фінансових ресурсів. Як зазначають українські дослідники, економічна безпека є необхідною умовою сталого розвитку суб'єктів господарювання [3].

Особливо важливим для машинобудівних підприємств є вплив цифровізації. Використання цифрових технологій у фінансовому моніторингу, управлінні ризиками, логістиці та виробництві дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і зменшити фінансові втрати. Водночас цифровізація створює нові загрози: кіберризики, залежність від програмного забезпечення, витрати на захист даних та потребу в підготовці персоналу [4].

З позиції фінансово-економічної безпеки доцільно виділити декілька ключових напрямів впливу глобальних трендів сталого розвитку на підприємства машинобудування. Кожен із них безпосередньо впливає на стабільність

функціонування підприємства, його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до сучасних викликів.

1) Фінансовий напрям – зростання потреби в інвестиціях, кредитних ресурсах і державній підтримці.

Сучасні вимоги сталого розвитку потребують від машинобудівних підприємств значних фінансових вкладень у модернізацію виробництва, цифровізацію та екологічні проєкти. Це зумовлює необхідність залучення додаткових джерел фінансування, міжнародних грантів, банківських кредитів та державних програм підтримки. Наприклад, українські підприємства машинобудування, які орієнтуються на експорт продукції до країн ЄС, змушені інвестувати у впровадження енергоефективних технологій та екологічних стандартів відповідно до вимог Європейського зеленого курсу. Водночас недостатність фінансових ресурсів може призвести до зниження рівня економічної безпеки підприємства, зростання кредитного навантаження та втрати конкурентних переваг.

2) Виробничий напрям – необхідність модернізації обладнання та впровадження ресурсозберігаючих технологій.

У сучасних умовах машинобудівні підприємства змушені переходити до більш технологічного та енергоефективного виробництва. Це передбачає оновлення виробничих потужностей, автоматизацію процесів, використання цифрових систем управління та скорочення енергоспоживання. Наприклад, впровадження роботизованих виробничих ліній або систем автоматичного контролю якості дозволяє підприємствам зменшити витрати ресурсів, підвищити продуктивність праці та мінімізувати виробничі втрати. Разом із тим модернізація обладнання потребує значних капіталовкладень, що може створювати додаткові фінансові ризики для підприємств у короткостроковій перспективі.

3) Екологічний напрям – дотримання міжнародних екологічних стандартів і зменшення негативного впливу на довкілля.

Однією з ключових вимог глобального сталого розвитку є екологічна відповідальність бізнесу. Для підприємств машинобудування це означає необхідність скорочення викидів шкідливих речовин, впровадження систем екологічного менеджменту, переробки відходів та раціонального використання природних ресурсів. Наприклад, підприємства, що використовують застарілі енергоємні технології, можуть втрачати можливість співпраці з міжнародними партнерами через невідповідність екологічним стандартам ЄС. Водночас впровадження екологічних ініціатив дозволяє підвищити репутацію підприємства, зменшити екологічні штрафи та забезпечити довгострокову стабільність діяльності.

4) Кадровий напрям – потреба у фахівцях із цифрових технологій, енергоменеджменту та ESG-звітності.

Сталий розвиток та цифровізація виробництва формують нові вимоги до персоналу машинобудівних підприємств. Сучасні підприємства потребують працівників, які володіють навичками роботи з цифровими платформами, системами автоматизованого управління, фінансового аналізу та ESG-звітності. Наприклад, упровадження систем ERP або програм енергомоніторингу потребує

залучення ІТ-фахівців, аналітиків та менеджерів із сталого розвитку. Водночас дефіцит кваліфікованих кадрів може негативно впливати на ефективність діяльності підприємства, уповільнювати процеси модернізації та посилювати кадрові ризики.

5) Ринковий напрям – підвищення вимог партнерів, інвесторів і замовників до сталості бізнесу.

Сучасний ринок дедалі більше орієнтується на принципи ESG та соціально відповідального ведення бізнесу. Інвестори та міжнародні партнери віддають перевагу підприємствам, які дотримуються екологічних стандартів, забезпечують прозорість фінансової звітності та впроваджують антикризові механізми управління. Наприклад, великі міжнародні компанії можуть відмовлятися від співпраці з постачальниками, які не відповідають вимогам сталого розвитку або не мають ESG-звітності. Для машинобудівних підприємств це означає необхідність адаптації до нових ринкових умов, підвищення прозорості діяльності та формування позитивної ділової репутації.

Отже, глобальні тренди сталого розвитку мають комплексний вплив на підприємства машинобудування та визначають нові підходи до забезпечення їх фінансово-економічної безпеки. Ефективна адаптація до сучасних вимог сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та стійкості підприємств у довгостроковій перспективі.

Водночас неврахування глобальних трендів сталого розвитку може призвести до зниження інвестиційної привабливості, втрати ринків збуту, зростання собівартості продукції, послаблення платоспроможності та загального рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. Саме тому сталий розвиток доцільно розглядати не як додатковий напрям діяльності, а як стратегічний інструмент захисту підприємства від фінансових, виробничих та репутаційних ризиків [5].

Висновки. Глобальні тренди сталого розвитку суттєво змінюють умови функціонування підприємств машинобудування, формуючи нові вимоги до виробничої, фінансової та управлінської діяльності. У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємств дедалі більше залежить не лише від обсягів виробництва чи фінансових результатів, а й від здатності забезпечувати екологічну відповідальність, енергоефективність, інноваційність та соціальну стабільність. Вплив концепції сталого розвитку проявляється через необхідність екологічної модернізації виробництва, цифровізації бізнес-процесів, впровадження ESG-підходів, підвищення рівня фінансової прозорості та адаптації до міжнародних стандартів ведення бізнесу.

Для підприємств машинобудування особливо актуальними стають питання оновлення основних засобів, скорочення енергоспоживання, мінімізації виробничих відходів та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Такі заходи сприяють не лише зменшенню негативного впливу на довкілля, а й підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства, скороченню витрат і зміцненню його ринкових позицій. Разом із тим реалізація принципів сталого розвитку потребує значних фінансових ресурсів, що посилює важливість ефективного управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Таким чином, сталий розвиток сьогодні виступає не лише глобальним трендом, а й стратегічною необхідністю для підприємств машинобудування. Від ефективності впровадження принципів сталого розвитку залежить рівень фінансово-економічної безпеки, інвестиційна привабливість, конкурентоспроможність та здатність підприємств забезпечувати стабільне функціонування у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Солодовнік О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2300>
2. Карбівський В. Сучасні підходи до дефініції «фінансова безпека підприємства». *Український економічний часопис*. 2024. № 3. С. 53–57. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/318>
3. Гаркавий В. Економічна безпека як обов'язковий елемент сталого розвитку. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Т. 3, № 3. С. 58–69. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/0147e389-7a19-4f23-83bf-02731112f73a/content>
4. Лесун С. Фінансова безпека підприємств та її особливості в умовах цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/319324>
5. Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика: колективна монографія / за заг. ред. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2022. 347 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi81/0061753.pdf>

Надія Фісуненко,
к.е.н., доцент, в.о. завідувача кафедри девелопменту нерухомості, фінансів,
обліку та маркетингу
Український державний університет науки і технологій
м. Дніпро, Україна

ПЛАТФОРМІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЯК ОСНОВА ЇЇ СТРУКТУРНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Актуальність теми. Сучасні трансформаційні процеси в економіці України супроводжуються активним розвитком цифрових платформ, цифровізації та нових моделей економічної взаємодії. В умовах воєнних викликів і необхідності післявоєнного відновлення особливого значення набуває платформізація економіки як інструмент структурної модернізації держави, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового економічного розвитку.

Сучасні тенденції розвитку економіки України свідчать про активізацію процесів цифровізації та платформізації, які стають важливими чинниками структурних змін на макроекономічному рівні. Формування цифрової економіки пов'язане з необхідністю забезпечення високого рівня конкурентоспроможності держави, зростання економічних показників та інтеграції України у глобальний цифровий простір [3, с. 53].

В умовах сучасних глобалізаційних трансформацій цифрові платформи стають фундаментальним елементом економічної системи держави. Вони забезпечують взаємодію між виробниками та споживачами, створюють умови для розвитку електронного бізнесу, формують нові моделі комунікації та підвищують ефективність управлінських рішень [2, с. 81]. Водночас платформізація економіки сприяє прискоренню структурних змін, модернізації бізнес-процесів та розвитку інноваційного потенціалу держави.

Особливого значення процес платформізації набуває в умовах післявоєнного відновлення економіки України. Саме цифрові платформи можуть стати важливим інструментом забезпечення ефективної взаємодії між державою, бізнесом та інвесторами. Вони створюють передумови для залучення додаткових інвестиційних ресурсів, розвитку цифрової інфраструктури та формування сучасної моделі економічного зростання [4, с. 117]. Крім того, платформізація сприяє підвищенню прозорості економічних процесів та оптимізації системи державного управління.

Суттєвий вплив на розвиток платформізації мають глобальні цифрові компанії. Лідуючі позиції у світовій економіці займають компанії «Apple», «Microsoft», «Alphabet», «Amazon» та «Meta Platforms», що свідчить про домінування цифрових платформ у сучасній економічній системі [1, с. 145]. Це підтверджує, що платформна економіка формує нову модель функціонування світового господарства та створює передумови для трансформації традиційних бізнес-моделей.

Для України розвиток платформізації економіки є важливим чинником структурного відновлення держави. У сучасних умовах цифрові платформи забезпечують розвиток електронної комерції, цифрових фінансових послуг, інноваційного підприємництва та технологічних екосистем [3, с. 55; 2, с. 83]. Разом із тим процес платформізації супроводжується низкою проблем, серед яких: цифрова асиметрія регіонів, недостатній рівень цифрової грамотності населення, фрагментарність інформаційних систем та недостатня координація цифрових проєктів.

Одним із важливих напрямів структурного відновлення економіки України є розвиток інноваційних цифрових платформ. Вони забезпечують інтеграцію різних секторів економіки, створюють умови для модернізації виробництва та сприяють формуванню інноваційної моделі економічного розвитку [4, с. 156]. В сучасних умовах найбільшого поширення набувають транзакційні, інноваційні, інвестиційні та інтегровані цифрові платформи, кожна з яких виконує окремі функції у розвитку економіки.

Транзакційні платформи забезпечують взаємодію між учасниками ринку та сприяють розвитку електронної комерції. Інноваційні платформи орієнтовані на підтримку технологічних рішень, розвиток стартапів та цифрових екосистем. Інвестиційні платформи формують механізми залучення капіталу та стимулюють розвиток інноваційних проєктів. Інтегровані платформи поєднують функції різних типів платформ та забезпечують комплексну взаємодію учасників цифрового ринку.

Важливим аспектом платформізації є її вплив на структурні зміни економіки. У сучасних умовах цифрові платформи сприяють трансформації традиційних секторів економіки, розвитку нових видів економічної діяльності та формуванню цифрових ринків. Це створює передумови для підвищення продуктивності праці, розвитку інновацій та зростання економічної ефективності [1, с. 149].

Разом із позитивними аспектами платформізації існують і потенційні ризики. Серед них: залежність від цифрових технологій, високий рівень кіберзагроз, складність державного регулювання цифрових платформ та ризики монополізації цифрового ринку. Крім того, швидкий розвиток платформної економіки може призводити до витіснення традиційних бізнес-моделей та трансформації ринку праці.

Таким чином, платформізація економіки України є важливим напрямом структурного відновлення та модернізації держави. Використання цифрових платформ створює передумови для підвищення конкурентоспроможності економіки, розвитку інноваційного потенціалу, залучення інвестицій та формування сучасної цифрової інфраструктури. У сучасних умовах саме цифрові трансформації та платформізація можуть стати основою довгострокового економічного розвитку України та її інтеграції у глобальний цифровий простір.

Висновки. Платформізація економіки є важливим чинником структурних змін та післявоєнного відновлення України. Використання цифрових платформ сприяє модернізації економічної системи, розвитку інноваційного підприємництва, підвищенню ефективності управлінських процесів і зміцненню

конкурентоспроможності держави. Водночас ефективність платформної трансформації потребує розвитку цифрової інфраструктури, удосконалення державного регулювання та мінімізації ризиків цифрової залежності й кіберзагроз.

Список використаних джерел

1. Bukht R., Heeks R. Defining, conceptualising and measuring the digital economy. *International Organisations Research Journal*. 2018. Vol. 13, No. 2. P. 143–172. DOI: 10.17323/1996-7845-2018-02-07.
2. Гудзь О. Є. Цифрова економіка та трансформація моделей бізнесу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3(33). С. 79–85. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.030809.
3. Краус Н. М., Краус К. М. Цифровізація економіки: тренди та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 52–57. DOI: 10.32782/2224-6282/170-9.
4. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ : Центр Разумкова, 2020. 274 с.

Яшина Софія, магістрант,
ТДАТУ, керівник: **Яворська Тетяна**
доктор економічних. наук, професор, професор кафедри економіки і бізнесу
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

РОЛЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Війна спричинила суттєві структурні втрати для економіки України, зокрема руйнування виробничої інфраструктури, скорочення обсягів інвестицій, порушення логістичних ланцюгів і зниження рівня зайнятості населення. Український бізнес зазнав значних збитків, підприємства зруйновані, деякі вимушено припинили роботу через окупацію і обстріли, але кожного дня підприємці намагаються відновлювати і продовжувати власну справу попри всі труднощі. В умовах післявоєнного відновлення особливого значення набуває розвиток малого і середнього бізнесу (МСБ), який забезпечує гнучкість економічної системи до кризових явищ, створення нових робочих місць та швидку адаптацію до змін ринкового середовища.

Малий та середній бізнес є важливою складовою економічної системи будь-якої держави. Його значення полягає не лише у формуванні валового внутрішнього продукту, а й забезпеченості зайнятості населення, розвитку конкурентного середовища та стимулюванні інноваційної діяльності. В країнах Європейського Союзу, наприклад, саме МСП створюють понад дві третини робочих місць, слугуючи фундаментом економічної стійкості. В Україні сектор МСБ традиційно відіграє значну роль у функціонуванні внутрішнього ринку, особливо у сфері послуг, торгівлі, інформаційних технологій, аграрного виробництва.

В умовах воєнного стану значна частина бізнесу із окупованих і прифронтових територій змогла оперативно релокувати виробництво у більш безпечні регіони, перейти до нових форматів роботи або змінити напрями діяльності. Підприємці активно долучилися до підтримки населення та забезпечення потреб держави, що посилює соціальну функцію бізнесу. Відповідно, одним з прогресуючих напрямків стає розвиток соціального підприємництва та партнерства між державою, бізнесом і громадським сектором. Така взаємодія сприятиме реалізації проєктів у сфері відбудови інфраструктури, підтримки зайнятості та розвитку місцевих громад. Особливого значення це набуває для внутрішньо переміщених осіб, молоді та ветеранів, які потребують інтеграції у ринок праці. У лютому 2020 року було створено проєкт Дія.Бізнес, метою якого була підтримка бізнесу [2].

Відновлення місцевого бізнесу сприяє наповненню бюджетів територіальних громад, розвитку інфраструктури та активізації внутрішнього попиту. Для багатьох регіонів саме невеликі підприємства є основою економічної діяльності, оскільки забезпечують населення товарами та послугами першої необхідності. У

післявоєнний період це стане важливим чинником відновлення економічної самодостатності громад [3, с. 245].

Суттєвим напрямом розвитку малого та середнього бізнесу є цифровізація та інноваційна діяльність. Війна прискорила використання цифрових технологій у сфері торгівлі, фінансів, логістики та комунікацій. Українські підприємці активно впроваджують електронну комерцію, дистанційні форми роботи та сучасні платіжні системи. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу та розширенню його можливостей на міжнародних ринках.

Разом із тим розвиток малого та середнього бізнесу в Україні супроводжується низкою проблем. Серед основних викликів варто виділити нестачу фінансових ресурсів, складність доступу до кредитування, високий рівень ризиків, руйнування інфраструктури та нестабільність економічного середовища. Велика кількість бізнесів втратили виробничі потужності або змушені працювати в умовах обмеженого попиту. Актуальними залишаються також проблеми податкового навантаження і недостатнього рівня державної підтримки. Одним із пріоритетних напрямів має стати розширення програм грантової підтримки, пільгового кредитування, стимулювання інвестиційної діяльності, спрощення регуляторних процедур, розвиток цифрових сервісів для бізнесу та створення умов для залучення міжнародної фінансової допомоги [1, с. 3].

Висновки. У сучасних умовах малий та середній бізнес виконує не лише економічну, а й важливу соціальну функцію. Це дозволяє зробити висновок, що малий та середній бізнес є одним із ключових елементів відновлення економіки України. Його розвиток сприяє створенню нових робочих місць, активізації регіонального розвитку, зростанню інноваційної активності, модернізації та забезпеченню економічної стійкості держави. Ефективна підтримка підприємницького сектору з боку держави та міжнародних партнерів дозволить прискорити процес економічного відновлення та створити умови для сталого розвитку економіки України у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Александров Б. Роль малого та середнього бізнесу у створенні робочих місць в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-89> (дата звернення: 20.05.2026).
2. Економічна правда. Роль підтримки МСП у відновленні післявоєнної економіки країн світу. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/11/22/694090/> (дата звернення: 20.05.2026).
3. Чекаловська Г., Короленко О. Роль малого та середнього бізнесу в економічній стабілізації та відбудові України після війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 232–239. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-31> (дата звернення: 20.05.2026).

СЕКЦІЯ 3

ПІДПРИЄМНИЦТВО І ТОРГІВЛЯ В ЕКОНОМІЦІ ВІДНОВЛЕННЯ. ENTREPRENEURSHIP AND TRADE IN THE RECOVERY ECONOMY

Поліна Ануфрієва,
здобувач МЕНУ,
Керівник: **Олег Онофрійчук,**
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,
Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана
Дем'янчука, м.Рівне, Україна

ПІДПРИЄМНИЦТВО І ТОРГІВЛЯ В ЕКОНОМІЦІ ВІДНОВЛЕННЯ

Роль малих та середніх підприємств (МСП) у відновленні економіки України після завершення війни є вкрай актуальною. Російська агресія завдала колосальних руйнувань критично важливої інфраструктури, транспортної інфраструктури, житлового фонду, об'єктам соціальної сфери та виробничим потужностям по всій території нашої держави. Як і всі сфери нашого життя, український бізнес зазнав значних збитків: сотні підприємств зруйновано, тисячі вимушено припинили свою діяльність через бойові дії. Але підприємці намагаються вистояти та зберегти власну справу продовжуючи долати щоденні труднощі. Після завершення війни постане гігантське завдання щодо відбудови зруйнованої інфраструктури та відновлення економічної діяльності. Це потребуватиме залучення великих фінансових, матеріальних та людських ресурсів.[1 ст.48]

Війна суттєво вплинула на економіку країни, зокрема на розвиток малого та середнього бізнесу, ще зміни відбулись в усіх сферах діяльності МСП: фінансовій, виробничій, логістичній, комунікаційній, інформаційній, інноваційній. До сьогоднішнього дня підприємці відчують руйнівні наслідки, але все ж таки деяким компаніям вдалося швидко адаптуватися до цих умов.[1 ст.48]

Малий та середній бізнес відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання, створенні робочих місць та активізації інноваційної діяльності в регіонах України. МСБ складає 99% від загальної кількості підприємств в Україні, забезпечує 51% ВВП та 64% доданої вартості, а також 82% зайнятості населення. Близько 75% економічно активного населення працює саме в малому та середньому бізнесі, що сприяє зниженню безробіття та міграційного відтоку молоді. МСБ демонструє більшу здатність до швидкого відновлення та адаптації в умовах криз, таких як війна чи економічні потрясіння[3 ст 94]

Фінансова спроможність територіальних громад є одним із ключових чинників реалізації ефективної місцевої політики та досягнення сталого соціально-економічного розвитку на місцевому рівні. У цьому контексті підприємницька діяльність, зокрема сектор малого та середнього бізнесу, відіграє надзвичайно важливу роль. Основним каналом впливу малого підприємництва на фінансову спроможність громад є формування доходів місцевих бюджетів через сплату відповідних податків.[2 ст.172]

Центр розвитку інновацій, Дія.Бізнес та Advanter Group із підтримкою Міністерства цифрової інформації та інших міністерств створюють регулярні дослідження на основі опитування власників МСП та СЕО, для того щоб зрозуміти їхню адаптацію до війни, проаналізувати чого саме потребує бізнес у певних регіонах та у певний момент часу. Такий моніторинг бізнес-середовища допомагає виявити які програми підтримки та ініціативи потрібні підприємцям та як держава зможе допомогти у вирішенні певних питань[1 ст. 49]

Класифікацію підприємств в Україні здійснюють за різноманітними категоріями: метою та сферою діяльності, правовим положенням, наявністю капіталу і контролю, видом та характером господарської діяльності, технологічною цілісністю та ступенем підпорядкування, розміром тощо. Під час розподілу підприємств за розміром - на малі, середні та великі враховується сукупність декількох чинників. Для оцінки аналізують об'єми доходів, що отримує компанія, кількість її робітників та вартість загальних активів. Такий спосіб класифікації підприємств застосовують до всіх зареєстрованих в Україні суб'єктів господарювання. Виняток становлять лише бюджетні організації, що фінансуються державними коштами.[4 ст. 7]

Однією з головних проблем для МСБ залишається обмежений доступ до кредитів та інвестицій. Без достатнього фінансування підприємства не можуть розширювати виробництво, модернізувати обладнання чи виходити на нові ринки. Професійна підготовка підприємців безпосередньо впливає на їх здатність ефективно вести бізнес. Проведення освітніх програм, бізнес-тренінгів, менторських сесій та семінарів дозволяє розширити управлінські, фінансові та маркетингові навички, що, у свою чергу, підвищує стійкість та результативність компаній. Налагоджені зв'язки між підприємцями, членство в бізнес-об'єднаннях, участь у кластерних програмах сприяють обміну досвідом, колективному вирішенню проблем та залученню інвестицій. Спільноти знижують рівень ізоляції бізнесу в регіонах і дають змогу об'єднувати ресурси для досягнення спільних цілей.[3 ст 94]

Введення військового стану по всій території України знову потребувало масштабних змін до законодавства, що регламентують трудові відносини, ведення бізнесу, податкову політику, які б дозволили реалізувати потенційні можливості МСП в умовах війни. Для цього держава запровадила різні форми підтримки: фінансові, економічні, податкові, кредитні, консультуючі, експортні форми державної допомоги. Прикладом кредитної допомоги стала видача кредитів в рамках програми «5-7-9%», які доступні для будь-якого українського бізнесу. Будь-який бізнес протягом дії воєнного стану та місяць після завершення може одержати кредит під 0%. [4 ст 18]

Значну грантову підтримку українським підприємцям надають міжнародні програми. Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України», «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП», Програма розширення можливостей жіночого підприємництва Естонської ради у справах біженців, та Garage48 запорізького благодійного фонду «Єдність» за майбутнє» тощо. Крім фінансової підтримки, консультаційних та інформаційних

послуг реалізуються навчальні та менторські програми підтримки підприємців, курси, тренінги та інші форми підготовки управлінських кадрів та працівників підприємства з метою підвищення їхньої кваліфікації і здатності краще виконувати свої обов'язки.[4 ст 21]

Малий і середній бізнес відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні економічного розвитку територіальних громад, особливо в умовах сучасних викликів, спричинених війною. Незважаючи на втрати, спричинені повномасштабним вторгненням, підприємницький сектор продемонстрував високу адаптивність та стійкість, зберігаючи здатність створювати робочі місця, генерувати податкові надходження до місцевих бюджетів і сприяти місцевому економічному розвитку. Аналіз статистичних даних засвідчує як позитивну динаміку відкриття нових підприємств, так і наявність структурних проблем, що стримують подальше зростання. [2 ст174]

Список використаних джерел

1. Фецин Т. Роль малого та середнього бізнесу у відновленні економіки України після завершення війни // Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 16 травня 2024 р.): зб. тез доповідей. Тернопіль:ТНТУ,2024.С.48–50. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45142/2/FMZKP_2024_Feshchyn_T-The_role_of_small_and_medium_48-50.pdf (дата звернення: 22.05.2026).

2. Самарічева Т. А., Юричина І. А., Юричин В. Ю. Роль малого та середнього бізнесу в контексті розвитку територіальних громад // Інвестиції: практика та досвід. 2025. №12.С.169–175.DOI:<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.169>. URL:<https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/6713/6811/14898> (дата звернення: 22.05.2026).

3. Межибецький О. О. Роль малого та середнього бізнесу в економічному розвитку регіонів // XII Всеукраїнська науково-технічна конференція здобувачів вищої освіти за підсумками наукових досліджень 2024 року. Факультет економіки і бізнесу : матеріали наук.-техн. конф. (Запоріжжя, 1–9 травня 2025 р.). Запоріжжя : ТДАТУ, 2025. С. 94–96. URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ebb2feff-9598-4709-b7cc-051658fa83e7/content> (дата звернення: 22.05.2026).

4. Кирилюк М. Роль малого та середнього бізнесу у відбудові економіки України : кваліфікаційна магістерська робота / Львівський національний університет імені Івана Франка, Економічний факультет, Кафедра фінансів, грошового обігу і кредиту. Львів, 2024. 66 с. URL: <https://econom.lnu.edu>.

Бедер Дмитро, аспірант,
Державний університет «Житомирська політехніка»,
Керівник: **Цаль-Цалко Юзеф**,
д. е. н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій,
Державний університет «Житомирська політехніка»,
м. Житомир, Україна

ESG – ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ТОРГОВЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах цифрова трансформація підприємств визначається не лише рівнем розвитку цифрової інфраструктури, але й ефективністю функціонування суб'єктів цифровізації, які забезпечують практичну реалізацію цифрових змін. Наявність інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових платформ, програмного забезпечення та мережевих ресурсів сама по собі не гарантує результативності процесів цифровізації, оскільки їх ефективне використання залежить від управлінських рішень, рівня цифрових компетенцій персоналу, організації бізнес-процесів та взаємодії учасників цифрового середовища.

Саме суб'єкти цифровізації формують напрями цифрового розвитку, забезпечують впровадження цифрових технологій, адаптацію господарської діяльності до умов цифрової економіки та інтеграцію цифрових рішень у систему управління підприємством. У зв'язку з цим цифровізацію доцільно розглядати як результат взаємодії цифрової інфраструктури та сукупності суб'єктів, що забезпечують її функціонування, розвиток і практичне застосування у господарській діяльності.

Водночас проблема визначення ролі суб'єктів цифровізації у забезпеченні цифрової трансформації підприємств залишається недостатньо дослідженою у сучасній науковій літературі. Більшість наявних досліджень зосереджується переважно на технологічних аспектах цифровізації та розвитку цифрової інфраструктури, тоді як питання функціональної взаємодії суб'єктів цифровізації, їх впливу на ефективність цифрових змін і місця у системі управління підприємством розкриваються фрагментарно.

Недостатній рівень наукового обґрунтування даної проблематики ускладнює формування комплексного підходу до управління процесами цифровізації, оцінювання цифрової зрілості підприємств та розроблення ефективних механізмів цифрової трансформації господарської діяльності. У зв'язку з цим виникає потреба у поглибленні теоретичних досліджень щодо сутності, складу та функціональної ролі суб'єктів цифровізації в системі забезпечення цифрового розвитку підприємства.

Проблематику ролі суб'єктів цифровізації, цифрової трансформації підприємств та впливу організаційних, інституційних і кадрових чинників на цифровий розвиток досліджують як українські, так і зарубіжні науковці.

Серед українських дослідників доцільно виділити Ареф'єва О.В. [1], Загороднюк Є. [2], Петько С.М. [3], Плотніков О. [4], Хіміч С. [5].

Так Петько С.М. [3] розглядає цифрову трансформацію суб'єктів господарювання як процес, що потребує узгодженої взаємодії власників, менеджменту та стейкхолдерів підприємства. Плотніков О. [4], досліджує використання цифрових технологій та інструментів цифровізації в управлінні бізнес-процесами підприємств. Хіміч С. [5], акцентує увагу на інституційно-правовому механізмі цифрової трансформації та ролі державних інституцій у розвитку цифрової економіки. Загороднюк Є. [2], аналізує цифрову трансформацію суб'єктів господарювання в Україні та країнах ЄС, приділяючи увагу впливу цифровізації на бізнес-процеси та управлінські рішення. Ареф'єва О.В. [1], досліджує бар'єри цифрової трансформації підприємств, цифрову зрілість та чинники цифрової інерції бізнесу.

Серед зарубіжних науковців окреслену проблематику досліджує колектив авторів під керівництвом F. Ciampi [8], які розглядають взаємозв'язок цифровізації та організаційної адаптивності підприємств, а Jose M Gonzalez-Varona [6] - акцентує увагу на розвитку організаційних компетенцій для цифрової трансформації підприємств, а Paolo Ciancarini [7] - обґрунтовує, що цифрова трансформація залежить не лише від технологій, а й від цифрових навичок, організаційних процесів та взаємодії суб'єктів цифровізації.

Це дозволяє стверджувати, що сучасні наукові дослідження поступово зміщують акцент із виключно технологічного розуміння цифровізації до комплексного підходу, у межах якого важливу роль відіграють суб'єкти цифровізації, їх компетенції, організаційна взаємодія та інституційне забезпечення цифрової трансформації.

Особливої значущості зазначена проблематика набуває в контексті поширення ESG-підходу, який передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у діяльності бізнесу. Для торговельних підприємств це означає, що цифровізація має оцінюватися не лише за показниками економічної результативності, швидкості обробки замовлень, зниження витрат або зростання продажу, а й за її впливом на ресурсну ощадливість, прозорість управління, якість взаємодії зі споживачами, цифрову компетентність персоналу, захист даних і відповідальність перед заінтересованими сторонами.

Під суб'єктами цифровізації торговельного бізнесу доцільно розуміти сукупність внутрішніх і зовнішніх учасників, які ініціюють, організовують, забезпечують, реалізують, використовують, контролюють або оцінюють процеси впровадження цифрових технологій у господарську діяльність торговельного підприємства. До таких суб'єктів належать власники, топменеджмент, керівники функціональних підрозділів, IT-служби, працівники торговельних, складських, логістичних, маркетингових і фінансово-облікових служб, а також зовнішні учасники — споживачі, постачальники, цифрові платформи, банки, логістичні оператори, державні органи, аудитори та консалтингові організації.

ESG-підхід дозволяє розглядати суб'єктів цифровізації не як пасивних користувачів цифрових інструментів, а як носіїв відповідальності за результати

цифрової трансформації. Якщо традиційний підхід до цифровізації зосереджується переважно на автоматизації операцій, впровадженні програмного забезпечення та оптимізації витрат, то ESG-орієнтований підхід доповнює його екологічними, соціальними та управлінськими критеріями. У такому розумінні цифровізація торговельного бізнесу має забезпечувати не лише підвищення ефективності, а й прозорість, безпечність, соціальну орієнтованість і ресурсну відповідальність бізнес-процесів.

З позиції екологічного компонента ESG цифровізація торговельного бізнесу має бути спрямована на зменшення нераціонального використання ресурсів, оптимізацію логістичних потоків, скорочення паперового документообігу, підвищення точності прогнозування попиту, зниження втрат товарів і раціоналізацію управління запасами. У цьому аспекті важливими суб'єктами цифровізації виступають керівники закупівельних, складських, логістичних та ІТ-підрозділів. Саме вони забезпечують впровадження цифрових інструментів планування, моніторингу, контролю й аналітики, які можуть зменшувати надлишкові залишки, непродуктивні переміщення товарів і витрати ресурсів.

Соціальний компонент ESG пов'язаний із впливом цифровізації на працівників, споживачів і партнерів торговельного підприємства. У цьому контексті суб'єктами цифровізації є HR-служби, керівники підрозділів, маркетингові служби, працівники клієнтської підтримки, адміністратори електронних каналів продажу, оператори контакт-центрів та персонал, який безпосередньо працює з цифровими системами. Їхня роль полягає у забезпеченні цифрової доступності сервісів, підвищенні цифрової компетентності працівників, дотриманні етичних принципів використання клієнтських даних і формуванні довіри до цифрових каналів продажу.

Управлінський компонент ESG охоплює питання прозорості цифрових рішень, розподілу відповідальності, внутрішнього контролю, кібербезпеки, комплаєнсу, аудиту, управління ризиками та якості даних. У цьому вимірі ключовими суб'єктами цифровізації є власники, топменеджмент, керівники ІТ-напрямку, служби внутрішнього контролю, аудитори, комплаєнс-фахівці та зовнішні консультанти. Їхнє завдання полягає в тому, щоб цифровізація не мала фрагментарного характеру, а була інтегрована у загальну стратегію розвитку торговельного підприємства.

З урахуванням ESG-підходу суб'єкти цифровізації торговельного бізнесу можна систематизувати за функціональною роллю. До *першої* групи належать стратегічні суб'єкти — власники, рада директорів, топменеджмент, які визначають цілі цифровізації, інвестиційні пріоритети, допустимий рівень ризику та відповідність цифрових проєктів принципам сталого розвитку. До *другої* групи належать організаційно-управлінські суб'єкти — керівники підрозділів, власники бізнес-процесів, менеджери із закупівель, продажу, логістики, фінансів, обліку та маркетингу, які перетворюють цифрову стратегію на конкретні управлінські рішення. *Третю* групу становлять технологічні суб'єкти — ІТ-служби, програмісти, адміністратори систем, аналітики даних, фахівці з кібербезпеки, зовнішні інтегратори та постачальники цифрових рішень. Вони забезпечують технічну реалізацію цифровізації, підтримку інформаційних систем, інтеграцію даних, стабільність цифрової інфраструктури та захист інформаційних ресурсів.

Четверта група — функціональні користувачі, тобто працівники торговельного залу, складу, бухгалтерії, логістики, маркетингу та клієнтської підтримки, які використовують цифрові інструменти у щоденній діяльності. **П'ята** група — зовнішні суб'єкти цифровізації: споживачі, постачальники, маркетплейси, банки, логістичні оператори, державні органи, аудиторі та консалтингові організації.

Застосування ESG-підходу змінює критерії оцінювання результативності суб'єктів цифровізації. Діяльність IT-підрозділу має оцінюватися не лише за безперебійністю роботи програмного забезпечення, а й за рівнем кіберзахисту, якістю управління даними, прозорістю цифрових операцій і відповідністю цифрових рішень управлінським цілям підприємства. Логістичні підрозділи мають оцінюватися не тільки за швидкістю доставки, а й за оптимізацією маршрутів, мінімізацією втрат і зменшенням непродуктивного використання ресурсів. Маркетингові підрозділи — не лише за приростом продажу, а й за етичністю персоналізації, коректністю використання клієнтських даних і якістю комунікації зі споживачами.

Практичне значення ESG-підходу полягає також у тому, що він дає змогу поєднати цифровізацію торговельного бізнесу з формуванням інформаційного забезпечення управління сталим розвитком. Цифрові системи підприємства можуть акумулювати дані про енергоспоживання, товарні залишки, логістичні операції, повернення товарів, роботу персоналу, клієнтський досвід, скарги споживачів, інциденти інформаційної безпеки та взаємодію з постачальниками. Однак наявність даних сама по собі не гарантує їхньої управлінської цінності. Необхідним є визначення відповідальних суб'єктів, які забезпечують достовірність, актуальність, повноту, зіставність і придатність таких даних для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, ESG-підхід дозволяє розглядати суб'єкти цифровізації торговельного бізнесу як складну систему взаємопов'язаних учасників, діяльність яких спрямована не лише на технологічне оновлення підприємства, а й на забезпечення сталості, прозорості, соціальної відповідальності та управлінської надійності цифрових змін. У цьому контексті цифровізація торговельного бізнесу стає не окремим технічним проєктом, а складовою стратегічного управління підприємством, що формує нову якість взаємодії між бізнес-процесами, цифровою інфраструктурою, персоналом, партнерами, споживачами та зовнішнім середовищем.

Висновки. Отже, ESG-підхід до формування і функціонування суб'єктів цифровізації в торговельному бізнесі є важливим теоретико-методичним напрямом дослідження, оскільки дає змогу поєднати цифрову трансформацію бізнес-процесів із принципами сталого розвитку, соціальної відповідальності та належного управління. Його застосування дозволяє уточнити суб'єктний склад цифровізації, визначити ролі стратегічних, організаційно-управлінських, технологічних, функціональних і зовнішніх учасників, а також обґрунтувати їхню відповідальність за екологічні, соціальні та управлінські результати цифрових змін.

Наукова цінність запропонованого підходу полягає у тому, що суб'єкти цифровізації розглядаються не лише як виконавці або користувачі цифрових

технологій, а як активні учасники управлінської трансформації торговельного підприємства. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення матриці відповідальності суб'єктів цифровізації торговельного підприємства за ESG-критеріями, а також формування системи показників оцінювання їхнього внеску в сталу цифрову трансформацію бізнес-процесів.

Список використаних джерел

1. Арєф'єва О. В. Бар'єри цифрової трансформації підприємств України: системний контур цифрової інерції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-15> (дата звернення: 13.05.2026).
2. Загороднюк Є. Аналіз досвіду розвитку цифрової трансформації суб'єктів господарювання в Україні та в європейських країнах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3 (79). С. 143–152. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-143-152> (дата звернення: 13.05.2026).
3. Петько С. М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Плотніков О. Використання цифрових технологій та інструментів цифровізації в контексті управління ключовими бізнес-процесами переробних підприємств в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 1 (331). С. 142–148. DOI: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2488> (дата звернення: 13.05.2026).
5. Хіміч С. Інституційно-правовий механізм державного регулювання цифрової трансформації підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Юридичні науки*. 2023. № 3 (66). С. 32–38. DOI: <https://doi.org/10.32689/2522-4603.2023.3.5> (дата звернення: 13.05.2026).
6. Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs / J. M. González-Varona et al. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 2021. Vol. 14, no. 1. P. 15–24. URL: <https://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/3279> (дата звернення: 14.05.2026). DOI: <https://doi.org/10.3926/jiem.3279>
7. Digital Transformation in the Public Administrations: a Guided Tour For Computer Scientists / P. Ciancarini, R. Giancarlo, G. Grimaudo : website. *arXiv.org*. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2305.05551> (дата звернення: 14.05.2026). DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2305.05551>
8. The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives / F. Ciampi, M. Faraoni, J. Ballerini, F. Meli. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 176. Art. 121383. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521008143> (дата звернення: 14.05.2026). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121383>

Лариса Болтянська,
к.е.н., доцент,
завідувач кафедри економіки і бізнесу, Таврійський державний
агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

АДАПТАЦІЯ СТРУКТУРИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ ДО РИЗИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ

Актуальність дослідження. Воєнний час змінив умови підготовки й реалізації інвестиційних проєктів, оскільки до звичних ринкових і фінансових обмежень додалися безпекові, логістичні, енергетичні, кадрові й регуляторні ризики. За таких умов бізнес-план уже не може виконувати лише функцію економічного обґрунтування інвестиційної ідеї. Він має трансформуватися в інструмент антикризового управління, здатний оцінити життєздатність, передбачити можливі відхилення від планових параметрів, сформувати альтернативні дії і забезпечити керованість проєкту за умов невизначеності.

Інвестиційний проєкт у воєнному середовищі варто розглядати не тільки як засіб розвитку підприємства, а й як механізм підтримання стійкості. Якщо за відносно стабільних умов основними критеріями ухвалення інвестиційного рішення були прибутковість, строк окупності, рівень витрат і прогнозовані грошові потоки, то нині зростає значення безперервності діяльності, надійності ресурсного забезпечення, здатності до перебудови операційних процесів і збереження платоспроможності. Це змінює саму логіку бізнес-планування: бізнес-план має не лише описувати бажаний результат, а й містити систему дій на випадок ускладнення зовнішніх або внутрішніх умов.

Традиційна структура бізнес-плану інвестиційного проєкту охоплює підготовчий, маркетинговий, виробничий, організаційний і фінансовий розділи, а також блок оцінки ризиків. Проте в умовах воєнного стану такої побудови недостатньо, якщо ризики подаються ізольовано, як завершальний елемент документа. Воєнні загрози впливають на всі складові проєкту: вибір ринку, постачання, строки робіт, фінансування, персонал, збут, логістику та контроль. Тому адаптація бізнес-плану має передбачати інтеграцію ризик-орієнтованого підходу в кожен його розділ.

Насамперед потребує посилення підготовчий, або аналітичний, розділ. Його зміст має виходити за межі загальної характеристики підприємства і ринку. Слід оцінювати безпечність розміщення проєкту, доступність транспортних маршрутів, стабільність енергопостачання, надійність постачальників, можливість релокації, залежність від критичних ресурсів. Такий аналіз дає змогу виявити слабкі місця ще на етапі підготовки проєкту та сформувати реалістичні припущення для подальших фінансових і організаційних розрахунків.

Маркетинговий розділ в адаптованій структурі бізнес-плану має бути зорієнтований не лише на визначення місткості ринку, конкурентних переваг і прогнозів продажу, а й на оцінку стійкості попиту. Важливо встановити, наскільки

продукція або послуга залишатиметься затребуваною в умовах скорочення доходів споживачів, міграції населення, зміни каналів збуту, обмеження логістики чи переорієнтації підприємств на критично важливі товари. Доцільним є розгляд кількох сценаріїв розвитку ринку, що зменшує ризик завищення доходів і дає змогу коригувати маркетингові рішення.

Виробничий розділ повинен відображати технологічну схему, потребу в обладнанні й ресурсах, а також здатність підприємства забезпечити операційну безперервність. У ньому варто передбачати альтернативних постачальників, резервні джерела енергії, заміну матеріалів, страхові запаси, гнучке планування виробництва та мінімальне завантаження потужностей, за якого проєкт зберігає економічну доцільність. За такого підходу виробничий розділ перетворюється з опису запланованих процесів на елемент антикризового забезпечення інвестиційного проєкту.

Організаційний розділ має фіксувати управлінську гнучкість підприємства. У ньому необхідно визначати відповідальних за ключові напрями проєкту, порядок ухвалення рішень у кризових ситуаціях, механізми комунікації, процедури контролю та перерозподілу функцій. Окремої уваги потребують кадрові ризики, пов'язані з дефіцитом фахівців, мобільністю працівників або потребою в навчанні персоналу. Чітке закріплення організаційних рішень підвищує керованість проєкту.

Найбільш суттєвої модернізації потребує фінансовий розділ бізнес-плану. В умовах воєнної економіки фінансові розрахунки мають ґрунтуватися на консервативних припущеннях, оскільки доступ до кредитних ресурсів, іноземного капіталу та довгострокового фінансування є обмеженим. Доцільно передбачати поетапне фінансування, резерв ліквідності, аналіз чутливості основних показників до зміни витрат, доходів, строків реалізації та вартості ресурсів. Важливим є обґрунтування альтернативних джерел фінансування: власних коштів, партнерських внесків, грантів, державної підтримки або змішаних моделей.

Блок управління ризиками має перетворитися з формального переліку загроз на дієвий механізм антикризового управління. Його зміст доцільно будувати через ідентифікацію основних груп ризиків, оцінку їх імовірності та наслідків, визначення пріоритетності реагування, вибір заходів мінімізації та встановлення індикаторів раннього попередження. До ключових ризиків належать безпекові, логістичні, енергетичні, фінансові, ринкові, кадрові й регуляторні. Для їх систематизації доцільно використовувати матрицю ризиків, яка дозволяє пов'язати найнебезпечніші загрози з конкретними управлінськими рішеннями.

Особливе значення має сценарне планування. Воно дає змогу оцінити не один прогнозний варіант реалізації інвестиційного проєкту, а декілька можливих траєкторій залежно від зміни зовнішніх умов. Для кожного сценарію варто визначати обсяги продажу, потребу у фінансуванні, рівень витрат, строки робіт, критичні ризики та заходи реагування. Саме сценарний підхід забезпечує гнучкість бізнес-плану, оскільки підприємство має підготовлені варіанти дій у разі погіршення ситуації, затримки фінансування, зростання витрат або порушення постачання.

Не менш важливою складовою є моніторинг реалізації інвестиційного проєкту. Бізнес-план у воєнних умовах не повинен залишатися статичним документом, підготовленим лише на початку проєкту. Він має регулярно переглядатися з урахуванням фактичних результатів, змін ринку, витрат, постачання, ліквідності та виконання календарного плану. Система моніторингу має включати фінансові, виробничі, маркетингові та організаційні показники, які дозволяють своєчасно виявляти відхилення і коригувати управлінські рішення до набуття проблемою критичного характеру.

Висновки. Адаптація структури бізнес-плану інвестиційного проєкту до ризиків воєнного часу є необхідною умовою підвищення його реалістичності, фінансової стійкості та керованості. Така адаптація має здійснюватися не шляхом формального доповнення документа окремим блоком ризиків, а через перегляд змісту всіх його розділів. Поглиблений аналіз, оцінка стійкості попиту, забезпечення операційної безперервності, організаційна гнучкість, консервативне фінансове планування, диверсифікація джерел фінансування, сценарний підхід і постійний моніторинг дають змогу перетворити бізнес-план на інструмент антикризового управління. У результаті підприємство має не лише обґрунтування інвестиційної доцільності, а й практичний механізм реалізації проєкту в нестабільному середовищі.

Список використаних джерел

1. Болтянська Л. О., Лисак О. І., Сиротюк Г. В. Антикризове управління інвестиційними проєктами в бізнес-плануванні підприємства під час воєнного стану *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)* 2026 № 5 (58) С47-56 DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-6>
2. Колмакова О. М., Балабуха О. Ю. Теоретичний аналіз ролі проєктної діяльності у стратегічному управлінні підприємства. *Бізнес Інформ.* 2025. № 2. С. 469–476. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-2-469-476.
3. Сиротюк Г. В., Янковська К. С., Болтянська Л. О. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент адаптації до викликів зеленої економіки. *Аграрна економіка. Науковий журнал Львівського НУП.* 2025. Т. 18. № 1-2. С. 113-118 <https://doi.org/10.31734/agrarecon2025.01-02.113>

Дар'я Кухтіна,
здобувачка, МЕНУ,
Керівник: **Олег Онофрійчук,**
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука»,
м. Рівне, Україна

ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК БЕЗПЕЧНА МОДЕЛЬ СТАРТУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Франчайзинг - це можливість для бізнесу відкривати вже якби готову модель відомої компанії. Тобто, замість того, щоб створювати бізнес з нуля, підприємці вже мають готову схему ведення бізнесу. Для України створення підприємства в умовах нестабільності досить ризиковано, тоді як франшиза може допомогти новачкам в бізнесі без помилок і буде працює для бізнесу як "подушка безпеки".

Станом на початок 2022 року в Україні працювало 592 компанії франчайзери, та 24 тисячі франчайзингових об'єктів. Приблизно 20 тисяч підприємців вибрали для себе шлях розвитку бізнесу, через купівлю франшизи, що свідчить про довіру до українських компаній франчайзерів, трендовість та прибутковість українського бізнесу [1].

Франчайзинг — інструмент для відновлення та росту бізнесу. Він був каталізатором для становлення десятків мереж у період пандемії, а зараз — допомагає українським компаніям масштабуватись на нові ринки та підтримувати життєдіяльність в Україні. Після того як минув шок від 24 лютого, ринок в Україні почав відновлюватись. За даними Асоціації франчайзингу протягом 2022 року найбільше точок відкрили: у сфері громадського харчування — 47%; у продуктовому ритейлі — 31%; у ритейлі побутових товарів, електроніки — 14%; у сегменті медичних лабораторій — 2%; інше — 6%. Через війну суттєво змінилася географія українського ринку франшиз. Підприємці найчастіше запускали нові проекти у Києві (24%) та на заході країни (42%) — у Львівській, Івано-Франківській, Волинській, Рівненській, Закарпатській, Тернопільській та Хмельницькій областях. [2]. Зазначимо, що 66% франчайзингового бізнесу в Україні є мобільним для релокейту (переміщення). Франчайзингові компанії виходили також на ринок Польщі, Словаччини, Румунії. Торік бізнес у Європі здебільшого розвивали відомі мережі: «Львівські круасани», ресторани Борисова (БПШ, DOGZ & BURGERZ, Mushlya), iFest («П'яна вишня», "Львівські плячки" тощо). Але були й такі підприємці, що виїхали за кордон і почали розвивати свої проекти у країнах ЄС. [2]. Так, можна сказати що вище наведені дані доводять що франчайзинг є досить стратегічним механізмом у відновленні економіки країни.

Франчайзинг пропонує франчайзі значні переваги, такі як підтримка бренду, навчання, низький рівень ризику та маркетингова підтримка. Однак, це також передбачає певні обмеження, зокрема, обмеження автономії, високі витрати на роялті, обмежений доступ до вибору постачальників та залежність від франчайзера. Враховуючи це, кожен потенційний франчайзі повинен ретельно оцінити як

переваги, так і недоліки цієї бізнес-моделі перед прийняттям рішення про вступ до франчайзингових відносин [3].

В сучасних умовах франчайзинг є найбільш визнаним у світі та найбільш прогресивною формою ведення бізнесу. Тому, привабливість франчайзингу, в першу чергу, визначається його прозорістю та комплексністю, завдяки такій стратегії для підприємств відкриваються великі перспективи, що дасть змогу у майбутньому залучати іноземних інвесторів з різних країн для розвитку конкретної галузі та для впровадження високих стандартів [4].

Отже, підсумовуючи все вище сказане, можна сказати, що франчайзинг справді досить безпечний і менш ризиковий для підприємців та для новачків у цій сфері. Так, там є і свої мінуси в тому, що потрібно грати за чужими правилами, роялті. Франчайзинг все-таки залишається і надалі бути гнучким, сучасним форматом підприємств, який підтримує економіку країни.

Список використаних джерел

1. Козачук М. Попри війну 57 % мереж франшиз не закрили жодного об'єкта. У чому стійкість франчайзингу? Дослідження Franchise Group [Електронний ресурс]. *Forbes.ua*. 2022. URL: <https://forbes.ua/company/popri-viynu-57-merezh-franshiz-ne-zakrili-zhodnogoobekta-u-chomu-stiykist-franchayzingu-doslidzhennya-franchise-group-28122022-10805> (дата звернення: 22.05.2026).
2. Коновалова Х. Ринок франшиз — 2023: що чекає на інвесторів в Україні та за кордоном [Електронний ресурс]. *Speka.media*. 2023. URL: <https://speka.media/rinok-fransiz-2023-shho-cekajena-investoriv-v-ukrayini-ta-za-kordonom-pk0119>
3. Когут М. В. Еволюція теоретичних поглядів щодо діяльності міжнародного бізнесу на умовах франчайзингу. *Економіка і регіон*. 2022. Вип. 4 (87). С. 129–135. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\)](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87)).
4. Огінок С. В., Федунь Ю. Б. Становлення та розвиток франчайзингової стратегії ведення бізнесу у світовій економіці. *Вісник Львівського університету. Серія: Міжнародні відносини*. 2013. Вип. 33. С. 293–299.

Оксана Лисак,
к.е.н, доцент кафедри економіки і бізнесу,
Таврійський державний агротехнологічний університет
ім. Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ЛОКАЛЬНІ БРЕНДИ ТА РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ РЕГІОНАЛЬНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У процесі економічного відновлення торговельне підприємництво відіграє важливу роль у підтримці економічної активності та зайнятості. Особливе значення мають мікро-, малі та середні підприємства, які вирізняються адаптивністю до змін ринкового середовища. За оцінками міжнародних організацій, вони становлять 99,98% усіх суб'єктів господарювання України, забезпечують 74% робочих місць і формують близько 64% доданої вартості економіки, що підтверджує їх вагомий роль у процесах відновлення [1].

Сучасний розвиток торговельного підприємництва відбувається під впливом змін споживчої поведінки. В умовах економічної нестабільності покупці більше орієнтуються на доступність товарів, співвідношення ціни та якості, стабільність постачання й локальне походження продукції. За даними Deloitte Ukraine, у 2024 році від 41% до 77% українців продовжували економити залежно від категорії товарів, що вплинуло на структуру попиту [2]. Одночасно зростає підтримка локальних виробників.

Однією з ключових тенденцій стала цифровізація торговельної діяльності: активно розвиваються онлайн-магазини, маркетплейси, продажі через соціальні мережі та омніканальні моделі взаємодії зі споживачами. Водночас торговельне підприємництво стикається з логістичними, фінансовими й кадровими викликами, а також посиленням конкуренції з великими торговельними мережами [1].

У таких умовах особливого значення набувають локальні бренди як інструмент підтримки торговельного підприємництва та економічної активності територій. Локальний бренд можна розглядати як товар або бізнес-ініціативу, пов'язану з певною територією, місцевим виробництвом чи регіональною ідентичністю. Для малого бізнесу це створює можливість формувати конкурентні переваги не лише через ціну, а й через довіру споживачів, впізнаваність і близькість до громади.

За результатами дослідження Gradus Research, українські споживачі дедалі частіше демонструють готовність підтримувати локального виробника, особливо у категоріях товарів повсякденного попиту [3]. Така тенденція пояснюється прагненням підтримати місцеву економіку, а також очікуванням стабільнішого постачання та більшої довіри до походження товарів. У цих умовах розвиток локальних брендів стає важливим механізмом підтримки економічної активності територій.

Локальний бренд водночас виступає інструментом адаптації торговельного підприємництва до змін ринкового середовища. Близькість до споживача дозволяє локальному бізнесу швидше реагувати на зміни попиту, коригувати асортимент і

впроваджувати персоналізований підхід до обслуговування. Важливу роль у розвитку локальних брендів також відіграє поєднання регіональної ідентичності з цифровими інструментами просування — соціальними мережами, маркетплейсами та онлайн-продажами, що розширює клієнтську аудиторію навіть за обмежених ресурсів.

Показовим прикладом адаптації локального торговельного підприємництва є розвиток фермерських крамниць і локальних гастрономічних магазинів, які переорієнтувалися на співпрацю з регіональними виробниками. Це дозволило скоротити логістичні ризики, забезпечити стабільність асортименту та зміцнити довіру споживачів до локальної продукції.

Сучасні умови функціонування торговельного підприємництва зумовлюють швидку адаптацію бізнесу до змін ринкового середовища. Одним із ключових напрямів трансформації стало активне використання цифрових каналів збуту — онлайн-магазинів, маркетплейсів, сервісів доставки та соціальних мереж, які забезпечують підтримку продажів і взаємодію зі споживачами.

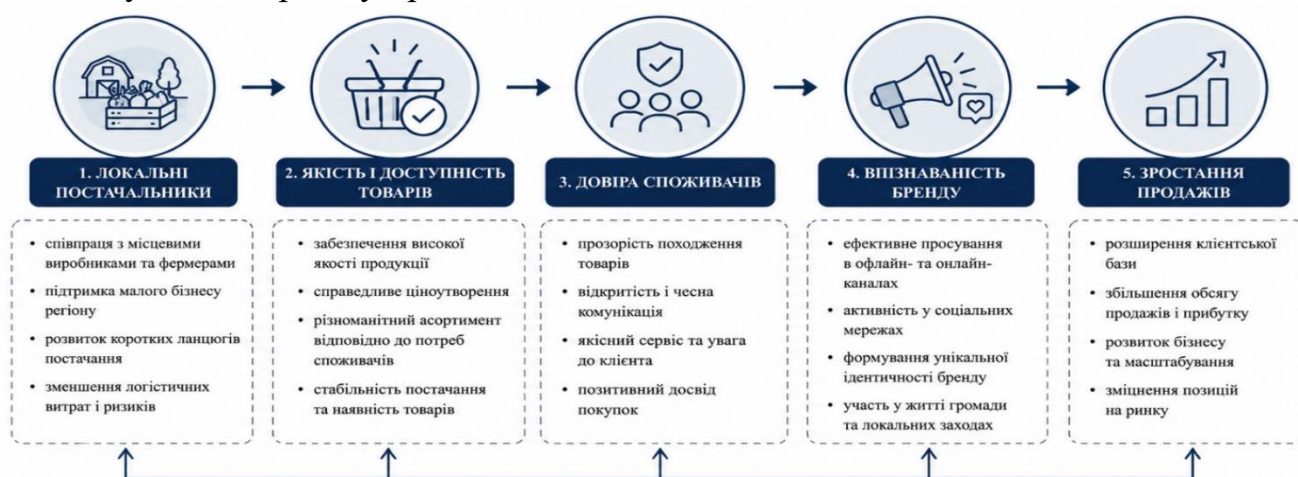


Рис. 1. Практичні механізми розвитку локального бренду в торговельному підприємстві.

Розвиток локальних брендів значною мірою залежить від здатності бізнесу швидко реагувати на зміни попиту та використовувати переваги територіальної близькості. Як показано на рис. 1, важливими складовими цього процесу є співпраця з місцевими виробниками, забезпечення якості та доступності товарів, формування довіри споживачів і впізнаваності бренду, що в підсумку сприяє зростанню продажів.

Водночас зростає роль цифрових комунікацій у просуванні локальних брендів. Соціальні мережі, месенджери та маркетплейси дозволяють підтримувати зворотний зв'язок із клієнтами, формувати довіру та працювати навіть за умов обмежених маркетингових бюджетів. Практика свідчить, що споживачі позитивніше сприймають локальні бренди, які демонструють стабільність якості, відкритість і залученість до життя громади, що посилює їх роль як чинника підтримки економічної активності території.

Разом із тим розвиток локального торговельного підприємництва супроводжується низкою викликів, які впливають на стабільність функціонування бізнесу та можливості його масштабування. Одними з найбільш відчутних проблем

залишаються фінансові обмеження, нестабільність попиту, зміни логістичних маршрутів, кадровий дефіцит і конкуренція з великими торговельними мережами [1]. Для малого бізнесу особливо складним є забезпечення достатнього рівня інвестицій у розвиток бренду, цифровізацію та маркетингове просування.

Табл. 1. Основні бар'єри розвитку локального торговельного підприємництва та напрями їх подолання

Бар'єр	Наслідки для бізнесу	Напрями подолання
Фінансові обмеження	уповільнення розвитку	гранти; мікрофінансування; цифровізація
Логістичні труднощі	перебої постачання; зростання витрат	локалізація постачання; диверсифікація
Конкуренція торговельних мереж	відтік клієнтів	диференціація бренду; персоналізація
Кадровий дефіцит	зниження якості сервісу	гнучка зайнятість; навчання
Нестабільність попиту	коливання продажів	омніканальні продажі; гнучкий асортимент
Обмежені цифрові компетенції	втрата онлайн-аудиторії	CRM; маркетингплейси; автоматизація
Високі операційні витрати	зниження рентабельності	оптимізація витрат; партнерства

Водночас локальне торговельне підприємництво має значні перспективи розвитку. Посилення інтересу до локальних товарів, розвиток електронної комерції, цифрових каналів продажу та партнерства між локальними виробниками й торговельними підприємствами створюють нові можливості для зміцнення позицій локальних брендів.

Отже, в умовах економіки відновлення локальні бренди стають важливим чинником розвитку торговельного підприємництва, оскільки сприяють підтримці економічної активності територій, адаптації бізнесу до змін ринкового середовища та зміцненню довіри споживачів. Трансформація споживчої поведінки, цифровізація та зростання підтримки локальних виробників створюють нові можливості для малого бізнесу, водночас актуалізуючи потребу в посиленні бренд-стратегії, цифрової присутності та партнерських моделей взаємодії. Перспективи подальшого розвитку пов'язані з локалізацією постачання, омніканальними продажами та зміцненням регіональних економічних зв'язків.

Список використаних джерел

1. Assessment of War's Impact on Micro, Small and Medium Enterprises in Ukraine / United Nations Development Programme in Ukraine. 2024. URL: <https://lnk.ua/Wcqvf310> (дата звернення: 11.05.2026).
2. Споживча поведінка українців у 2024 році / Deloitte Ukraine. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/consumer-behavior-2024.html> (дата звернення: 11.05.2026).
3. Attitudes of Ukrainian Consumers towards Ukrainian Producers / Gradus Research. 2024. URL: <https://lnk.ua/Sz8cYfxvt> (дата звернення: 13.05.2026).
4. Поведінка споживачів на ринку продовольчих товарів України в сучасних умовах // *Економічна наука*. 2025. Т. 16, № 3. URL: <https://economicscience.com.ua/en/journals/tom-16-3-2025/povedinka-spozvivachiv-na-rinku-prodovolchikh-tovariv-ukrayini-v-suchasnikh-umovakh> (дата звернення: 11.05.2026).

Ганна Лозова,
к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки,
Київського національного університету імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна

ЖІНОЧЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ДРАЙВЕР ESG -ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Повоєнна відбудова та модернізація України виключає копіювання застарілої радянської моделі або олігархічно-сировинної економічної моделі, має відбуватися виключно на засадах сталого розвитку та європейської інтеграції, що передбачає стрімке зростання ролі жіночого лідерства. Жіноче лідерство в секторі МСБ є не просто інструментом досягнення соціальної рівності, а фундаментальним внутрішнім драйвером та механізмом, який здатний інтегрувати цінності ESG в стратегію розвитку підприємств. Актуальність дослідження полягає у концептуалізації механізму залучення жінок-підприємців для трансформації бізнес-процесів на засадах ESG стандартів для реалізації моделі українського економічного дива.

В сучасних мовах ESG-трансформація українського бізнесу відбувається під впливом безпрецедентних макроекономічних та безпекових шоків. Серед основних викликів – це постійні ризики руйнування виробничих потужностей, енергетична вразливість, кадрова криза, обмежений доступ до фінансування, зокрема асиметрія доступу до «зеленого» фінансування, складність ESG-комплаєнсу. Для багатьох українських підприємців адаптація до цих жорстких європейських правил гри [1] є серйозним інституційним викликом.

На основі ESG-критеріїв проаналізуємо роль жінок-підприємців в інтеграції цінностей ESG, трансформації ESG-стратегій бізнесу, що включають екологічні (Environmental), соціальні (Social) та управлінські (Governance) аспекти. На думку українських експертів, ESG-стратегія – це не лише інструмент корпоративної відповідальності та іміджу, але основа для довгострокового економічного зростання, конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та трансформації моделей управління в умовах сталого розвитку [2].

Розпочнемо з аналізу екологічного (Environmental) аспекту. Руйнування промислової бази та логістичних маршрутів через війну створило в Україні ситуацію так званої "вимушеної інноваційності", необхідність впровадження інноваційних, безвідходних та цифрових рішень у бізнесі. Жіноче підприємництво демонструє високу адаптивність, є каталізатором переходу від лінійної економіки до циркулярних моделей, які базуються на відновленні, безвідходності та локалізації. Відповіддю на знищення великих заводів та розрив логістичних маршрутів стала децентралізація виробництва, яку активно впроваджують жіночі компанії через інтеграцію адитивних технологій. Важливою складовою циркулярної економіки є доступ до чистої енергії [3]. В умовах критичних пошкоджень об'єднаної енергосистеми жінки-підприємці беруть на себе лідерство у впровадженні мікромереж на рівні МСБ. Інтеграція рішень з енергонезалежності

перетворює вразливі підприємства на автономні еко-одиниці, що не тільки спасає під час блекаутів, але й формує «зелений» профіль компаній, необхідний для подальшого виходу на ринки Європейського Союзу. Ще одним потужним напрямком є створення жінками локальних виробничих кластерів, коли жінки формуються регіональні екосистеми, де побічні продукти одного підприємства стають ресурсом для іншого.

Соціальний вектор націлений на збереження людського капіталу та інклюзивний розвиток громад. Війна спричинила глибоку демографічну та міграційну кризу в Україні на фоні деформації ринку праці. Саме залучення жінок у бізнес, в тому числі жінок-ВПО, дозволяє частково вирішити проблему відновлення людського капіталу. І на практиці жіночі бізнеси традиційно демонструють вищу соціальну відповідальність та інклюзивність. Практики створення інклюзивних робочих місць, збереження інтелектуального потенціалу та підтримки ментального здоров'я надають готові інструменти для стабілізації соціальної сфери України та регіонального розвитку.

Повоєнне відновлення відбуватиметься на рівні громад та територіальних кластерів. І саме жінки часто стають драйверами розвитку локальних економік. Створення Рад жінок-підприємниць при обласних військових адміністраціях, як це відбувається, наприклад, у Київській, Вінницькій, Полтавській області, формує єдиний голос локального жіночого бізнесу. Такі майданчики взаємодії сприяють обміну досвідом, синхронізації ESG-стратегії та створенню спільних пропозицій для посилення позицій регіону. Наприклад, жіночі текстильні кластери стають драйверами впровадження принципів апсайклінгу. В аграрній сфері жіночі кластери та кооперативи успішно долають бар'єр високих капітальних витрат. Спільне інвестування у потужності для глибокої переробки дозволяє МСБ відмовитися від моделі продажу дешевої сировини. Замість прямої конкуренції з великими агрохолдингами, жіночі агрокластери займають ніші органічного землеробства та вирощування нішевих культур. Такий підхід ідеально відповідає екологічним критеріям ESG і легко знаходить грантову підтримку європейських донорів. Кластеризація жіночого бізнесу сприяє соціальній стабілізації завдяки створенню легальних, інклюзивних, безпечних та високооплачуваних робочих місць. Податки та збори від їх діяльності наповнюють місцеві бюджети, що є критично необхідним для відбудови інфраструктури територіальних громад. Кластеризація жіночого бізнесу є стимулом для повернення ВПО та збереження людського в регіонах.

Якщо аналізувати управлінський вектор, то як показує практика, жіноче підприємництво демонструє вищий рівень прихильності до прозорих інституційних практик, зокрема: детінізації заробітних плат, автоматизації обліку, переходу на електронний документообіг і легального статусу фізичних осіб-підприємців (ФОП). Тут важливо наголосити на розробці державних програм для адаптації жіночого МСБ до європейських регуляторних вимог, зокрема: правил GDPR, комплаєнс-процедур та підготовки нефінансової ESG-звітності за стандартами GRI/SASB, що є критично важливим для масштабування жіночого бізнесу на європейські ринки.

Проведене дослідження дозволило виділити наступні виклики, з якими стикаються жінки-підприємці на шляху до ESG-трансформації: брак технічної експертизи, фінансова асиметрія, висока вартість технологічного оновлення, військові ризики. На жаль, існуючі на ринку сучасні інструменти підтримки жіночого бізнесу, наприклад: державні програми («Власна справа»), спеціалізовані міжнародні ініціативи і гранти для посилення стійкості (наприклад, програми ООН Жінки, Startup Resilience Programme), не справляються із цими задачами. Тому як альтернативу ми пропонуємо створення інноваційних хабів, які б готували жінок-лідерок до управління проектами відновлення на засадах ESG-стандартів, на основі взаємодії і співпраці між бізнесом, академічною спільнотою та міжнародними донорами.

Висновки. В результаті проведеного дослідження ми прийшли до висновку що інтеграція жіночого підприємництва у стратегію ESG-трансформації дозволить отримати потужний мультиплікативний ефект для повоєнної відбудови, модернізації та макроекономічної стабілізації економіки України. Враховуючи ті воєнні, економічні та безпекові виклики з якими повсякденно стикається український жіночий бізнес, особливо МСБ, він потребує всілякої підтримки та допомоги з боку органів державної влади та органів місцевого самоврядування, особливо це стосується розвитку жіночого високотехнологічного та соціального підприємництва. Така допомога могла б надаватися не тільки у вигляді грантових програм та фінансування, але залучення українських експертів для консультування жіночих МСБ у сфері ESG-стандартів, у запровадженні податкових стимулів для жіночого бізнесу, що впроваджує ESG-стандарти. У співпраці бізнесу, держави та університетів відкриття спеціалізованих регіональних інноваційних хабів, які б готували жінок-лідерок до управління проектами відновлення на засадах ESG-стандартів. Актуальним є створення спрощених цифрових інструментів для нефінансового звітування МСБ, що дозволить інтегрувати українські жіночі компанії в глобальні екологічні та інноваційні ланцюги доданої вартості.

Список використаних джерел

1. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on corporate sustainability reporting // Official Journal of the European Union. 2022. L 322. P. 15–43. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
2. Калініченко Л.Л. ESG-стратегії як новий стандарт ведення бізнесу// Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 92. С.43-51. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.92.352941>
3. Шевченко О.І. ESG-фактори як інструмент відновлення економіки України // Економіка та держава. 2021. № 9. С. 24–29. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2021/7.pdf

Максим Дейнека,
асистент кафедри економіко-математичного моделювання
Богдан Маханець,
аспірант,
Керівник: **Андрій Верстяк,**
д.е.н., проф., доцент кафедри економіко-математичного моделювання
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ В ЕКОНОМІЦІ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. В умовах активної фази воєнного конфлікту та формування стратегій повоєнного відновлення українська економіка зазнає безпрецедентних структурних трансформацій. Руйнування традиційних торговельних ланцюгів, переміщення значної частини населення та знищення фізичної інфраструктури зумовили критичне зростання ролі електронної комерції як альтернативного каналу підприємницької діяльності. За даними EVO Group (Prom.ua), загальний обсяг онлайн-продажів товарів і послуг в Україні у 2023 році становив 182 млрд грн, а у 2024 році – вже 239 млрд грн, що на 25% більше порівняно з попереднім роком [1]. Проте частка е-комерції у структурі роздрібної торгівлі залишається на рівні 10%, що вдвічі менше від аналогічного показника Польщі та США. Водночас питання моделювання впливу електронної комерції на сталий розвиток національної економіки в контексті відновлення залишається малодослідженим, що підтверджує актуальність обраної теми дисертаційного дослідження.

Аналіз сучасної наукової літератури засвідчує відсутність загальновизнаного підходу до визначення поняття “електронна комерція”, що обумовлено складною природою цього явища [2]. Електронна комерція пройшла в Україні декілька чітко виражених етапів розвитку: від первинних інтернет-магазинів кінця 1990-х до сучасних екосистем омніканальної торгівлі. Ключовими драйверами цього розвитку стали зростання інтернет-проникнення, масове впровадження смартфонів та розвиток платіжної інфраструктури. На українському ринку інтернет-торгівлі переважають такі бізнес-моделі, як електронний магазин, дошка оголошень, маркетплейс та прайс-агрегатор, причому останніми роками найбільшою популярністю користуються саме маркетплейси. Зокрема, Rozetka та Prom.ua спільно займають близько 50% ринку електронної комерції України, при цьому загальна кількість продавців на обох платформах становить понад 100 тис. [3]. У 2023 році понад 60% онлайн-покупок здійснювалося через смартфони, а мобільний е-комерс продовжує набирати оберти разом із зростанням проникнення мобільного інтернету до 75% у 2024 році [4].

Відповідно до концепції цілей сталого розвитку (SDGs), електронна комерція здатна забезпечувати синергетичний вплив одразу на три виміри сталості. По-перше, *економічний*: зниження трансакційних витрат, підвищення доступності

ринків для суб'єктів МСБ. По-друге, *соціальний*: забезпечення доступу до товарів і послуг для внутрішньо переміщених осіб (ВПО). По-третє, *екологічний*: скорочення фізичних торговельних площ, оптимізація логістичних маршрутів, безпаперовий документообіг. Дослідники підтверджують, що е-комерція є трансформаційним каналом, що гармонізує економічне зростання із захистом довкілля завдяки скороченню споживання паперу, оптимізації транспортних маршрутів та зниженню енерговитрат у порівнянні з традиційним офлайн-ритейлом [5]. У площині ESG-трансформацій цифровізація бізнес-процесів підприємств розглядається як ключовий інструмент переходу до екоорієнтованих моделей господарювання.

Аналіз динаміки ринку е-комерції України за 2022–2024 роки демонструє виражену траєкторію відновлення після критичного спаду 2022 року, коли обсяг доходів галузі скоротився майже на 90% [2]. З 2023 року спостерігається стійке зростання: головною тенденцією стало збільшення частотності покупок та цінності кожного окремого покупця, хоча сукупна кількість активних інтернет-користувачів дещо скоротилася внаслідок переміщення та воєнних втрат населення. Уряд України усвідомлює роль цифровізації для відновлення підприємництва: у 2024 році Кабінет Міністрів схвалив Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року [6], яка передбачає системну підтримку МСБ через цифрові інструменти, в тому числі розвиток е-комерційної інфраструктури.

Для кількісної оцінки впливу електронної комерції на підприємницьку активність регіонів України пропонується модифікована виробнича функція Кобба-Дугласа:

$$Y = AK^{\alpha}L^{\beta}E^{\gamma}e^{\varepsilon},$$

де Y – валовий регіональний продукт (ВРП) як узагальнений індикатор підприємницької активності регіону; K – обсяг капітальних інвестицій; L – чисельність зайнятих у підприємницькому секторі; E – композитний індекс розвитку електронної комерції, що агрегує обсяг онлайн-транзакцій, кількість активних онлайн-продавців та рівень цифрової інфраструктури регіону; α , β , γ – коефіцієнти еластичності відповідних факторів; A – параметр сукупної факторної продуктивності; ε – стохастична складова.

Наукова новизна моделі полягає у введенні змінної E як самостійного фактора виробництва поряд із капіталом і працею – на відміну від класичної специфікації, де цифровий розвиток імпліцитно включається до параметра A . Це дозволяє окремо ідентифікувати еластичність ВРП за рівнем е-комерційної активності (коефіцієнт γ) та перевірити гіпотезу про значущість цифрової торгівлі як самостійного чинника регіонального зростання. Логарифмування рівняння забезпечує лінійну форму, придатну для оцінювання методом МНК або панельної регресії на даних 25 регіонів України за 2019–2024 роки. Очікується, що $\gamma > 0$ і є статистично значущим, що підтвердить гіпотезу про позитивний вплив е-комерції на підприємницьку активність та обґрунтує доцільність включення розвитку цифрової торгівлі до регіональних стратегій відновлення.

Висновки. Електронна комерція відіграє дедалі значнішу роль у підтримці підприємницької активності та забезпеченні торговельних процесів в умовах відновлення економіки України. Зростання обсягу онлайн-продажів з 182 млрд грн у 2023 році до 239 млрд грн у 2024 році свідчить про стійкий відновлювальний потенціал галузі. Розроблена економіко-математична модель на основі функції Кобба-Дугласа дозволить кількісно оцінити внесок е-комерції у динаміку регіонального економічного зростання. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання при розробці регіональних стратегій відновлення та програм підтримки МСБ у цифровому середовищі відповідно до Стратегії відновлення та цифрової трансформації підприємництва до 2027 року.

Список використаних джерел

1. Як розвивається електронна комерція в Україні. URL: <https://sprava.prom.ua/yak-rozvyvayetsya-elektronna-komercziya-v-ukrayini/> (дата звернення: 20.05.2026).
2. Крилов Д. В. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>.
3. Rozetka разом із Prom займають приблизно 50% на ринку України – співзасновники. Інтерфакс-Україна. 2026. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1151395.html> (дата звернення: 20.05.2026).
4. Тренди та виклики українського ринку eCommerce у 2024 році. UAATEAM. 2024. URL: <https://uaateam.agency/blog/trendy-ta-vyklyky-ukrainskogo-rynku-ecommerce/> (дата звернення: 20.05.2026).
5. Oláh J., Popp J., Khan M. A., Kitukutha N. Sustainable e-commerce and environmental impact on sustainability. *Economics and Sociology*, 2023. №16(1), P. 85-105. DOI: [doi:10.14254/2071-789X.2023/16-1/6](https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-1/6).
6. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhhvalennia-stratehii-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-s821300824>.

Юрій Прус,
к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки і бізнесу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

СУЧАСНІ НАПРЯМИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Актуальність дослідження. Аграрне підприємництво сьогодні функціонує в середовищі підвищеної невизначеності, де традиційні механізми управління підприємством уже не забезпечують належного рівня стійкості, конкурентоспроможності та здатності до відтворення виробничого потенціалу. Тому актуальність дослідження економічної безпеки аграрного підприємництва визначається необхідністю наукового обґрунтування сучасних підходів до виявлення, оцінювання та нейтралізації загроз, формування механізмів підвищення стійкості аграрних підприємств, забезпечення їх фінансової стабільності, виробничої безперервності, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності.

Аналіз вітчизняної наукової літератури засвідчує, що українські дослідники розглядають економічну безпеку аграрних підприємств переважно через призму воєнних загроз, фінансової нестабільності, кадрового дефіциту, енергетичних ризиків, порушення експортної логістики, обмеженого доступу до кредитних ресурсів, ризиків втрати майна, земель і виробничих потужностей. У працях І. Охріменка, Н. Сисоліної, Г. Савеленка, І. Сисоліної, Ю. Михновецького, І. Богданюка та інших авторів економічна безпека аграрного підприємництва розглядається як комплексна система захисту ресурсного, фінансового, виробничого, кадрового, інноваційного, екологічного та управлінського потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу.

Особлива увага приділяється необхідності формування механізмів діагностики загроз, інтегрального оцінювання рівня безпеки, управління ризиками та розроблення адаптивних стратегій розвитку аграрних підприємств. Також посилюється інституційний і стратегічний підхід: економічна безпека аграрного сектора трактується як складова національної безпеки, продовольчої незалежності та повоєнного відновлення. В дослідженнях акцентується увага на ролі держави, інвестицій, інновацій, цифровізації, агрострахування та партнерства між державою й аграрним бізнесом.

Закордонна література доповнює вітчизняні підходи ширшим баченням економічної безпеки аграрного підприємництва в контексті глобальних викликів: кліматичних змін, продовольчої нестабільності, цифрової трансформації,

енергетичного переходу, порушення міжнародних ланцюгів постачання, цінової волатильності, екологічних обмежень і необхідності сталого розвитку.

У зарубіжних наукових дослідженнях проблематика економічної безпеки аграрного підприємництва розглядається переважно не як окрема ізольована категорія, а як комплексна характеристика стійкості аграрних підприємств, фермерських господарств, кооперативів і аграрних ланцюгів постачання. Найчастіше вона розкривається через поняття фінансової безпеки, ризик-менеджменту, доступу до фінансових ресурсів, цифрової фінансової інклюзії, стійкості аграрних ланцюгів постачання, соціально-економічної захищеності фермерів та здатності аграрного бізнесу адаптуватися до ринкових, кліматичних і технологічних змін.

Аналіз зарубіжних публікацій свідчить, що економічна безпека аграрного підприємництва формується на перетині кількох наукових напрямів: управління фінансовими ризиками, розвитку аграрної кооперації, цифрової фінансової інклюзії, фінансування аграрних ланцюгів постачання, зеленого банкінгу, підприємницької активності та ресурсної стійкості аграрного виробництва.

Порівняння вітчизняних і закордонних досліджень показує, що проблематика економічної безпеки аграрного підприємництва має міждисциплінарний характер і поєднує економічні, управлінські, інституційні, фінансові, екологічні, технологічні та соціальні аспекти.

Водночас український контекст істотно відрізняється від загальносвітового через безпосередній вплив війни, масштабні руйнування аграрної інфраструктури, мінування земель, втрату трудових ресурсів, обмеження експорту та зростання ризиків фізичної безпеки ведення господарської діяльності. Це зумовлює потребу в адаптації загальновизнаних міжнародних підходів до специфічних умов функціонування аграрного підприємництва України.

Висновки. Попри значну кількість наукових праць, проблема економічної безпеки аграрного підприємництва залишається недостатньо вирішеною в частині формування цілісної системи оцінювання, прогнозування та управління загрозами з урахуванням воєнних, післявоєнних, кліматичних, фінансових і цифрових викликів. Аналіз показує, що дослідження часто зосереджуються на окремих складових безпеки – фінансовій, ресурсній, екологічній, інституційній або ризиковій, тоді як сучасні умови потребують інтегрованого підходу, який дозволяє оцінювати не лише поточний стан підприємства, а й його здатність до адаптації, відновлення та довгострокового розвитку.

Список використаних джерел

1. Охріменко І. В. Забезпечення економічної безпеки агробізнесу в умовах збройної агресії. *Український економічний часопис*. 2024. Вип. 4. С. 35–39.
2. Богдан С. Економічна безпека агробізнесу в умовах зеленого курсу та цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1(10). С. 129–136
3. Xu M., Shi L., Zhao J., Zhang Y., Lei T., Shen Y. Achieving agricultural sustainability: analyzing the impact of digital financial inclusion on agricultural green

total factor productivity. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2025. Vol. 8. Article 1515207

4. Tselempi S., Frantzis M., Sergaki P. Assessing Economic and Social Security in Agricultural Cooperatives: Two Case Studies from Cooperatives in Northern and Southern Greece. *Proceedings*. 2024. Vol. 94, No. 1. Article 24.

Марія Тивочнук, бакалавр
МЕГУ, керівник: **Костянтин Артюшок**,
д.е.н., доцент
професор кафедри економіки та фінансів
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна

СТАРТАП-КУЛЬТУРА В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Актуальність дослідження. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну стало серйозним випробуванням для вітчизняного підприємницького середовища. Водночас саме в кризових умовах особливо гостро постає питання розвитку стартап-екосистеми як рушія економічного відновлення та джерела інновацій. Стартап-культура формує середовище, де молодь, підприємці та інвестори об'єднуються навколо нових ідей і бізнес-моделей, здатних змінити економічний ландшафт країни.

Стартап — це молода компанія, що будується навколо інноваційної ідеї з метою швидкого масштабування на ринку. На відміну від традиційного малого бізнесу, стартап орієнтований на пошук відтворюваної та масштабованої бізнес-моделі, часто із залученням венчурного капіталу. Стартап-культура — це ширше явище: це цінності, звички та підходи до роботи, характерні для інноваційного підприємництва: готовність до ризику, культура експерименту, швидке навчання на помилках і орієнтація на результат [1].

До початку повномасштабної війни Україна входила до топ-5 країн Центральної та Східної Європи за кількістю технологічних стартапів. Такі компанії, як Grammarly, GitLab, Reface, Preply, Ajax Systems, здобули міжнародне визнання та залучили сотні мільйонів доларів інвестицій. Київ сформувався як один із провідних технологічних хабів регіону, а розвинена ІТ-спільнота стала основою для стартап-руху [2].

Після 24 лютого 2022 року стартап-екосистема зіткнулася з цілою низкою викликів. По-перше, значна частина команд евакуювалася за кордон, що спричинило відтік талантів. По-друге, інвестиційна активність різко знизилася через зростання ризиків. По-третє, руйнування інфраструктури та перебої з електропостачанням ускладнили операційну діяльність. Нарешті, психологічний тиск і невизначеність негативно вплинули на підприємницьку активність загалом.

Проте, попри всі труднощі, українська стартап-культура виявила неабияку стійкість. Частина компаній переорієнтувала свої продукти на потреби воєнного часу: з'явилися стартапи у сферах дронобудування, кібербезпеки, логістики гуманітарної допомоги та психологічної підтримки. Міжнародна спільнота виявила підвищений інтерес до українських технологій, а низка іноземних фондів і акселераторів запустили спеціальні програми підтримки для українських підприємців [3].

Серед ключових можливостей для розвитку стартап-культури в умовах відновлення варто виділити такі: по-перше, попит на технологічні рішення для відбудови інфраструктури відкриває нові ніші для бізнесу; по-друге, інтеграція України до ЄС створює доступ до європейських ринків і фондів підтримки інновацій; по-третє, зростання кількості українських діаспорних підприємців за кордоном формує нові мережі та можливості для міжнародного співробітництва.

Стартап-культура в Україні, незважаючи на виклики воєнного часу, демонструє здатність до адаптації та розвитку. Підтримка інноваційного підприємництва з боку держави, міжнародних партнерів та освітніх інституцій є необхідною умовою перетворення стартап-екосистеми на один із ключових драйверів повоєнного економічного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Blank S., Dorf B. *The Startup Owner's Manual*. K&S Ranch, 2012. 608 p. URL: <https://www.amazon.com/Startup-Owners-Manual-Step-Step/dp/0984999302> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Ukrainian Startup Fund. Офіційний сайт. URL: <https://usf.com.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
3. UNIT.City. Інноваційний парк. URL: <https://unit.city> (дата звернення: 15.05.2026).

Карина Тростянська, докторант
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри економічного моделювання, обліку та статистики
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
м. Дніпро, Україна

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД КРИЗОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність дослідження. Кризові події останніх років показали, що життєздатність підприємства не можна пояснювати лише обсягом фінансових ресурсів, розміром бізнесу або його галузевою приналежністю. У ситуаціях різкого падіння попиту, порушення логістики, закриття фізичних каналів збуту, енергетичних обмежень і безпекових ризиків вирішального значення набуває здатність підприємства переглядати власну бізнес-модель, змінюючи спосіб створення цінності, канали її доведення до споживача, характер партнерських зв'язків, ресурсну базу, структуру витрат і джерела доходів.

Кризова трансформація бізнес-моделі нами розглядається як форма адаптації підприємства до середовища, у якому попередня логіка діяльності вже не забезпечує належного результату. В одних випадках підприємство намагається зберегти мінімальну операційну активність; в інших воно змінює канали продажу, переорієнтовує виробництво, переходить до цифрових сервісів, шукає нові клієнтські сегменти або формує іншу модель доходів. Для вітчизняного підприємництва міжнародний досвід кризових змін бізнес-моделей важливий не як набір окремих прикладів, а як основа для виокремлення типів адаптаційних змін, які доцільно враховувати під час аналізу умов подальшого розвитку.

Метою дослідження є узагальнення міжнародного досвіду кризової трансформації бізнес-моделей підприємств та визначення основних типів адаптаційних змін, які виникають під впливом зовнішніх шоків.

Бізнес-модель дедалі частіше трактується не як статична конструкція, а як динамічна система, що здатна змінюватися під впливом зовнішнього тиску. Досвід зарубіжних компаній в умовах несприятливого середовища показує, що збереження стійкості пов'язане не з одноразовою реакцією на кризу, а з послідовним коригуванням бізнес-моделі, переглядом ресурсів, партнерств і способів взаємодії з ринком [1]. За такого підходу криза виступає не лише як джерело руйнування, а й як чинник, що примушує підприємство швидше виявляти слабкі місця своєї бізнес-моделі.

Як свідчать міжнародні кейси, першою реакцією підприємств на кризу часто стає стабілізація, коли бізнес-модель скоріш зберігає базову здатність працювати і вирішуються задачі: підтримати персонал, скоротити витрати, зберегти зв'язок із

клієнтами, уникнути повного припинення діяльності. У період пандемії це проявлялося, зокрема, у переході ресторанів і закладів громадського харчування до доставки, самовивозу, скороченого меню, попередніх онлайн-замовлень та активнішої комунікації з клієнтами через цифрові канали [3]. Для частини підприємств культурно-креативного сектору (зокрема театрів, дизайн-студій, творчих освітніх проєктів, галерей, видавництва, event-агенцій) стабілізація означала тимчасове перенесення взаємодії зі споживачами в онлайн-формат, зміну графіка роботи, перегляд ціннісної пропозиції та збереження контакту з наявною аудиторією навіть за умов обмеження фізичного доступу до послуг [2]. У ширшому контексті політики підтримки малого та середнього бізнесу у цей період також були спрямовані передусім на утримання бізнесу від повної зупинки, зокрема через субсидії на збереження зайнятості, податкові відтермінування, пільгові кредити та гарантійні інструменти [5]. Стабілізаційний рівень змін ще не є повноцінною трансформацією бізнес-моделі, однак саме він створює початкові умови для подальшого перегляду її окремих елементів.

Другий рівень змін – це адаптація окремих елементів бізнес-моделі, коли підприємство вже не лише зберігає діяльність, а й змінює певні елементи своєї ринкової поведінки. Показовим є досвід іспанських культурно-креативних підприємств, які під час пандемії COVID-19 були змушені швидко переглядати формати роботи зі споживачами, використовувати цифрові канали, змінювати структуру пропозиції та способи надання послуг. У дослідженні цього сектору підкреслено роль організаційної гнучкості, імпровізації та здатності оперативно переорієнтовувати взаємодію з клієнтами [2]. Адаптація найчастіше проявляється через зміну каналів комунікації, форматів обслуговування й окремих бізнес-процесів.

Так, в Німеччині в умовах локдаунів заклади громадського харчування переходили до доставки, самовивозу, онлайн-комунікації з клієнтами та нових форматів організації замовлень. Дослідження німецьких ресторанів і барів показує, що швидкість реагування, гнучкість у зміні каналів збуту та здатність підтримувати контакт із клієнтами стали важливими чинниками збереження бізнесу [3]. У цьому випадку бізнес-модель не змінювалася повністю, проте її каналовий і клієнтський блоки зазнали суттєвого перегляду.

Третій рівень змін пов'язаний із реконфігурацією бізнес-моделі: підприємство змінює не лише канал продажу або формат обслуговування, а й ресурсну базу, партнерські зв'язки, виробничу логіку або структуру витрат. Прикладом є переорієнтація частини швейних підприємств у В'єтнамі на виробництво засобів індивідуального захисту в умовах різкого скорочення традиційних замовлень. За даними Better Work, підприємства, які раніше працювали у звичній логіці виробництва одягу, почали використовувати наявні потужності для випуску масок та захисного одягу, що дозволило зберегти зайнятість і частково компенсувати втрату попиту [4]. У цьому випадку зміна стосувалася вже не лише ринку збуту, а й продукту, виробничої спеціалізації та використання наявних ресурсів.

Четвертий рівень змін визначаємо як трансформацію бізнес-моделі, яка виникає тоді, коли підприємство переходить до іншої логіки створення і

привласнення цінності. Варіантами є перехід від фізичних каналів до цифрових, від разових продажів до підписних моделей, від автономної діяльності до платформної взаємодії, від традиційного виробництва до енергоефективних або циркулярних рішень. На цьому рівні криза перестає бути лише загрозою для поточної діяльності, а стає чинником формування нових джерел конкурентоспроможності.

Водночас міжнародний досвід показує, що трансформація бізнес-моделі рідко відбувається тільки за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства. Особливо це стосується малого і середнього бізнесу (МСП), для якого важливими є доступ до фінансування, цифрової інфраструктури, консультаційної підтримки, нових ринків і партнерств. Як засвідчує огляд OECD щодо політик підтримки МСП у період COVID-19, країни використовували широкий набір інструментів: субсидії, кредитні гарантії, пільгове фінансування, податкові відтермінування, гранти, цифрові програми та консультаційні сервіси [5]. Однак з погляду аналізу бізнес-моделей важливо розрізняти, які з цих інструментів лише підтримують виживання, а які створюють умови для адаптації або глибшого оновлення підприємства.

Українські підприємства функціонують не в умовах короткострокового шоку, а в умовах тривалої війни, що поєднує безпекові, логістичні, енергетичні, кадрові та фінансові ризики. Післявоєнне відновлення не обмежуватиметься, на нашу думку, відтворенням довоєнної логіки функціонування підприємств; воно потребуватиме оновлення бізнес-моделей, які будуть здатними поєднати участь у реконструкції економіки, цифрову трансформацію, євроінтеграційні вимоги та зелений перехід. У цьому контексті аналітики CSIS наголошують на важливості включення МСП у процеси відновлення України, розширення доступу до капіталу, розвитку управлінських спроможностей і створення умов для участі бізнесу в проєктах відбудови [6].

Узагальнення міжнародних кейсів дає підстави виокремити чотири типи кризових змін бізнес-моделей. Перший тип становлять стабілізаційні зміни, спрямовані на збереження базової діяльності підприємства. Другий тип охоплює адаптаційні зміни, пов'язані з переглядом окремих елементів бізнес-моделі, насамперед каналів збуту, форматів взаємодії зі споживачами та окремих процесів. Третій тип становлять реконфігураційні зміни, які охоплюють ресурси, партнерства, виробничу логіку й структуру витрат. Четвертий тип пов'язаний із трансформаційними змінами, за яких підприємство переходить до нової логіки створення, доставки та привласнення цінності.

Висновки. Отже, міжнародний досвід кризової трансформації бізнес-моделей підприємств показує, що криза не завжди завершується лише скороченням діяльності або втратою ринкових позицій: за певних умов вона стає поштовхом до оновлення бізнес-моделі. Водночас таке оновлення не є автоматичним, адже воно залежить від внутрішньої спроможності підприємства до адаптації, доступу до цифрових і фінансових ресурсів, якості партнерських зв'язків, а також від політик підтримки, здатних не лише компенсувати втрати, а й стимулювати зміну способу роботи підприємства. Для України найважливішим є не механічне перенесення міжнародних прикладів, а їх аналітичне осмислення з урахуванням воєнних

ризиків, регіональних відмінностей, потреб відновлення та завдань європейської інтеграції.

Список використаних джерел

1. Galkina T., Atkova I., Gabrielsson P. Business modeling under adversity: Resilience in international firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2023. Vol. 17, № 4. P. 802–829. DOI: 10.1002/sej.1474.
2. Peñarroya-Farell M., Miralles F. Business Model Adaptation to the COVID-19 Crisis: Strategic Response of the Spanish Cultural and Creative Firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8, № 1. Article 39. DOI: 10.3390/joitmc8010039.
3. Neise T., Verfürth C., Franz M. Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 97. Article 102960. DOI: 10.1016/j.ijhm.2021.102960.
4. Better Work, International Labour Organization, International Finance Corporation. From clothing production to PPE manufacturing: factories pivot during the pandemic. 2021. URL: <https://betterwork.org/from-clothing-production-to-ppe-manufacturing-factories-pivot-during-the-pandemic/> (дата звернення: 21.05.2026).
5. OECD. Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses_04440101-en.html (дата звернення: 21.05.2026).
6. Bandura R., McLean M. Supporting Small- and Medium-Sized Enterprises for Ukraine's Recovery and Reconstruction. *Center for Strategic and International Studies*. 2023. URL: <https://www.csis.org/analysis/supporting-small-and-medium-sized-enterprises-ukraines-recovery-and-reconstruction> (дата звернення: 21.05.2026).

Юрій Чаплінський, к.е.н., доцент
доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці, Україна

МОДЕЛІ ГНУЧКОГО МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ESG-СТАНДАРТІВ

Актуальність дослідження. Сьогодні основним орієнтиром для вітчизняного сектору малого та середнього підприємництва і ритейлу стають принципи ESG (Environmental, Social, Governance - екологічне, соціальне та корпоративне управління), використання яких дає потенційний доступ до міжнародних ринків капіталу та грантових програм відновлення, а також є базовою умовою формування довгострокової стійкості та репутаційного капіталу бізнесу. Проте практична імплементація ESG-стандартів супроводжується серйозним протиріччям. З одного боку, маркетингова та технологічна модернізація бізнесу (перехід на екологічну упаковку, забезпечення інклюзивності торгових точок, впровадження програм справедливої оплати праці) неминуче генерує додаткові витрати, що збільшує собівартість продукції. З іншого боку, купівельна спроможність населення в умовах тривалої економічної кризи та повоєнного відновлення залишається критично низькою і надзвичайно чутливою до коливань цін. За таких обставин традиційні методи ціноутворення демонструють свою неефективність. Вони призводять або до збитковості підприємства через поглинання потенційного прибутку екологічними витратами, або до втрати клієнтської бази через надмірне зростання цін. Виникає потреба в розробці та впровадженні моделей гнучкого (динамічного) маркетингового ціноутворення, які здатні інтегрувати ESG-витрати у ціну товару, трансформувати їх у споживчу цінність та оптимізувати платоспроможний попит різних сегментів ринку.

Перехід підприємств торгівлі на застосування принципів ESG радикально змінює класичну структуру собівартості та маркетинговий бюджет. Додаткове фінансове навантаження, яке бізнес змушений закладати в ціну товару, формується за трьома векторами:

- екологічний (E): витрати на сертифікацію за міжнародними екологічними стандартами (наприклад, ISO 14001), закупівлю дорожчої біорозкладної або вторинної упаковки, інвестиції в енергоефективне обладнання та відновлювані джерела енергії для торгових залів;

- соціальний (S): витрати на переобладнання простору під вимоги інклюзивності та безбар'єрності, фінансування програм психологічної та професійної адаптації працівників-ветеранів та ВПО, відрахування на благодійні та гуманітарні проекти розвитку місцевих громад;

– управлінський (G): витрати на проведення незалежного ESG-аудиту, цифровізацію нефінансової звітності та автоматизацію бізнес-процесів для забезпечення прозорості ланцюгів постачання.

Динамічне ціноутворення передбачає гнучке коригування цін залежно від змін попиту, пропозиції, ринкових умов та поведінкових характеристик споживачів [1, с. 31]. У контексті економіки відновлення доцільно виділити та впроваджувати три ключові моделі гнучкого маркетингового ціноутворення:

1. Диференціація за рівнем «зеленої премії». Дана модель спирається на інструменти поведінкового маркетингу та глибоку мікросегментацію клієнтської бази. Споживачі дуже неоднорідні у своєму ставленні до екологічних цінностей. Сучасні маркетингові дослідження свідчать, що навіть за умов обмежених бюджетів існує стійкий сегмент «еко-орієнтованих» споживачів, які свідомо готові платити більше за товари брендів, які дотримуються екологічних принципів. Цей надлишок вартості в міжнародній практиці класифікується як «зелена премія».

2. Соціально-справедливе динамічне ціноутворення. Ця модель безпосередньо реалізує соціальний компонент ESG-стратегії підприємства, адаптуючи комерційні інтереси під завдання соціальної інтеграції в кризових умовах. Вона базується на концепції динамічної зміни вартості товару залежно від соціального профілю покупця або умов здійснення транзакції. Впровадження моделі в сучасній торгівлі ґрунтується на інтеграції внутрішніх CRM-систем бізнесу з державними цифровими сервісами. CRM-системи мають бути синхронізовані з відділом продажу, логістикою та обслуговуванням клієнтів. Маркетингова аналітика має бути доступною фінансовому відділу та керівництву підприємства для швидкого прийняття рішень. Гнучке ціноутворення мусить узгоджуватись з виробничими та фінансовими обмеженнями [2, с. 421].

3. Еко-циркулярне маркетингове ціноутворення. Дана модель спрямована на стимулювання екологічної поведінки споживачів через пряму фінансову мотивацію та мінімізацію витрат бізнесу, пов'язаних з відходами. Вона трансформує ціну товару на змінну величину, що залежить від участі покупця в закритому циклі споживання.

Ефективне функціонування моделей гнучкого ціноутворення в умовах сучасного ринку неможливе за використання класичних методів ручного управління. Воно потребує розгортання цифрових екосистем та залучення технологій штучного інтелекту, що безпосередньо відповідає управлінському критерію. Сучасні ІІІ-платформи здатні обробляти масиви великих даних у режимі реального часу, здійснюючи моніторинг таких параметрів:

- еластичність попиту за ціною в розрізі окремих товарних позицій та категорій споживачів;
- рівень складських запасів і ризику утворення неліквідних залишків (що мінімізує псування товарів і зменшує обсяг відходів);
- цінові стратегії конкурентів на локальних та цифрових ринках;
- поточні макроекономічні індикатори (інфляційні очікування, індекси споживчих настроїв).

Завдяки цьому система автоматично оптимізує ціну. Наприклад, якщо ШІ фіксує падіння попиту на партію екологічних товарів із обмеженим терміном придатності, система гнучко знижує ціну до рівня, який активує попит чутливих до ціни споживачів. Це дозволяє підприємству одночасно уникнути фінансових збитків та виконати вимогу ESG щодо недопущення утворення відходів.

Перехід до гнучких моделей ціноутворення в межах ESG-трансформації супроводжується специфічними ризиками, які потребують розробки превентивних маркетингових стратегій:

- ризик звинувачень в «еко-відбілюванні» (Greenwashing): спроби гнучкого підвищення цін під гаслами «сталого розвитку» без реального підтвердження екологічності товарів можуть викликати жорстку негативну реакцію споживачів;
- етичний бар'єр та споживче неприйняття динамічних цін: клієнти можуть сприйняти постійну зміну цін як маніпуляцію або несправедливу дискримінацію;
- висока вартість впровадження IT-інфраструктури: для підприємств малого та середнього бізнесу закупівля та налаштування інтелектуальних систем динамічного ціноутворення може бути фінансово невідомою.

Висновки. Інтеграція ESG-стандартів у діяльність підприємств торгівлі в умовах економіки відновлення є критично важливою передумовою їхньої довгострокової життєздатності. Проте успіх цієї трансформації залежить від гнучкості маркетингового інструментарію, перш за все від систем ціноутворення. Застосування моделей гнучкого маркетингового ціноутворення доводить, що екологічна та соціальна відповідальність бізнесу не обов'язково має призводити до втрати рентабельності. Використання інструментів мікросегментації, концепції «зеленої премії», соціально-справедливих тарифів та еко-циркулярних механізмів, підкріплених алгоритмами штучного інтелекту, дозволяє створити адаптивну модель бізнесу. Така модель здатна гармонізувати фінансові цілі підприємництва, обмежені купівельні можливості населення та глобальні вимоги сталого розвитку в період відбудови національної економіки.

Список використаних джерел

1. Сохецька А.В. Адаптивне ціноутворення в умовах економічної нестабільності: поведінковий підхід до формування цінової політики підприємств. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2025. Том 36 (75). №3. С. 29-35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-3-5>
2. Ястремська О. М. Маркетингові інструменти як фактори посилення адаптивності підприємств до кризових змін зовнішнього середовища. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2025. Вип. 45. С. 416-426. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16754872>

СЕКЦІЯ 4
ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ESG У
СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ
INNOVATIVE MARKETING STRATEGIES AND ESG INTEGRATION IN
CONTEMPORARY BUSINESS MODELS

Volodymyr Khlivetskyi, PhD Student,
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University,
Scientific supervisor: **Darya Legeza**, Doctor of Economic Sciences,
Associate Professor, Associate Professor of Department of Marketing,
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University,
Zaporizhzhia, Ukraine

SOCIALLY RESPONSIBLE DIGITAL MARKETING FOR FRUIT AND
BERRY PROCESSING ENTERPRISES

Relevance of the Study. The digitalisation of marketing activities in fruit and berry processing is gradually moving beyond purely commercial promotion. For Ukrainian enterprises in this segment, digital tools are increasingly becoming a way to present not only the product itself, but also the origin of raw materials, production conditions, environmental practices and links with the local community. This approach is especially important for small and medium-sized businesses, since they form a significant part of local value chains while having limited resources for traditional advertising, certification and access to organised sales channels [3; 6].

In the context of enterprises processing fruit and berry products, socially responsible digital marketing may be understood as a system of digital communication in which product promotion is combined with an emphasis on its social value: support for local producers, transparency of raw material origin, environmental responsibility and responsible treatment of consumers. In the academic literature, digital marketing for agricultural and berry companies is considered as an integrated combination of a website, social media, SEO, e-commerce, content, e-mail communication and analytics, rather than a set of isolated advertising actions [1; 2].

For enterprises processing fruit and berry products, the social orientation of marketing has a practical significance in this case, not only an image-building function. Processing makes it possible to reduce losses of seasonal raw materials, extend the product life cycle and create goods with higher added value, including jams, juices, purees, frozen berries, dried and freeze-dried products. For such products, digital sales channels are usually more effective than for fresh fruits or berries, because the product is better suited to logistics, can be branded and is appropriate for repeat online sales [4; 7]. European statistics make it possible to assess the extent to which digital tools have already been integrated into business processes and which approaches are gradually becoming market standards. In 2025, 79.01% of EU enterprises had a website, 63.57% used social

media, and CRM applications were used by 28.51% of enterprises. At the same time, the share of CRM use among small enterprises was lower, indicating unequal digital maturity depending on business size [5]. For Ukraine, this is important in view of the OECD conclusion that only about 30% of small enterprises and 47% of medium-sized enterprises in Ukraine have a website, while among large companies this indicator approaches 70% [3].

Table 1

Digital benchmarks of the EU and Ukraine relevant to socially responsible marketing of fruit and berry processing enterprises, 2021-2025

Indicator	Period/value	Analytical significance for processing enterprises
EU enterprises using social media	2021 - 59.0%; 2023 - 60.9%; 2025 - 63.57%	SMM is becoming a basic channel for building trust and visualising locality, environmental responsibility and the social responsibility of the brand.
EU enterprises with a website	2025 - 79.01% of all enterprises; 76.66% of small enterprises	A website performs the function of a "digital passport" of the product: assortment, composition, origin of raw materials, certificates, contacts and sales terms.
EU enterprises using CRM	2025 - 28.51% of all enterprises; 24.69% of small enterprises	CRM allows enterprises to personalise communication and record repeat purchases, complaints, customers' social requests and responses to value-based content.
EU enterprises using cloud services	2023 - 45.32%; 2025 - 52.74%	Cloud solutions create a basis for order management, teamwork, e-commerce, analytics and transparent document flow.
EU enterprises using AI technologies	2021 - 7.7%; 2023 - 8.1%; 2024 - 13.5%; 2025 - exceeded 15.0%	AI is gradually becoming a tool for analysing customer data, forecasting demand and preparing personalised content.
Ukrainian enterprises with a website	2024: large - about 70%; medium-sized - 47%; small - 30%	For small processing businesses, digital presence remains a critical barrier to direct sales and B2B communication.

Source: developed and refined by the author based on Eurostat, OECD and European Commission data [3; 4; 5].

The data presented show that socially responsible digital marketing cannot be limited to a social media page. SMM is indeed the tool closest to the consumer: through production photos, short videos from processing facilities, farmers' stories, explanations of product composition, labelling and packaging, an enterprise makes social value visible. However, without a website, a product catalogue, CRM and analytics, communication often becomes fragmented and does not produce a clear business result [1; 5].

Content marketing in this segment should be built around concrete evidence. For consumers, not only the taste or price of jam, juice or frozen berries becomes important, but also the origin of raw materials, participation of local suppliers, absence of unnecessary additives, options for responsible consumption, storage conditions and transparency of the production process. In this sense, the social component of marketing gradually becomes economically beneficial for the enterprise in practice: the more clearly the enterprise explains the value of the product, the less it competes only on price [2; 7].

E-commerce and marketplaces perform another function. They help transform value-based communication around the product into actual sales: a local product can go beyond the boundaries of the community, while a small enterprise receives an opportunity to test demand for gift sets, organic lines, sugar-free products or goods made from processed seasonal raw materials. European statistics for 2024 show that 21% of EU businesses used websites or applications to sell goods and services, 18% sold through their own website or application, and 9% sold through an e-commerce marketplace [4]. For Ukrainian processors, this is not a ready-made model for copying, but it is a reference point for what commercial infrastructure should look like under conditions of integration into the European market.

CRM in socially responsible marketing should not be viewed merely as a technical customer database. It helps track repeat orders, responses to social messages, seasonality of demand, questions about product composition, and complaints about packaging or delivery. Thanks to such data, an enterprise can better understand consumer expectations and gradually adapt its product and communication to actual demand: the enterprise can adjust the product, communication and service in accordance with real consumer expectations [3; 5].

Conclusions. Socially responsible digital marketing at enterprises processing fruit and berry products is a way to combine commercial efficiency with trust, locality, environmental responsibility and transparency. Its practical value lies in the fact that digital tools make visible those advantages that often remain unnoticed in traditional trade: the origin of raw materials, community involvement, reduction of seasonal product losses, responsible packaging and honest product information.

For Ukrainian enterprises, socially responsible digital marketing should be implemented as a system. At the first level, basic digital presence is needed: a website or catalogue, social media pages and clear content about the product. At the second level, it is advisable to connect e-commerce, marketplaces, CRM and regular sales analytics. At the third level, enterprises can develop digital traceability: QR codes, information about the batch, region of origin, production date, certificates and social initiatives. This sequence is realistic for small and medium-sized businesses because it does not require an expensive digital transition all at once, but gradually forms a manageable marketing system.

Practical recommendations for enterprises include linking each digital channel to a specific social value; using SMM not only for advertising but also to demonstrate processes and product origin; developing e-commerce primarily for products with a longer shelf life; implementing CRM even in a simple form; and regularly analysing which social messages influence repeat purchases and trust. In this approach, digital marketing gradually becomes part of the everyday work of fruit and berry processing enterprises rather than merely a separate advertising tool.

References

1. Kvasova L., Kurbatska L., Balkovyj A. Development of a Digital Marketing Strategy for a Ukrainian Agricultural Berry Company in International Markets. *Green, Blue &*

- Digital Economy Journal*. 2023. No. 3. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2023-3-4>.
2. Oklander M., Yashkina O., Petryshchenko N., Karandin O., Yevdokymova O. Economic aspects of Industry 4.0 marketing technologies implementation in the agricultural sector of Ukraine. *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31, No. 4. P. 55-66. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/4.2024.55>.
3. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.
4. European Commission. Digitalisation in Europe - 2025 edition. Luxembourg, 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025>
5. Eurostat. Digital Economy and Society Statistics - Enterprises. 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises.
6. Salo, I., Grynychuk, Yu., Svytnous, N., Havryk, O., & Grynychuk, K. Prospects for meeting the needs of the most common types of fruit in Ukraine. *Ekonomika APK*. 2025, Vol. 32 No.2, 39-49. P. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.39>
7. KSE Agrocenter. Overview of the Fresh Fruit and Vegetables Market in Ukraine. Kyiv, 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/03/Report-1.1_Market-Overview_formatted_English-version.pdf

Анастасія Авдієнко, здобувачка вищої освіти,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука»

Олег Онофрійчук, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука»,
м. Рівне, Україна

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ESG У СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Актуальність дослідження. Важливість теми впливає із того, що українські підприємства повинні адаптуватися до глобальних трендів і впроваджувати передові маркетингові стратегії для забезпечення конкурентоспроможності.

Сучасне українське підприємство знаходиться в умовах швидких змін та конкурентного середовища, де інноваційні маркетингові стратегії стають ключовим елементом виживання та розвитку. Споживач вимагає більше не лише якісних товарів чи послуг, але й взаємодії, персоналізації та участі у створенні продукту. Інноваційні стратегії на сучасному підприємстві представляють собою систематичне та стратегічне використання новаторських підходів та ідей у сфері маркетингу з метою досягнення конкурентної переваги, задоволення потреб споживачів і покращення результативності бізнесу. Ці стратегії базуються на впровадженні нових технологій, концепцій, інструментів та методів, які виходять за рамки традиційних підходів до маркетингу [1].

Україна, як країна з багатою історією та культурним надбанням, знаходиться на перехресті традицій та сучасності, а отже, ефективне використання інновацій у маркетингу стає необхідністю для підприємств. Глобальний бізнес-ландшафт переживає фундаментальну трансформацію. У цьому контексті ключовими стимулятори розвитку стають інноваційні маркетингові стратегії та інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, and Governance - екологічне, соціальне та корпоративне управління).

Сутність та актуальність концепції ESG у сучасному бізнесі. Концепція ESG трансформувалася з чистого інвестиційного критерію на ведення бізнесу. Environmental (Екологічний критерій): оцінка впливу компанії на довкілля. Social (Соціальний критерій): взаємовідносини компанії з людьми та громадами. Це включає безпеку та умови праці, гендерну рівність, справедливую оплату, захист прав споживачів. Governance (Корпоративне управління): якість управління компанією (прозорість фінансової звітності, протидію корупції, етику ведення бізнесу, різноманітність у раді директорів, захист прав акціонерів). Традиційний маркетинг часто фокусувався на миттєвому задоволенні потреб клієнта задля стимулювання продажів [2]. Маркетинг цінностей: сучасні споживачі (особливо покоління Зумерів) обирають бренди, чиї цінності збігаються з їхніми власними. Цифровий маркетинг: використання штучного інтелекту (AI) та великих даних.

Маркетинг спільного створення: залучення споживачів до розробки екологічних чи соціальних ініціатив бренда, що підвищує лояльність та рівень довіри.

Трансформація продукту та життєвого циклу компанії переходять на модель циклічної економіки. Маркетологи просувають ідею «свідомого споживання», пропонуючи послуги ремонту, вторинної переробки або підписки замість купівлі (модель «продукт як послуга»). Бренди інтегрують вирішення соціальних проблем у свої кампанії. Наприклад, відрахування відсотка з кожної покупки на локальні екологічні проекти або підтримку лікарень. Головне правило – системність, а не одноразові акції [3].

Роль амбасадорів та інфлюенсерів у розширенні ринкового кругозору. Сучасний бізнес будує стратегії навколо людини. Для цього вони співпрацюють із обличчями бренду, блогерами та відданими клієнтами. Амбасадори бренду – це реальні люди (знаменитості, експерти, активісти або навіть віддані клієнти та співробітники компанії), які діляться з цільовою аудиторією. Коли відомий екоактивіст (людина, яка бере активну участь у громадських чи політичних кампаніях) стає обличчям ESG-стратегії бренду, це викликає значно більше довіри, ніж звичайна реклама. Людина стає «живим втіленням» цінностей компанії. Розширення ринкового кругозору Співпраця з амбасадорами дозволяє бізнесу виходити на абсолютно нові, раніше недоступні сегменти ринку. Завдяки залученню мікро та макро інфлюенсерів із різних ніш. Нові можливості для колаборацій та партнерства. Часто амбасадори виступають ініціаторами масштабних брендових колаборацій. Наприклад, спільний випуск лімітованої серії, товарів дизайнером-амбасадором.

Висновки. Інтеграція ESG-принципів у сучасні бізнес-моделі – це не просто тимчасовий тренд, а безальтернативний шлях розвитку для компаній, які прагнуть зберегти лідерство у майбутньому. Ефективна синергія маркетингу та ESG дозволяє бізнесу трансформувати екологічні та соціальні виклики у нові ринкові можливості, створюючи бренд, якому довіряють суспільство, інвестори та споживачі.

Список використаних джерел

1. Маркетингове медіа-видання The Inweb Media : аналітичні статті про ESG-лідерство, управління ризиками та побудову довіри зі споживачами через сучасний маркетинг. URL: <https://theinweb.media> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Наталія Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства // Економіка та суспільство. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3472> (дата звернення: 15.05.2026).
3. Амбасадор бренду — хто такий? Які завдання виконує, як впливає на лояльність клієнтів та стимулює продажі // WebPromo. URL: <https://web-promo.ua> (дата звернення: 15.05.2026).

Наталя Артеменко, здобувачка вищої освіти,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
Наталя Шквиря, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
м. Запоріжжя, Україна

МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Актуальність дослідження. В сучасних умовах економічної нестабільності особливого значення набуває впровадження стратегічного підходу до управління сільськогосподарськими підприємствами. Трансформація підприємницького середовища відбувається в умовах жорсткої конкуренції, що вимагає від суб'єктів сільського господарства приділяти підвищену увагу забезпеченню конкурентоспроможності [4]. Крім того, сільськогосподарська галузь, яка є одним із базових секторів національної економіки, через специфіку своєї економічної та виробничої діяльності суттєво залежить від багатьох інших галузей. Зазначена міжгалузева залежність за відсутності ефективних управлінських механізмів здатна уповільнювати темпи розвитку всього агропромислового комплексу..

Розв'язання зазначених проблем безпосередньо залежить від того, наскільки правильно та економічно обґрунтовано сільськогосподарські підприємства сформулюють та реалізують конкурентні стратегії. Саме стратегічний інструментарій здатний підвищити ефективність економічної та маркетингової діяльності суб'єктів сільського господарства, а також забезпечити їм високу конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [1].

Аналіз наукових праць дає змогу стверджувати, що конкурентна стратегія сільськогосподарського підприємства є багатоаспектним інструментом, який інтегрує внутрішні ресурсні можливості із зовнішніми ринковими вимогами задля забезпечення довгострокової життєздатності та стабільної конкурентоспроможності аграрного бізнесу. Розробка конкурентної стратегії є невіддільним елементом загальної системи менеджменту, що втілює в собі взаємопов'язану сукупність управлінських рішень, спрямованих на формування та ефективне використання конкурентних переваг підприємства [6].

З метою оптимізації та вдосконалення процесу формування маркетингових стратегій нами було обґрунтовано й запропоновано комплексну модель розробки маркетингових конкурентних стратегій для підприємств сільського господарства. Зазначену модель доцільно інтегрувати у загальну систему стратегічного планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. Запропонована модель застосовується з метою формування цілісної системи маркетингових стратегій підприємства на трьох рівнях стратегічного управління: корпоративному, функціональному та інструментальному. Відповідно, процес розробки маркетингових стратегій реалізується у три послідовні етапи.

I етап. Формування корпоративної стратегії підприємства. Стратегічна альтернатива розвитку (наприклад, стратегія зростання) визначається на основі

ситуаційного аналізу маркетингового середовища з урахуванням місії підприємства. Першим кроком є комплексне оцінювання чинників зовнішнього середовища: макросередовища (опосередкований вплив PEST-факторів) та мікросередовища (безпосереднє ринкове оточення). Системний аналіз цих сил дозволяє своєчасно виявити потенційні можливості та критичні загрози для сільськогосподарських підприємств.

II етап. Формування функціональних маркетингових стратегій. Цей процес базується на інструментарії STP-маркетингу. Він передбачає сегментування ринку та вибір цільових сегментів, а також подальше позиціонування аграрного підприємства і його продукції. Задля формування унікального образу у споживачів впроваджують стратегії диференціації, які тут виступають як конкурентні. Загалом, функціональні стратегії чітко визначають цільову позицію підприємства на ринку.

III етап. Розробка інструментальних маркетингових стратегій. Для закріплення обраної позиції підприємство формує оптимальний комплекс маркетингу. Стратегічні рішення приймаються системно за всіма елементами маркетингової програми з обов'язковим узгодженням їхніх цілей. Саме ефективне позиціонування та відповідна розробка інструментарію для цільового ринку стають головним джерелом стійкої конкурентної переваги підприємства.

Система конкурентних стратегій охоплює: стратегії формування конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки. Стратегії формування конкурентних переваг належать до загальних стратегій конкуренції. Одним із їхніх ключових різновидів є стратегія «лідерства на основі зниження витрат», яка базується на оптимізації всіх ланок виробничо-управлінської системи сільськогосподарських підприємств [2].

Наступною загальною стратегією є диференціація продукції підприємства, підходи до якої в аграрній сфері охоплюють як формування унікального іміджу продукту чи впровадження прогресивних технологій, так і розвиток специфічних каналів збуту. Останньою із загальних стратегій є фокусування на конкретній групі споживачів, певному сегменті, товарній номенклатурі або географічному ринку. Вона базується на припущенні, що суб'єкт господарювання здатний досягти вузької стратегічної цілі значно ефективніше, ніж конкуренти, чийі зусилля розпорошуються. Компонентну структуру конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства формують такі складові: товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, технологічна, інтеграційна, інвестиційно-фінансова, соціальна та управлінська стратегії

Реалізація конкурентної стратегії сільськогосподарських підприємств може зіткнутися з низкою дестабілізаційних чинників та необхідністю коригування дій під впливом змін зовнішнього середовища. Саме тому після завершення ключових етапів стратегічного планування постає потреба в організації оперативного управління процесом її впровадження. Таке управління базується на безперервній та взаємопов'язаній системі дій, тобто на класичних функціях менеджменту. Ефективне супроводження реалізації обраної конкурентної стратегії передбачає

послідовне виконання таких базових функцій, як планування, організація, координація, мотивація та контроль.

Висновки. Розробка маркетингової конкурентної стратегії є одним із визначальних компонентів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Цей процес передбачає обґрунтований вибір, ідентифікацію специфіки моделювання, оцінювання альтернативних варіантів та безпосереднє формування стратегічних рішень. Конкурентна стратегія підприємства узагальнює його ринкову поведінку, забезпечує чітку координацію та синергію цілей і ресурсів задля досягнення довгострокових конкурентних переваг. Проектування сучасної конкурентної стратегії підприємства має базуватися на обов'язковому узгодженні й синхронізації стратегічних цілей та завдань усіх рівнів управління.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К. Л., Чернєва О. Маркетинг менеджмент. 16-те вид. Київ : Хімджест, 2023. 880 с.
2. Масюк Ю.В. Конкурентні стратегії: сутність та особливості формування на сільськогосподарському підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 19. С. 506-510.
3. Шквиря Н. О. Стан та особливості стратегічного планування діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 16. С. 549–553.
4. Шквиря Н. О., Лещук Д. В. Роль цифрового маркетингу в діяльності підприємств. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022. Харків, 2022. С.334-335.
5. Шквиря Н.О. Застосування методу портфельного аналізу в стратегічному маркетингу підприємства. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 16-18 жовт. 2019 р. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 421.424.
6. Шквиря Н.О., Сокіл Я.С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. Мелітополь: Люкс, 2020. № 2 (42). С. 207-212.

Дарія Аскерова, здобувачка вищої освіти,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука»
Олег Онофрійчук, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука»,
м. Рівне, Україна

РОЛЬ ESG У ФОРМУВАННІ РЕПУТАЦІЇ БРЕНДУ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку бізнесу ESG-принципи стають важливим чинником формування позитивної репутації бренду та підвищення лояльності споживачів. Зростання уваги суспільства до екологічної відповідальності, соціальної політики та прозорості управління зумовлює необхідність впровадження ESG-підходів у діяльність компаній. Споживачі дедалі частіше надають перевагу брендам, які демонструють відповідальне ставлення до навколишнього середовища, працівників і суспільства, що сприяє зміцненню довіри, формуванню позитивного іміджу та довгострокової прихильності до бренду.

Принципи сталого маркетингу формують комплексну управлінську рамку, що забезпечує інтеграцію маркетингової діяльності в систему стратегічного управління підприємством та узгодження маркетингових рішень із цілями сталого розвитку і корпоративною ESG-стратегією. У межах традиційного стратегічного планування маркетинг, як правило, орієнтується на досягнення коротко- та середньострокових результатів, зосереджуючись переважно на максимізації обсягів продажу та прибутковості [1].

Натомість перехід до ESG-орієнтованого підходу істотно розширює часові та змістовні горизонти стратегічного планування, акцентуючи увагу на довгострокових цілях формування спільної цінності для бізнесу й суспільства. Такий підхід передбачає системну інтеграцію соціальних і екологічних пріоритетів у маркетингову стратегію підприємства, що зумовлює розширення кола стейкхолдерів: поряд із кінцевими споживачами враховуються інтереси постачальників, персоналу, місцевих громад, інвесторів і регуляторних органів. Маркетингові комунікації набувають рис прозорості, ціннісної орієнтованості та відповідності ESG-пріоритетам, що сприяє зростанню довіри до бренду й формуванню позитивного репутаційного капіталу компанії. Водночас система оцінювання ефективності в межах ESG-моделі виходить за межі виключно фінансових критеріїв і доповнюється нефінансовими індикаторами, зокрема показниками екологічного впливу, соціального внеску та якості корпоративного управління [1].

Цільова архітектура підвищення ефективності сталого маркетингу підприємства формується на основі узгодженого поєднання стратегічних, тактичних і операційних компонентів маркетингової діяльності, інтеграції

цифрових інструментів, аналітичних механізмів та ESG-орієнтованих ініціатив, що забезпечує системність реалізації стратегій сталого розвитку та створює передумови для комплексного оцінювання їх ефективності [1].

Розгляд ESG-елементів показує, що кожен із них впливає на різні сторони формування цінності бренду та стратегічного позиціонування підприємства. Екологічний складник покращує реноме та привабливість бренду для екологічно свідомих покупців; соціальний укріплює зв'язки зі стейкхолдерами та підвищує лояльність; управлінський гарантує прозорість, порядність і стратегічну рівноваженість. Впровадження цих складників у збутову діяльність може дозволити фірмам створювати тривалі конкурентні переваги, посилювати світову позицію бренду та відповідати нинішнім соціально-екологічним нормам [2].

Впровадження ESG-маркетингу в систему управління дозволяє компаніям поєднувати фінансову ефективність із соціально-екологічною відповідальністю, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати прозорість діяльності. З практичного погляду, ESG впливає на прийняття управлінських рішень на всіх рівнях — від визначення корпоративної стратегії до операційного управління, формуючи культуру відповідального бізнесу та підвищуючи довіру інвесторів, партнерів і споживачів. Крім того, ESG-маркетинг виступає як механізм інтеграції інноваційних підходів, цифрових технологій і аналітики великих даних у процеси прийняття рішень, що дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до глобальних викликів та створювати стійкі конкурентні переваги.[2]

Орієнтований на стейкхолдерів підхід є базовим для створення дієвих ESG-маркетингових стратегій. Він передбачає виявлення пріоритетних груп стейкхолдерів, їхніх інтересів та очікувань, а також формування показників для оцінки ефективності взаємодії. До основних стейкхолдерів належать клієнти, персонал, інвестори, партнери та спільноти. Запровадження такого підходу дозволяє фірмам брати до уваги потреби усіх зацікавлених осіб, гарантувати відкритість ESG-комунікацій, нарощувати впевненість та створювати тривалу прихильність [2].

ESG-маркетинг сприяє підвищенню фінансової стійкості брендів завдяки зростанню інвестиційної привабливості, зменшенню ризиків, покращенню доступу до капіталу та підвищенню прибутковості. Компанії з високими показниками ESG демонструють стабільніший грошовий потік і нижчі витрати на кредитування, що пов'язано зі зростанням довіри інвесторів та позитивною оцінкою внутрішніх політик управління ризиками [2].

Узагальнений аналіз засвідчує, що ESG-маркетинг має комплексний та багатовимірний вплив на конкурентоспроможність брендів. На фінансовому рівні він зміцнює інвестиційну привабливість та зменшує ризики, на репутаційному — будує довіру й репутаційний капітал, а на поведінковому — заохочує лояльність та тривалі стосунки зі споживачами. Зрештою ESG-комунікації та відповідальні маркетингові засади стають не лише моральним чи регуляторним обов'язком, а й потужним засобом творення ринкових переваг. Впровадження ESG-принципів у маркетинг сприяє зміцненню позицій бренду у глобальному ринковому середовищі та забезпечує довготривалість його розвитку на перспективу.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що ESG-принципи відіграють важливу роль у формуванні репутації бренду та зміцненні лояльності споживачів. У сучасних умовах розвитку бізнесу впровадження ESG-маркетингу сприяє підвищенню прозорості діяльності компаній, формуванню довіри з боку стейкхолдерів і створенню позитивного іміджу бренду. Встановлено, що екологічні, соціальні та управлінські складники ESG мають комплексний вплив на конкурентоспроможність підприємства, його інвестиційну привабливість і довгострокову стійкість. Застосування ESG-комунікацій та орієнтація на потреби споживачів дозволяють компаніям ефективно адаптуватися до сучасних ринкових умов і забезпечувати стаке зростання у перспективі.

Список використаних джерел

1. Чміль Г. Л., Балацька Н. Ю. ESG-маркетинг як інструмент формування конкурентоспроможності бренду в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. №82. (дата звернення: 21.05.2026).
2. ESG-комунікації як чинник формування лояльності споживачів [Електронний ресурс]. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1871/1652> (дата звернення: 21.05.2026).

Олександра Бадьо, здобувачка вищої освіти,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
Наталя Шквиря, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

МАРКЕТИНГОВІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ РИНКУ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ

Актуальність дослідження. Хлібобулочні вироби належать до категорії товарів повсякденного попиту, тому стабільне постачання ними населення та відносна стабільність ціноутворення традиційно виступають індикаторами соціально-економічного благополуччя держави. Водночас функціонування суб'єктів хлібопекарської промисловості зазнає суттєвого деструктивного тиску з боку динамічного зовнішнього середовища. Задля утримання стійких конкурентних позицій підприємства галузі потребують такої організації операційної діяльності, яка б стимулювала диверсифікацію ринків збуту та гарантувала максимальне задоволення споживчих запитів. У цьому контексті особливої актуальності набуває застосування маркетингового підходу до оптимізації систем менеджменту, інтенсифікації продажів та реалізації ефективної комунікаційної стратегії.

Загострення конкуренції між великими хлібозаводами суттєво витіснило з ринку дрібні підприємства. Сьогодні мініпекарні здебільшого функціонують у вузьких нішах, пропонуючи здобні та крафтові вироби. Оскільки місткість ринку не зростає, ключовим трендом стає його якісна трансформація через диверсифікацію асортименту, зокрема розширення лінійок дієтичних сортів. За цих умов посилення відмінностей між брендами підвищить цінність торговельних марок [3].

У 2025 році автором було проведено дослідження ринку хлібобулочних виробів. Анкетування здійснювалося серед міського населення віком від 18 років, які найчастіше купують хлібобулочні вироби для своєї родини. Сформована вибірка домогосподарств є репрезентативною за статтю, віком та районом проживання респондентів. Результати дослідження засвідчили, що з позиції споживача визначальним критерієм під час вибору хліба виступає його якість. Серед базових елементів, які формують поняття «якість», найбільш вагомим є свіжість продукту, що відзначили 73% опитаних. Споживачі також орієнтуються на смакові властивості та зовнішній вигляд виробу, особливо за умов здійснення покупки в незнайомому місці або під час придбання нового виду хліба – відповідно 33,9 % та 28,4 % респондентів.

Спостерігається тенденція до збільшення сегмента покупців, які позитивно оцінюють наявність фірмової упаковки хліба: чисельність таких споживачів зросла за рік у 1,5 рази. При цьому фірмова упаковка сприймається респондентами віком 25–35 років тим прихильніше, чим вищим є рівень їхнього доходу. Попри це, загальне ставлення споживачів до пакування продукції перебуває на стадії

формування, що відкриває можливості для його удосконалення у бажаному для виробника напрямі за умови забезпечення високої якості самої упаковки та реалізації ефективно спланованої рекламної кампанії.

На запитання щодо торговельної марки або виробника хлібобулочних виробів, придбаних протягом останнього місяця, 35,2 % учасників анкетування не змогли надати відповіді. Це свідчить про те, що лояльність споживачів до конкретних брендів наразі є слабкою (нестійкою). Водночас результати дослідження показують, що чинник бренду або виробника поступово набуває вагомого значення для покупців, адже частина з них готова змінити торговельну точку задля придбання продукції улюбленої марки. Отримані дані підтверджують перспективність стратегії, орієнтованої на формування та просування товарного бренду. Можна стверджувати про наявність вільної ринкової ніші: стратегічну перевагу матиме той виробник, який спроможний своєчасно реагувати на ринкові трансформації та реалізувати активну політику просування. Що стосується споживчих мотивів під час вибору безпосередньо хліба, то за ступенем пріоритетності вони розподілилися так: власні уявлення про смакові якості продукту (86%); зовнішній вигляд виробу (73%); вартість хліба (60%).

Під час придбання інших хлібобулочних виробів (зокрема батонів та здоби) структура споживчої мотивації дещо змінюється: бажання спожити «щось смачне» (емоційне задоволення) – 88 %; власні уявлення про смакові якості продукту – 82 %; зовнішній вигляд виробу – 53 %.

Аналіз свідчить, що попри пріоритетну орієнтацію споживачів в обох випадках на власні суб'єктивні уявлення про смакові якості, ціновий чинник є вагомим лише під час вибору традиційного хліба, тоді як на прийняття рішення щодо купівлі здобних хлібобулочних виробів він суттєво не впливає. Отримані результати повною мірою узгоджуються з даними факторного ранжування, які відображають ступінь важливості окремих атрибутів хлібобулочних виробів у процесі споживчого вибору.

Отже, у процесі розроблення нових видів хлібобулочних виробів та формування стратегії їхнього просування першочергову увагу необхідно зосередити на таких аспектах: пріоритетні для цільової аудиторії показники якості товару; емоційні складові, що супроводжують процес купівлі та споживання продукту; канали та види інформації, які мають найбільшу цінність для конкретної групи споживачів (інформаційне забезпечення).

Комплексне дослідження ринку хлібобулочної продукції дає змогу спрогнозувати ключові перспективи його подальшого розвитку:

1. Диверсифікація асортименту за умови збереження високих стандартів якості. Забезпечення варіативності продукції за ціновими критеріями, форматами пакування та ваговими категоріями. Особливої актуальності набуває розширення лінійки за рахунок функціональних продуктів: національних, йодованих, вітамінізованих, низькокалорійних та інших виробів лікувально-профілактичного призначення.

2. Масштабування локального виробництва. Активізація діяльності підприємств малого бізнесу (крафтових мініпекарень), насамперед у сегменті випуску оригінальної фірмової продукції.

3. Розвиток фірмового ритейлу. Розширення мереж фірмової торгівлі та вдосконалення супутнього сервісного обслуговування клієнтів.

4. Систематичний моніторинг кон'юнктури ринку: регулярне проведення маркетингових досліджень споживчого попиту для оптимізації товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики хлібопекарських підприємств.

5. Цифровізація каналів збуту та комунікації. Інтеграція інструментів інтернет-маркетингу, розвиток власних онлайн-платформ замовлень та сервісів експрес-доставки для забезпечення прямого контакту зі споживачем.

6. Посилення екологізації бренду та пакування. Впровадження екологічно безпечних, біорозкладних матеріалів для фірмової упаковки хлібобулочних виробів, що відповідає сучасним екотрендам у поведінці споживачів.

Висновки. Ефективне функціонування підприємств хлібопекарської промисловості має базуватися на принципах концепції соціально-орієнтованого маркетингу. Це передбачає обов'язкове врахування поточної соціально-економічної та демографічної ситуації, а також дотримання паритету інтересів різних верств споживачів, бізнесу та суспільства загалом. Довгострокову ринкову життєздатність і конкурентні переваги матимуть ті виробники, які здатні вчасно адаптуватися на ринку та впроваджувати гнучку маркетингову політику.

Список використаних джерел

1. Кукіна Н.В., Трусова Н.В., Шквиря Н.О. Інфлюєнс-маркетинг на ринку харчових продуктів і напоїв України: тренди, виклики, можливості. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки.)* № 3 (52), 2024. С.107-116.
2. Шквиря Н. О. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 40. URL: http://www.marketinfra.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/59.pdf
3. Шквиря Н.О., Сокіл Я.С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки).* Мелітополь: Люкс, 2020. № 2 (42). С. 207-212.
4. Шквиря Н.О., Христовой Р.Ю. Актуальність використання штучного інтелекту у маркетингу. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти:* збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04-05 березня 2024 р. Київ : Академія праці соціальних відносин та туризму. Київ : Вид-во АПСВТ, 2024. С. 282-283.

Галина Белозуб, здобувачка вищої освіти,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
Наталя Шквиря, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИКІВ БЕЗАЛКОГОЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Актуальність дослідження. На сьогодні ринок безалкогольних напоїв в Україні залишається одним із найбільш динамічних та інвестиційно привабливих сегментів харчової промисловості, що відзначається стабільним базовим попитом і високою місткістю. Водночас керівництву підприємств галузі необхідно враховувати високий рівень ринкової конкуренції та специфічні макроекономічні ризики. Адаптація фінансово-господарської діяльності виробників до сучасних вимог середовища реалізується через впровадження гнучких маркетингових стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Вітчизняний ринок безалкогольної індустрії демонструє високий рівень адаптивності та продовжує фіксувати тренд на зростання, попри тривалі кризові умови. Згідно зі статистичними даними та галузевими аналітичними звітами, в умовах високої ринкової невизначеності виробництво безалкогольних напоїв в Україні продемонструвало стійке відновлення, досягнувши за підсумками 2025 року сумарного приросту обсягів реалізації на рівні понад 13,7% порівняно з попереднім періодом.

Антикризове стратегічне планування виробників безалкогольних напоїв в Україні сьогодні чітко орієнтоване на збереження ринкової частки, жорстку оптимізацію витрат та довгострокову капіталізацію бізнесу, що є пріоритетнішим за мету отримання миттєвого прибутку. Сучасні ринкові виклики, перебудова виробничих процесів та необхідність диверсифікації логістичних ланцюгів стимулюють активний розвиток інтеграційних процесів, створення стратегічних альянсів та розширення партнерських мереж в усьому FMCG-секторі.

Попри жорстку конкуренцію з боку транснаціональних корпорацій Coca-Cola та PepsiCo, які сумарно контролюють понад половину ринку газованих напоїв, українські виробники демонструють високу адаптивність і гнучкість управління. Зокрема, національні підприємства, серед яких багато років виділяється ПрАТ «Оболонь», успішно конкурують у сегменті традиційних негазованих та газованих напоїв. Вони утримують лідерство завдяки позиціонуванню на основі традиційних локальних смаків, високої якості вітчизняної сировини та використання натуральних компонентів, зокрема екстракту ехінацеї у рецептурі ТМ «Живчик».

Потужну конкуренцію світовим гігантам на вітчизняному ринку складають й інші великі локальні оператори, такі як компанія «Біола», а також провідні виробники квасу натурального бродіння. Українські підприємства успішно маневрують в умовах кризи через гнучку цінову політику, використання місцевих ресурсів та активне впровадження діджитал-комунікацій, що дозволяє їм

оперативно залучати нові сегменти покупців і утримувати позиції на полицях супермаркетів.

Стратегічним напрямом розвитку ринку, який чітко зафіксований аналітиками за підсумками 2025 року, стало стрімке розширення лінійок із нульовим вмістом цукру (категорії Zero Sugar). Зазначений стратегічний підхід дозволяє українським виробникам ефективно залучати найбільш платоспроможну та усвідомлену аудиторію, успішно адаптуючи класичні та улюблені рецептури напоїв до сучасних вимог культури здорового способу життя (Wellness-тренду).

Формування маркетингової стратегії підприємства потребує обов'язкового врахування поточних ринкових тенденцій. У 2025-2026 роках ключовими трендами, що визначають маркетингову діяльність виробників безалкогольних напоїв, є:

1. Орієнтація на здоровий спосіб життя (Wellness-тренд). Під впливом тенденції до посилення турботи про власне здоров'я, споживачі дедалі частіше орієнтуються на відсутність синтетичних інгредієнтів у напоях, мінімальний вміст цукру (або його повну відсутність) та використання натуральних барвників і екстрактів [3, с. 90].

2. Екологічна відповідальність та сталий розвиток (Eco-friendly тренд). Поряд із турботою про здоров'я, споживачі виявляють високий інтерес до екологічних ініціатив бізнесу, зокрема до зменшення вуглецевого сліду та обсягів пластикових відходів. Це змушує виробників безалкогольних напоїв реструктуризувати пакувальні рішення: переходити на використання екологічної скляної тари, алюмінієвих банок або впроваджувати інноваційний перероблений пластик.

3. Концепція купівельного патріотизму (підтримка вітчизняних брендів). В українському діджитал- та офлайн-просторі чітко простежується тренд на пріоритетний вибір продукції національних виробників. Споживачі віддають перевагу українським торговельним маркам, які пропонують прозорий склад, локальну сировину та зрозумілі, традиційні з дитинства смаки.

4. Стратегічний брендинг та капіталізація репутації. Через розширення асортименту та зростання кількості виробників споживачеві стає дедалі складніше здійснювати раціональний вибір. Наслідком цього є посилення впливу айдентики та репутаційного капіталу бренду: успіху досягають підприємства з високим рівнем обізнаності споживачів про торговельну марку, які здатні сформувати емоційну лояльність аудиторії.

Впровадження маркетингової стратегії на ринку безалкогольних напоїв України в умовах постійних криз вимагає від підприємств швидкої та гнучкої роботи. Сьогодні успіх бренду залежить не лише від смаку напою чи екологічної упаковки, а й від того, як швидко виробник спілкується з покупцями в інтернеті. Використання сучасних онлайн-систем та аналітики дозволяє підприємствам миттєво реагувати на трансформацію споживчої поведінки та адаптувати пропозицію до очікувань клієнтів. Завдяки соцмережам та опитуванням на сайтах можна швидко тестувати нові смаки чи дизайн пляшок перед їх запуском у масове виробництво. Інтеграція інноваційних виробничих технологій із цифровими

маркетинговими інструментами сприяє мінімізації витрат на просування продукції при одночасному зростанні життєвого циклу клієнта та зміцненні його лояльності.

Висновки. Дослідження теоретико-практичних аспектів маркетингових стратегій на ринку безалкогольних напоїв доводить, що в умовах макроекономічної нестабільності основним завданням для українських виробників є забезпечення довгострокової стійкості, а не миттєвого прибутку. Попри тиск транснаціональних корпорацій, вітчизняні підприємства адаптуються через гнучке реагування на запити та капіталізацію купівельного патріотизму. Головними драйверами ринку стали Wellness- та Есо-тренди, що зумовлюють розширення лінійок без цукру та перехід на екологічне пакування. Ефективність маркетингової стратегії у досліджуваній галузі залежить від побудови цифровізованої екосистеми, яка інтегрує традиційні методи з поведінковою аналітикою та автоматизованими комунікаціями.

Список використаних джерел

1. Кукіна Н.В., Трусова Н.В., Шквиря Н.О. Інфлюенс-маркетинг на ринку харчових продуктів і напоїв України: тренди, виклики, можливості. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки.)* № 3 (52), 2024. С.107-116.
2. Шквиря Н. О., Лещук Д. В. Роль цифрового маркетингу в діяльності підприємств. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022 р. Харків, 2022. С.334-335.
3. Шквиря Н.О., Христовой Р.Ю. Актуальність використання штучного інтелекту у маркетингу. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04-05 березня 2024 р. Київ : Академія праці соціальних відносин та туризму. Київ : Вид-во АПСВТ, 2024. С. 282-283.
4. Шквиря Н.О., Сокіл Я.С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. Мелітополь: Люкс, 2020. № 2 (42). С. 207-212.
5. Шквиря Н.О. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства. *Інфраструктура ринку*, 2020. №40. <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/9066/1/59%20%281%29.pdf>

Поліна Бінчева,
старший викладач кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ У СВІДОМОСТІ КРАЇН, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ

Актуальність дослідження. Сучасне підприємницьке середовище характеризується високими темпами розвитку інноваційних підходів до ведення бізнесу. Для залучення нових клієнтів та конкуренції на бізнес-ринку використовуються різноманітні креативні маркетингові інструменти. Організація кейтерингу, виставок, участь у соціальних проектах, світлова реклама, інтернет-сервіси та інші види інтегрованих маркетингових комунікацій дозволяють бізнесу заявити про себе на ринку та стати лідером у своїй ніші. Тому нові тенденції в рекламних кампаніях широко дотримуються ресторанного бізнесу. Більше того, ресторанні підприємства можуть посилити роль потужного бренду завдяки логічній стратегії маркетингових комунікацій. Однак дисбаланс між рекламним бюджетом та брендингом, недостатня усвідомленість переваг бренду, відсутність прийняття системи обслуговування клієнтів як інструменту маркетингових комунікацій призводять до того, що рекламна стратегія будь-якого ресторану може негативно вплинути на подальший розвиток бренду.

Дослідження процесів маркетингових комунікацій у системі Horeca було розкрито роботами Bacile, T., Ye, C., & Swilley, E. (2014), Chang, K. (2013), Holm, O. (2006), Hyun, S., Kim, W., & Lee, M. (2011), Lu, X., Ba, S., Huang, L., & Feng, Y. (2013), Pedraja, M., & Yagüe, J. (2001), Šerić, M., Gil-Saura, I., & Ruiz-Molina, M. (2014), Skinner, H. (2005). Сучасні проблеми стратегії брендингу були розглянуті в таких дослідженнях: Ashton, A., & Scott, N. (2011), Balmer, J., & Greyser, S. (2006), Dinnie, K., Melewar, T., Kim, W., & Kim, H. (2004), Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. (2005), Martin, I. (2005), Martin, I. (2005), Min, H., & Min, H. (2011), Reid, M. (2002), Schreuer, R. (2000), Seo, S., & Jang, S. (2013), Simmons, G. (2007). З цієї причини актуальність проблеми, виявлення невирішених проблем породили тему наукового дослідження [2, с. 720].

Бренд-менеджмент – це система управління розвитком брендингу на підприємстві шляхом формування позитивних думок у співробітників. У ресторанному бізнесі, з маркетингової точки зору, бренд формується внаслідок впливу багатьох критеріїв, таких як емоції, атрибути, зв'язок із суспільством, традиції тощо [2, с. 720].

Фундаментальні положення згідно з теорією розвитку бренду базуються на американському розумінні Келлера. У своїй роботі він наголошує на повазі до особливостей категорії «бренд» та «брендинг». Маючи суттєву різницю між брендом та продуктом, Келлер наголошує, що важливим інструментом управління маркетинговим комплексом є комплекс товарів та послуг. Такий підхід до

повсякденного брендингу дозволяє зрозуміти мотивацію та потреби співробітників. Автор наголошує, що поділ брендингу на складі на «бренд-продукт» та «бренд підприємства» не дає можливості подальшого визначення ролі послуг у такій системі. На думку Келлера, «бренд продукту» – це ідентифікатор символів якості, вірулентної якості та зниження ризику. У той час «бренд підприємства» переважає конкурентні переваги та унікальні цінності підприємства [5, с. 325].

Виходячи з цього прагнення, Ханкінсон, дотримуючись принципу функціональності бренду, бачить п'ять основних принципів управління брендом. Це означає, що ефективний бізнес-бренд спирається на сильне лідерство, бренд-орієнтовану організаційну структуру, взаємодію між підрозділами, послідовну комунікацію між власниками, сильних партнерських газет. Однак Ханкінсон надає великого значення управлінню брендом з точки зору менеджменту та не пов'язує його з маркетинговою діяльністю підприємства [4, с. 158].

Висновки. Таким чином, брендинг формується з двох компонентів: бренду продукту та бізнес-бренду. З точки зору менеджменту, стратегія брендингу включає внутрішні фактори управління підприємством, такі як бренд-орієнтована організаційна структура, взаємодія між підрозділами та міцні партнерські відносини. Залежно від корпоративної структури, бренд може бути орієнтований на прибуток від ринку. З точки зору маркетингу, брендинг тісно пов'язаний з розробкою інтегрованих маркетингових комунікацій, що відображають значущість бренду, ефективність бренду, імідж бренду, судження про бренд та емоції, що викликаються. Ефективність бренду характеризується такими критеріями, як ідентичність та цінність. У ресторанному бізнесі основними елементами ефективного бренду є: лояльність до бренду, цілісність, імідж бренду, впізнаваність бренду.

Список використаних джерел

1. Видавництво SPBD. Модель підприємництва: базовий посібник. Делі: Редакційна колегія SBPD, 2015. 148 с.
2. Мартін Ф., Джонатан С., Томпсон Дж. Стратегічне управління: усвідомлення та зміни. Boston : Cengage Learning, 2019. 720 с.
3. Cold Stone Creamery. Створи своє власне морозиво [Електронний ресурс]. URL: <https://www.coldstonecreamery.com/icecream/createyourown/index.html> (дата звернення: 16.05.2026).
4. Дячун О. Характеристика набору факторів, що впливають на макросередовище компанії // Теоретичні та прикладні аспекти економічного розвитку : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Тернопіль, 25 квітня 2013 р. Тернопіль, 2013. С. 158–160.
5. Легеза Д., Куліш Т. Маркетингові підходи до вирішення сучасних перешкод експорту зерна до країн ЄС // Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Львів, 22 березня 2024 р. Львів, 2024. С. 324–327.

Сергій Бордюжа, аспірант,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
Керівник: **Наталя Кукіна**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ЦИФРОВІ ДВІЙНИКИ В МОЛОКОПЕРЕРОБНІЙ ГАЛУЗІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ

Актуальність теми. Цифрова трансформація харчової промисловості створює нові можливості для підвищення ефективності виробництва та зміцнення довіри споживачів до продукції. Особливого значення це набуває у молокопереробній галузі, де якість сировини, дотримання технологічних параметрів та безпечність продукції безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств. Споживачі дедалі частіше цікавляться походженням продукції, умовами її виробництва та підтвердженням заявлених характеристик. У таких умовах технологія цифрових двійників відкриває нові можливості для забезпечення прозорості виробничих процесів, швидкого контролю якості та формування довіри до бренду.

Цифровий двійник є віртуальною моделлю фізичного об'єкта, процесу або виробничої системи, яка постійно оновлюється на основі даних, отриманих у режимі реального часу. Його використання дозволяє не лише оптимізувати виробничі операції, а й створювати нові підходи до комунікації зі споживачами через підтвердження якості та відстеження продукції [3].

У молокопереробній галузі цифрові двійники можуть охоплювати весь виробничий ланцюг від надходження молочної сировини до реалізації готової продукції. Завдяки інтеграції датчиків, систем автоматизованого контролю та аналітичних платформ формується цифрова копія виробничого процесу, яка дозволяє відстежувати технологічні параметри, прогнозувати можливі відхилення та швидко приймати управлінські рішення [1] (рис. 1).

Однією з головних переваг цифрових двійників є забезпечення відстеження продукції. Кожна партія молока може супроводжуватися цифровим паспортом, який містить інформацію про походження сировини, результати лабораторного контролю, параметри виробничого процесу та умови транспортування. Використання QR-кодів дозволяє споживачам отримувати доступ до цієї інформації безпосередньо під час купівлі продукції [2].

Технологія цифрових двійників також сприяє реалізації принципів ESG. Вона забезпечує контроль використання енергетичних ресурсів, дозволяє скорочувати виробничі витрати, підвищувати ефективність використання сировини та підтримувати високий рівень прозорості діяльності підприємства (табл. 1).



Рис. 1. Концепція цифрового двійника в молокопереробній галузі

Джерело: розроблено автором

Таблиця 1

Вплив цифрових двійників на реалізацію ESG-принципів у молокопереробній галузі

Елемент ESG	Вплив цифрового двійника	Результат
Екологічний аспект	Моніторинг споживання ресурсів та втрат сировини	Зменшення відходів і підвищення ефективності використання ресурсів
	Контроль споживання енергії в виробничих процесах	Скорочення енергетичних витрат
Соціальний аспект	Підвищення безпечності продукції	Зростання довіри споживачів
	Відстеження походження продукції	Посилення лояльності покупців
Управлінський аспект	Автоматизований контроль виробничих процесів	Підвищення якості управлінських рішень
	Прозорість інформації про продукцію	Формування позитивної репутації бренду

Джерело: розроблено автором

Особливу цінність цифрові двійники створюють у сфері маркетингових комунікацій. Якщо раніше виробник просто робив акцент на якості продукції, то сучасні цифрові технології вже дозволяють підтверджувати такі заяви

об'єктивними даними. Це сприяє формуванню довіри до бренду, що стає важливим фактором конкурентної боротьби на ринку молочної продукції.

Висновки.. Технологія цифрових двійників створює передумови для переходу молокопереробних підприємств до нової моделі управління виробництвом, заснованої на даних та безперервному моніторингу процесів. Її використання забезпечує підвищення якості продукції, скорочення виробничих витрат та покращення контролю технологічних операцій.

Застосування цифрових двійників сприяє реалізації екологічних, соціальних та управлінських принципів ESG через підвищення прозорості виробництва, відстеження продукції та ефективності використання ресурсів. Для молокопереробних підприємств така технологія може стати не лише інструментом оптимізації виробництва, а й важливим елементом формування довіри споживачів та зміцнення ринкових позицій бренду в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Кукіна Н. В., Трусова Н. В., Нехай В. В. Бізнес-модель блокчейн-системи ринку зернових культур України. *Причорноморські економічні студії*. 2025, № 95. С. 335-343. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.95-50>
2. Кукіна Н.В., Шквиря Н.О. Управління маркетинговими комунікаціями переробних підприємств молочної галузі. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. Вип. 3(56) С. 78-85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-56-9>
3. Шубенкова К., Петров А. Цифрова трансформація харчової промисловості: впровадження цифрових двійників для сталого виробництва. *Journal of Food Systems and Digital Innovation*. 2024. Т. 8, № 2. С. 67-79

Ірина Буднікевич, д.е.н., професор,
завідувачка кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку
Андрій Павлюк, аспірант,
асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

ЦИФРОВІ НУДЖ-ІНСТРУМЕНТИ У ФОРМУВАННІ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ GENERATION Z

Актуальність проблеми. Покоління Z (народжені у 1997–2012 рр.) є першою віковою когортою, для якої цифрове середовище стало не просто адаптованим каналом комунікації, а первинним простором існування. Їхні споживчі патерни формувалися безпосередньо всередині цифрових платформ та мобільних інтерфейсів – в умовах, де інструменти підштовхування (nudge-техніки) є невіддільною частиною архітектури вибору. Якщо для старших поколінь цифрові методи впливу є зовнішньою надбудовою над уже сформованими поведінковими схемами, то для Gen Z вони є середовищем, у якому ці схеми зароджувалися. Водночас питання про те, які саме цифрові нуджі є релевантними для цієї когорти, через які психологічні тригери вони діють та в чому їхня специфіка порівняно з іншими поколіннями, наразі залишаються недостатньо розробленими.

Класична концепція «підштовхування» (nudge – нудж), запропонована Р. Талером і К. Санстейном [1], описує методи м'якого впливу на поведінку людини, які не обмежують її свободу вибору, але змінюють контекст прийняття рішення. На відміну від прямих економічних стимулів, нудж-техніки базуються на когнітивних упередженнях: соціальному доказі, ефекті прив'язки (якоря), упередженні статус-кво чи неприйнятті втрат. Проте в умовах діджиталізації архітектура вибору зазнає суттєвих трансформацій.

Як зазначають А. Аквісті, Л. Брандімарте та Дж. Ловенстін [2], ключовими відмінностями цифрового підштовхування (digital nudging) стають його масштабність та гіперперсоналізація. Платформи інтегрують ці інструменти в інтерфейси в режимі реального часу, спираючись на поведінкові дані конкретного користувача, через що вплив часто залишається неусвідомленим для споживача.

Сучасні дослідження цифрової поведінки Generation Z демонструють, що цифрові інструменти підштовхування мають специфічну конфігурацію, зумовлену унікальними поведінковими маркерами цієї когорти. Зокрема, низький рівень стартової довіри молоді до традиційних брендів нівелює ефективність класичного авторитетного нуджу (на зразок «рекомендовано експертами»). Натомість результативнішим стає peer nudge – соціальний доказ від рівних собі («97% покупців обрали цей варіант», «ваші друзі вже дивляться це»). Алгоритми платформ TikTok та Instagram побудовані саме на цьому механізмі: користувачеві пропонується контент, який уже отримав схвалення від схожої аудиторії, що перетворює кожен перегляд на соціально підкріплене підштовхування до дії.

Іншим специфічним маркером є чутливість покоління до scarcity nudge (підштовхування дефіцитом). Короткостроковий горизонт планування та

ухвалення рішень, характерний для Gen Z, робить цю когорту вразливою до штучно створених часових або кількісних обмежень ресурсу. Інтерфейсні тригери типу «залишилось 2 одиниці», «пропозиція діє ще три години» або «щойно купили 14 людей» миттєво активують ефект неприйняття втрат, описаний Д. Канеманом та А. Тверські [3]. Вони блокують раціональне порівняння альтернатив і перетворюють обдуманий вибір на імпульсивну трансакцію. Цей ефект демонструє чітку міжгенераційну диференціацію: якщо у представників покоління Baby Boomers аналогічні прийоми часто викликають скептицизм і відчуття маніпуляції, то для Gen Z вони сприймаються як звичний елемент цифрового середовища.

Вагомим вектором впливу у цифровому середовищі виступає «default nudge» (архітектура вибору за замовчуванням). Для Generation Z, чия повсякденна активність зосереджена всередині підписних сервісів та маркетплейсів, попередньо встановлені параметри набувають особливої ваги. Низка досліджень цифрової поведінки свідчить про тенденцію до рідшої зміни стандартних налаштувань серед молодших користувачів цифрових платформ порівняно з представниками покоління X. Проте в основі такої поведінки лежить не споживча пасивність, а високий рівень довіри до предиктивних алгоритмів та прагнення знизити поріг когнітивного зусилля під час ухвалення рутинних рішень.

Наступним дієвим інструментом підштовхування є гейміфікація споживчого досвіду. Інтеграція балів лояльності, рівнів досягнень та щоденних відміток (активності типу streaks) не лише стимулює систему винагороди мозку, а й формує стійку звичку до повторних взаємодій. У цьому контексті гейміфіковані нуджі використовують синергетичний ефект. Вони одночасно спираються на ефект неприйняття втрат (прагнення не перервати накопичений прогрес чи streak) та на емоційну потребу у статусному визнанні всередині цифрової спільноти.

Алгоритмічна персоналізація об'єднує всі попередні елементи. Персоналізований алгоритм не просто пропонує альтернативи, а суттєво впливає на інформаційне середовище споживача. Він визначає релевантність продуктів у стрічці, порядок їх відображення та супутній соціальний контекст. Для значної частини представників Gen Z рекомендаційні системи стали домінуючим каналом взаємодії з ринком.

Ефективність цифрових нудж-технік у середовищі Gen Z не є абсолютною. Дана когорта демонструє високу здатність до розпізнавання, дешифрування та критичного оцінювання маніпулятивних практик сучасного бізнесу. Це явище описується концептом «nudge literacy» (нудж-грамотність), що визначає специфічний психологічний та когнітивний імунітет індивіда проти стороннього впливу. Молоді споживачі, чия соціалізація відбувалася в екосистемі гіпертаргетованої реклами, розвинули високу стійкість до очевидних тригерів психологічного тиску. Як наслідок, надто агресивне підштовхування дефіцитом (scarcity nudge) або штучне обмеження часу ухвалення рішення часто викликають зворотний ефект — емоційне відторгнення бренду та поширення негативного споживчого досвіду (вірусний антипіар) через соціальні мережі. Для Generation Z результативними є витончені, нативні, органічно вбудовані в користувацький інтерфейс техніки, а не маніпулятивні шаблони.

Підвищений рівень нудж-грамотності (nudge literacy) представників Generation Z актуалізує питання етичних меж цифрового підштовхування. Ця когорта демонструє значно вищу чутливість до порушень приватності та непрозорого використання персональних даних порівняно з попередніми поколіннями. Бренди, які використовують надмірні форми персоналізації або приховані маніпулятивні патерни (так звані dark patterns), ризикують не лише миттєвою втратою лояльності, а й публічним репутаційним викриттям у соціальних мережах.

Зважаючи на застереження Р. Талера та К. Санстейна щодо неприпустимості перетворення недирективного підштовхування на примус [1], можна стверджувати, що етичність архітектури вибору стає головним критерієм її ефективності для Gen Z. Молоді споживачі готові приймати лише ті нудж-інструменти, які є прозорими, відповідають їхній ціннісній системі та не перетинають суб'єктивну межу маніпуляції.

Сьогодні Generation Z є найбільш швидкозростаючим сегментом споживчого ринку, який уже тепер визначає структуру попиту в категоріях із середнім та високим чеком. Компанії, що ігнорують поколінневу специфіку нудж-архітектури, систематично втрачають ефективність комунікації саме з тією аудиторією, яка визначатиме ринкову кон'юнктуру на горизонті наступних 10–15 років. Для українського ринку цей науковий вектор набуває особливого значення. Вітчизняна Gen Z – це перше покоління, яке як споживач повністю сформувалося в умовах цифрової економіки, хронічного стресу та воєнної невизначеності. Зазначений контекст формує унікальну конфігурацію поведінкових маркерів та захисних когнітивних механізмів, що потребує окремого глибокого емпіричного дослідження саме на українській вибірці.

Висновки. Цифрові нудж-інструменти утворюють специфічну конфігурацію у середовищі Generation Z. Серед її ключових елементів визначено: реєр-орієнтований соціальний доказ (підштовхування рівними), високу чутливість до часового та кількісного дефіциту (scarcity nudge), довіру до предиктивних налаштувань за замовчуванням (default nudge), сприйнятливості до гейміфікації споживчого досвіду, пріоритетну реакцію на ціннісно-орієнтовані імпульси та вбудованість в алгоритмічно персоналізоване середовище.

Водночас високий рівень нудж-грамотності (nudge literacy) та загострена чутливість зумерів до етичних меж бізнесу роблять неефективними лінійні та приховані маніпулятивні прийоми (зокрема dark patterns). Ефективна маркетингова стратегія взаємодії з даною когортою передбачає органічну, нативну інтеграцію нудж-технік в архітектуру цифрового простору на засадах прозорості та екологічності. Подальші розвідки у цьому напрямі мають бути спрямовані на емпіричну верифікацію виявлених теоретичних закономірностей на українській вибірці Generation Z з урахуванням специфіки вітчизняного соціоекономічного контексту.

Список використаних джерел

1. Thaler R.H., Sunstein C.R. Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. New Haven : Yale University Press, 2008. 293 p.
2. Acquisti A., Brandimarte L., Loewenstein G. Privacy and human behavior in the age of information. Science. 2015. Vol. 347, № 6221. P. 509–514. DOI: 10.1126/science.aaa1465
3. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. Econometrica. 1979. Vol. 47, № 2. P. 263–291. DOI: 10.2307/1914185.

Вардан Вардеванян, к.е.н., асистент,
асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

ДО ПИТАНЬ РОЗРОБКИ ПЛАНУ РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ

Актуальність дослідження. План рекламної кампанії є головним документом в рекламній діяльності підприємства. Він регламентує усі активності та витрати компанії пов'язані з рекламною діяльністю. Без плану рекламної кампанії рекламна діяльність буде хаотичною, витратною та неефективною. Тому питання методології розробки плану рекламної кампанії завжди актуальні.

Вивчення в області методології розробки рекламних кампаній здійснювали такі українські дослідники, як Арестенко (2018), Євсейцева та Кретова (2017), Голда Н.М. (2024), Головчук і Дебчук (2020), Петухова, Степанчук і Грущенко (2021), Гавриленко і Шкода (2017) та інші. Загалом, алгоритмам складання плану рекламної кампанії присвячені не один десяток наукових праць та досліджень українських та іноземних науковців та практиків.

Як документ, план рекламної кампанії представляє з себе складний набір функціональних завдань, які виконуються під час рекламної діяльності підприємства. Тому при складанні плану рекламної кампанії потрібно мати на увазі його багатовимірність.

Вимір перший – адміністративний. План рекламної кампанії – документ, який допомагає адмініструвати всю рекламну діяльність підприємства і пов'язані з цим витрати рекламного бюджету. Він економить чималі ресурси часу на організацію рекламної діяльності підприємства та забезпечує чіткість у витратах коштів на реалізацію рекламних дій.

Вимір другий – навігаційний. План рекламної кампанії – це свого роду орієнтир для головних акторів рекламного процесу фірми. До плану, під час реалізації рекламної діяльності підприємства, звертаються як директори відділів, так і менеджери реклами, рекламні агенції, підрядники, субпідрядники та партнери рекламодавця.

Вимір третій – в плані рекламної кампанії визначено перелік усіх рекламних засобів і детально описано роль кожного з них в комунікації підприємства з контактними аудиторіями. В плані наголошується на таких важливих моментах, як: час початку та тривалість використання, склад композиції рекламних засобів під час різних етапів рекламної кампанії, час початку, тривалості і завершення тем рекламних звернень та застосування каналів маркетингових комунікацій підприємства.

Вимір четвертий – план рекламної кампанії можна розглядати як добре продуману стратегію та абетку комунікації рекламодавця з ЦА. Це має сприяти точному, своєчасному та цілісному транзиту рекламної інформації від рекламодавця до споживача. Крім того, особливу увагу потрібно приділяти правильному пакуванню/кодуванню рекламної інформації для різних рекламних засобів та різних хвиль рекламних кампаній.

Вимір п'ятий – план рекламної кампанії є частиною плану маркетингу підприємства, тому цілі рекламної кампанії повинні кореспондуватися з цілям маркетингового плану підприємства. Розуміння цього дає можливість швидше визначати пріоритети у підборі рекламних засобів, розробці тем рекламних звернень, формуванні цілей рекламної кампанії та вибраних рекламних засобів, визначенні ритму рекламної кампанії і витратах коштів на реалізацію рекламних активностей.

Висновки. При розробці плану рекламної кампанії потрібне розуміння того, що цей документ є багатофункціональним. План рекламної кампанії необхідний для управління рекламною діяльністю, для орієнтування усіх залучених у рекламний процес щодо місця та ролі кожного з учасників, для визначення місця і значення кожного з рекламних засобів у рекламній кампанії, для зрозумілої та вчасної комунікації з цільовими аудиторіями і для системності в діях рекламодавця, яка не обмежується лише рекламною діяльністю, а залучається весь комплекс маркетингу.

Список використаних джерел

1. Арестенко Т.В. Планування рекламної кампанії сучасного підприємства. *Економіка та управління національним господарством. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018, 2 (37), С. 63-68. URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/783f0b6e-f059-4ec2-96ba-d493b10476e3/content>
2. Гавриленко Н.Г., Шкода М.С. Планування рекламної кампанії підприємства. *II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»»*. 2017. С. 135-141. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9910/1/OIIP2017_P135-141.pdf
3. Голда, Н.М. Особливості формування рекламної стратегії. *Колективна мон.: Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів* / Б.А. Оксентюк. 2024. С. 15-25. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46787/2/ColMon_2024_Holda_N_M-Osoblyvosti_formuvannia_reklamnoi_15-24.pdf
4. Головчук Ю.О., Дибчук Л.В. Формування та особливості ефективної рекламної кампанії. *Економіка, управління та адміністрування*. №1 (91), 2020. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/200760>
5. Євсейцева О.С., Кретьова Д.В. Дослідження особливостей розробки рекламної кампанії вищого навчального закладу. *Ефективна економіка*. №4. 2017. URL: https://test.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17722/1/20210527_307.pdf

Євгеній Венгер, к.е.н., асистент,
асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м.Чернівці, Україна

ГЕНЕРАТИВНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ ESG-ПРИНЦИПІВ У ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ

Актуальність дослідження. У період 2025-2026 років архітектура корпоративного управління та маркетингу зазнала незворотних трансформацій під тиском регуляторних стандартів Європейського Союзу (зокрема, Директиви CSRD щодо звітності про сталий розвиток) та радикальних змін у психології споживчої поведінки. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG - Environmental, Social, Governance) у ринкову діяльність підприємств перетворилася на базову умову збереження конкурентоспроможності. Для українських компаній, які інтегруються у європейські ланцюги постачання, відповідність принципам сталого розвитку є критично важливою для подолання бар'єрів недовіри та залучення інвестиційного капіталу [5].

Головною деструктивною тенденцією у сфері комунікацій стало масове поширення явища «грінвошингу» (greenwashing) - практики декларування екологічної відповідальності без реального підтвердження операційними результатами бізнесу. Традиційні інструменти цифрового маркетингу виявляються неспроможними нівелювати цей ризик через інформаційну асиметрію та складність верифікації великих масивів неструктурованих нефінансових даних. Ефективним вирішенням цієї науково-практичної проблеми є розробка та впровадження маркетингових стратегій на основі генеративного штучного інтелекту (GenAI) та моделей машинного навчання (ML). Ці технології забезпечують прозорість комунікацій, автоматизують аудит контенту та дозволяють трансформувати складні екологічні параметри у зрозумілі споживачеві цифрові наративи.

Сучасна академічна думка доводить, що діджитал-маркетинг виступає не просто каналом трансляції ідей, а динамічним середовищем для формування сталих практик і підвищення інвестиційної привабливості компаній [4]. Використання великих мовних моделей (LLMs) у поєднанні з системами пошуку, доповненого генерацією (RAG), дозволяє компаніям у режимі реального часу синхронізувати маркетингові заяви із внутрішньою базою ESG-комплаєнсу, усуваючи суб'єктивні викривлення [2].

Проведене дослідження дозволяє класифікувати та деталізувати п'ять ключових напрямів, де алгоритми штучного інтелекту виступають драйверами інтеграції принципів ESG у діджитал-стратегії:

1. Сучасні мультимодальні системи штучного інтелекту нового покоління (включаючи архітектури на базі GPT-5.4 Pro, Claude Opus 4.7 та Gemini 3.5 Flash / Omni Flash) здатні здійснювати автоматизований комплаєнс-контроль маркетингових матеріалів до їх виходу на ринок. ШІ сканує текстові масиви, графічні елементи та відеоролики на наявність маніпулятивних екологічних маркерів, неконкретних формулювань або незакріплених декларацій. Моделі

співставляють рекламні гасла із реальними даними аудованих звітів компанії, автоматично розраховуючи коефіцієнт детекції грінвошингу. Це зводить до мінімуму людський фактор та репутаційні штрафи від регуляторних органів [3].

2. Гіперперсоналізація екологічного позиціонування та підвищення когнітивної побіжності споживачів. Генеративний ШІ вирішує проблему «бар'єру розуміння», коли пересічний покупець не здатний адекватно оцінити складні технічні параметри (наприклад, обсяг викидів CO₂ на одиницю продукції чи сертифікати циркулярності). Алгоритми GenAI динамічно трансформують абстрактні показники у персоналізовані текстові та візуальні звіти, адаптовані під когнітивний профіль конкретного мікросегменту аудиторії. Це знижує когнітивне навантаження на споживача, підвищує рівень довіри до бренду та стимулює свідомий вибір на користь екологічних товарів [2].

3. Мінімізація цифрового вуглецевого сліду (Digital Carbon Footprint) маркетингової інфраструктури. Цифрова реклама є значним споживачем електроенергії через функціонування дата-центрів та проведення мільярдів операцій програматик-закупівель (Real-Time Bidding). Предиктивні алгоритми машинного навчання оптимізують процеси медіабайінгу, прогножуючи поведінку користувачів із максимальною точністю. ШІ вилучає неефективні та «сміттєві» покази, мінімізує обсяги непотрібного трафіку і знижує енергоспоживання рекламних серверів, що безпосередньо покращує екологічний (E) показник маркетингової діяльності підприємства [1].

4. ШІ-інтерфейси для забезпечення соціальної інклюзії та етичності продажів (Social Aspect). У межах реалізації соціального вектора (S) інструменти GenAI використовуються для створення інтелектуальних діалогових агентів нового покоління. Ці системи інтегруються в e-commerce платформи та надають клієнтам вичерпну інформацію про етичність умов праці на виробництві, походження сировини з кризових регіонів та соціальні програми бренду. Дані підтягуються безпосередньо з шифрованих реєстрів ERP-систем, що ліквідує проблему прихованої інформації у торгівлі та захищає права споживачів.

5. Управлінський комплаєнс (Governance) та ШІ-генерація верифікованої звітності. Компонент корпоративного управління (G) вимагає суворой відповідності маркетингових процесів вимогам захисту даних (GDPR) та етичним нормам використання споживчих інсайтів. Системи Пояснюваного ШІ (Explainable AI) контролюють прозорість алгоритмів та унеможливають дискримінаційну сегментацію. Водночас ШІ автоматизує збір та консолідацію маркетингових ESG-метрик (охоплення соціальних проєктів, індекси клієнтської лояльності, рівень діджитал-інклюзії), формуючи стандартизовану нефінансову звітність для аудитів та інвесторів.

Масштабне розгортання GenAI в маркетингу сталого розвитку стримується двома ключовими факторами: проблемою «галюцинацій» моделей (ризик генерації фейкових екологічних метрик) та високою енергоємністю навчання самих нейромереж. Для подолання цих бар'єрів бізнесу необхідно впроваджувати концепцію «відповідального ШІ» (Responsible AI), що передбачає жорстку

архітектуру контролю «Human-in-the-Loop», де фінальне рішення щодо публікації контенту приймається виключно профільним маркетингологом чи ESG-директором.

Висновки. Впровадження генеративного штучного інтелекту в ESG-орієнтовані маркетингові стратегії є провідним трендом та технологічним імперативом у 2025-2026 роках. Застосування ШІ дозволяє компаніям подолати кризу довіри з боку споживачів, гарантувати прозорість нефінансових заяв та оптимізувати операційну ефективність маркетингових комунікацій. Подальші дослідження мають бути зосереджені на створенні вітчизняних галузевих моделей ШІ, адаптованих до сучасних вимог та євроінтеграційних нормативів України.

Список використаних джерел

1. Al-Shaar A., Al-Hawary S. The Impact of Artificial Intelligence on Marketing Strategies and Business Sustainability. *Sustainability*. 2026. Vol. 18, № 9. Art. 4319. URL: <https://doi.org/10.3390/su18094319>.
2. Chen X., Zhang Y. Generative AI-Enabled Precision Recommendation for Green Products: Mechanisms of Consumer Cognitive Fluency and Low-Carbon Purchase Decisions. *Sustainability*. 2026. Vol. 18, № 4. Art. 2018. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/18/4/2018>.
3. Smith J., Davis M. Evaluating Multimodal AI for Greenwashing Detection: A Comparative Analysis of ChatGPT, Claude, and Gemini in ESG Reports. *Sustainability*. 2026. Vol. 18, № 1. Art. 236. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/18/1/236>.
4. Татаринцева Ю. Л. Практики сталого цифрового маркетингу в економіці вражень. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12. С. 14-22. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/935fd116-b24e-4cb3-8a78-bdb1bf526487>.
5. Чепелюк Г. М. Цифрова стійкість: трансформація маркетингових стратегій українського бізнесу. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 1. С. 45-52. URL: <https://nti.khai.edu/ojs/index.php/cher/article/view/2905>.

Олена Венгерова, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ DATA-DRIVEN СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИМ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Актуальність дослідження. Цифровізація аграрного сектору змінює логіку маркетингового управління. Зокрема, конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від здатності системно збирати, інтегрувати та інтерпретувати дані про ринок, споживачів, канали збуту, логістику, якість продукції та ефективність комунікацій. У науковій літературі data-driven стратегія розглядається як підхід, за якого управлінські рішення приймаються на основі аналізу великих масивів даних, а не лише інтуїції чи минулого досвіду [1]. Для інноваційно орієнтованих аграрних підприємств це особливо важливо через цінову волатильність, кліматичні ризики, конкуренцію та потребу швидко адаптувати продуктову і збутову політику.

Data-driven маркетинг доцільно трактувати як систему стратегічних і тактичних дій, що базуються на систематичному зборі, обробленні та аналізі даних про поведінку споживачів, ринкові тенденції, результати комунікацій та внутрішні бізнес-процеси. Його ключовими принципами є орієнтація на дані під час прийняття рішень, комплексне використання різних джерел інформації, безперервний моніторинг поведінки споживачів і адаптивність маркетингових стратегій [2]. У прикладному вимірі це означає перехід від разових маркетингових досліджень до постійної аналітичної системи, яка пов'язує CRM, веб-аналітику, дані продажів, цифрові платформи, польові дані, логістику та фінансові показники.

До основних елементів маркетингової data-driven стратегії відносять наступні:

1. Встановлення цілей та визначення ключових показників ефективності (KPI).
2. Організація збору даних, що будуть використовуватись для формування стратегії.
3. Аналіз зібраних даних за релевантністю, актуальністю та достовірністю.
4. Прийняття управлінських рішень на основі накопичених та опрацьованих даних.
5. Запровадження змін та моніторинг результатів.
6. Формування технологічної інфраструктури для збору та аналізу даних.
7. Дотримання етики використання даних [1].

Використання маркетингової data-driven стратегії в аграрному секторі сприяє підвищенню якості сільськогосподарської продукції завдяки системному збору та аналізу даних про умови її виробництва. Моніторинг показників урожайності, стану ґрунту, погодних умов, розвитку рослин і здоров'я тварин дає змогу своєчасно контролювати виробничі процеси та забезпечувати відповідність продукції встановленим стандартам якості.

Застосування даних про ґрунтові характеристики, кліматичні чинники та стан посівів дозволяє раціональніше планувати полив, внесення добрив і заходи захисту рослин, що позитивно впливає на продуктивність аграрного виробництва. У тваринництві аналіз інформації в режимі реального часу допомагає оперативно виявляти ознаки захворювань, відстежувати фізіологічний стан і приріст ваги тварин, враховувати зміни погоди та мікроклімату у приміщеннях, а також формувати оптимальний раціон і режим годівлі. Таким чином, data-driven підхід забезпечує більш обґрунтоване управління якістю, ефективністю та стабільністю аграрного виробництва.

Під час проведення дослідження було проведено аналіз діяльності інноваційного аграрного підприємства «Kernel». Практика компанії демонструє, що data-driven підхід може бути не лише виробничою технологією, а й основою маркетингового позиціонування та партнерської моделі. Через власну платформу Open Agribusiness підприємство «Kernel» поширює експертизу, агротехнологічну підтримку, фінансові рішення, цифрові сервіси та знання для партнерів-виробників, створюючи таким чином AgroTech-екосистему. Окремий напрям роботи «Kernel» – цифровізація, у рамках якої компанія надає сервіс Kernel Digital. Він передбачає надання партнерам таких продуктів і послуг, як Farm Management продукти, Data Science, цифровізація елеваторів, системи управління логістикою, документообіг Kernel Edocs, Digital HR-сервіси, Microsoft Dynamics Navision. Крім того, проєкт Data Driven Agriculture використовує накопичені дані для прогнозування врожайності та підтримки управлінських рішень [3].

Маркетингове значення такої практики полягає у формуванні цінності для різних груп стейкхолдерів:

- для партнерів – через доступ до технологій, аналітики і знань;
- для кінцевих покупців і міжнародних клієнтів – через контроль якості, передбачуваність постачання та прозорість ланцюга створення цінності;
- для власного бренду – через позиціонування як технологічного лідера аграрного ринку.

Отже, data-driven стратегія в аграрному бізнесі має виходити за межі рекламної аналітики та інтегрувати маркетинг із виробництвом, логістикою, фінансами і сервісною підтримкою партнерів.

Для поглиблення використання маркетингової data-driven стратегії Kernel пропонуємо наступне:

- 1) сформувати єдину маркетингово-аналітичну архітектуру, яка об'єднає дані Open Agribusiness, Kernel Digital, CRM, продажів, логістики, сервісних звернень партнерів та цифрових комунікацій;
- 2) розробити сегментацію партнерів за технологічною зрілістю, регіоном, потребою у фінансуванні, потенціалом урожайності та готовністю до цифрових сервісів;
- 3) запровадити персоналізовані комунікаційні сценарії – освітній контент, рекомендації щодо сервісів, індивідуальні пропозиції фінансування, програми лояльності та післясервісний супровід;

4) визначити KPI: вартість залучення партнера, частка активних користувачів цифрових сервісів, повторне використання сервісів, приріст урожайності та маржинальності партнерів, NPS, конверсія освітніх заходів у підключення до сервісів, ROI маркетингових комунікацій;

5) використовувати прогнозну аналітику та AI для визначення партнерів із високим потенціалом розвитку і прогнозування попиту на сервіси.

Висновки. Data-driven стратегія в управлінні інноваційно орієнтованим аграрним підприємством є інструментом підвищення обґрунтованості рішень, персоналізації маркетингових комунікацій, оптимізації витрат і зміцнення партнерської взаємодії. Приклад Kernel свідчить, що найвищий ефект досягається тоді, коли дані використовуються не ізольовано в маркетинговому відділі, а як наскрізний ресурс управління бізнес-моделлю – від поля до клієнта.

Список використаних джерел

1. Федірець О. В., Нечипоренко В. В., Поповиченко Г. С., Гніденко В. І. Сутність «Data-driven» стратегії маркетингового управління та перспективи її застосування в інноваційно орієнтованих аграрних підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1. Т. 2 (283/2). С. 35-51.
2. Гнидюк В. С., Кирилюк І. М., Огіренко А. О. Значення «Data-driven» підходу в маркетинговій діяльності та його потенціал в стратегії управління інноваційно орієнтованих аграрних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 16-31.
3. Офіційний сайт компанії Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/>

Євгеній Владіміров, аспірант,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
Керівник: **Дар'я Легеза**, д.е.н., професор,
професор кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ МОДЕЛІ ЕКСПОРТНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕРНОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження. Умови воєнного стану та завдання післявоєнного економічного відновлення України вимагають посилення ролі секторів, здатних створювати додану вартість, підтримувати зайнятість у регіонах, розширювати експортні можливості та забезпечувати стійкість агропродовольчої системи. Одним із таких секторів є зернопереробна промисловість, яка пов'язує сировинний потенціал аграрного сектору з виробництвом продукції з доданою вартістю для внутрішнього та зовнішнього ринків.

Україна зберігає значний потенціал у виробництві та експорті зернових культур; проте переважання сировинної моделі експорту обмежує економічні вигоди від участі в міжнародній торгівлі. Для підприємств зернопереробної промисловості стратегічним завданням є перехід від постачання сировини до просування продукції з вищою доданою вартістю. Це потребує якісної зміни експортного маркетингу, який має забезпечувати ринкову аналітику, цифрову присутність, комунікацію з іноземними партнерами, підтвердження якості та сертифікації продукції, а також адаптацію експортної пропозиції до вимог цільових ринків.

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування українського сільськогосподарського експорту. Блокади та обмеження портової інфраструктури, зміни логістичних маршрутів, зростання транспортних витрат та підвищені ризики у виконанні контрактів посилили вразливість експортної моделі, орієнтованої переважно на великомасштабні поставки сировини. Дослідження показали, що до початку повномасштабного вторгнення понад 90% експорту зерна проходило через порти Чорного моря, а спроби замінити ці маршрути іншими видами транспорту виявили системні обмеження в залізничній, прикордонній та портовій інфраструктурі [2].

Водночас у 2024–2025 роках спостерігалось часткове відновлення ролі морських шляхів. За даними Міністерства сільського господарства США, частка кукурудзи, пшениці та сої, що експортувалися морськими шляхами, зросла з 80% у 2023 році до 92% у 2024 році, причому ключову роль у цьому процесі відіграли чорноморські порти Одеса, Чорноморськ та Південний [3]. Водночас часткове відновлення логістичних потоків не усуває стратегічних викликів галузі. Українські компанії повинні конкурувати за обсяги поставок, стабільну якість продукції, прозорість інформації, дотримання стандартів та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього попиту.

За цих умов цифровізація експортного маркетингу набуває практичного значення для підприємств зернопереробної галузі. Вона дозволяє підвищити видимість підприємства на зовнішніх ринках, подолати інформаційний розрив між виробником та іноземним покупцем, підтримувати спільну комунікацію незалежно від фізичних обмежень, систематизувати експортні контакти та формулювати точнішу ціннісну пропозицію. Згідно з висновками ФАО, цифрові технології в зерновому секторі України мають значний потенціал, однак їх впровадження гальмується фінансовими, людськими, інфраструктурними та організаційними бар'єрами [1].

Метою дослідження є обґрунтування цифрової моделі експортного маркетингу підприємств зернопереробної галузі в Україні як інструменту підвищення їх конкурентоспроможності, адаптивності та здатності до інтеграції у міжнародні ринки продукції з доданою вартістю.

Об'єктом дослідження є експортна маркетингова діяльність підприємств зернопереробної промисловості України.

Предметом дослідження є цифрові інструменти, організаційні елементи та аналітичні підходи, що використовуються для розробки моделі експортного маркетингу для підприємств зернопереробної промисловості.

Теоретичну основу дослідження складають підходи до аналізу стійкості продовольчих систем, цифрової трансформації маркетингової діяльності та розвитку експортної конкурентоспроможності підприємств. У сучасній науковій літературі стійкість продовольчих систем розглядається як здатність підтримувати основні функції, адаптуватися до шоків та переходити до нових організаційних рішень після кризових подій. Хуан та інші автори зазначають, що стійкість продовольчих систем формується поєднанням операційних, реляційних та структурних характеристик, а також здатністю системи функціонувати до, під час та після шоку [4].

Цей підхід може бути застосовано і до експортного маркетингу зернопереробних підприємств. Операційна складова проявляється у здатності підприємства швидко оновлювати ринкові дані, змінювати канали зв'язку, коригувати експортну пропозицію та реагувати на зміни логістичних умов. Реляційний компонент передбачає підтримку довіри та комунікацію з імпортерами, трейдерами, дистриб'юторами, галузевими платформами та постачальниками послуг. Структурний компонент охоплює диверсифікацію ринків, каналів збуту, цифрових інструментів та форматів презентації продукції.

Водночас, цифрова присутність підприємств агропродовольчого сектору часто має переважно репрезентативний характер. Наявність веб-сайту, сторінок у соціальних мережах або окремих рекламних матеріалів не забезпечує комплексного експортного маркетингу, якщо ці інструменти не поєднуються з ринковою аналітикою, системою управління контактами, цифровими каталогами, інформацією про сертифікацію, структурованим позиціонуванням B2B та механізмами зворотного зв'язку. Дослідження інтернет-інструментів у маркетингових комунікаціях агробізнесу України підтверджують важливість веб-сайтів, пошукової оптимізації, соціальних мереж, електронної пошти та онлайн-

комунікацій для просування сільськогосподарських підприємств [5]. Водночас для експортно-орієнтованих зернопереробних підприємств цього набору інструментів недостатньо без їх інтеграції в єдину модель.

Цифрова модель експортного маркетингу має формуватися як цілісна система управління взаємодією підприємства із зовнішнім ринком. Запропоновану структуру моделі подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Структура цифрової моделі експортного маркетингу підприємств
зернопереробної галузі

Компонент моделі	Зміст компонента	Очікуваний результат
Цифрова ринкова аналітика	Аналіз попиту, конкурентів, цінових ніш, митних умов, вимог до сертифікації та споживчих трендів	Обґрунтований вибір цільових ринків
Цифрове позиціонування підприємства	Вебсайт, багатомовний контент, цифровий каталог продукції, SEO, презентація виробничих можливостей	Підвищення видимості підприємства для іноземних партнерів
B2B-комунікація	Робота з імпортерами, дистриб'юторами, трейдерами, онлайн-виставками та B2B-платформами	Розширення каналів виходу на зовнішні ринки
CRM та управління контактами	Систематизація запитів, історії переговорів, сегментація партнерів, контроль повторних контактів	Підвищення керованості експортної взаємодії
Цифрове підтвердження якості	Розміщення інформації про сертифікацію, стандарти, походження сировини, технічні характеристики продукції	Зменшення інформаційної асиметрії між виробником і покупцем
Адаптація експортної пропозиції	Аналіз зворотного зв'язку, перегляд асортименту, упаковки, умов постачання та комунікаційних повідомлень	Підвищення відповідності продукції вимогам цільових ринків

Цифрова аналітика ринку забезпечує інформаційну основу для експортного маркетингу. Для зернопереробних компаній важливо оцінювати не лише загальні обсяги імпорту певної групи продуктів, але й структуру попиту, вимоги до якості, рівень конкуренції, сегментацію цін, канали виходу на ринок та бар'єри сертифікації. Особливе значення мають інструменти аналітики міжнародної торгівлі, галузеві бази даних, митна статистика, дані з платформ B2B та моніторинг цифрових конкурентів. Такий підхід дозволяє компаніям уникати випадкового вибору ринку та переходити до планування експортної діяльності на основі доказів. Цифрове позиціонування компанії передбачає створення цифрової присутності, зрозумілої для іноземних покупців. Це включає веб-сайт або спеціальний розділ сайту, присвячений експорту, з багатомовним контентом, описами продуктів, технічними характеристиками, виробничими можливостями, умовами поставки, фотографіями продуктів, інформацією про сертифікацію та прямими контактними даними відповідальних співробітників. Для іноземного партнера така цифрова присутність служить початковою перевіркою компанії. Відсутність структурованої інформації знижує рівень довіри навіть за наявності конкурентоспроможного продукту.

B2B-комунікація є ключовим компонентом, оскільки основними цільовими аудиторіями зернопереробної галузі є імпортери, дистриб'ютори, роздрібні мережі, виробники продуктів харчування, сектор HoReCa, трейдери та спеціалізовані платформи закупівель. Цифрові канали дозволяють компаніям брати участь у міжнародних онлайн-виставках, створювати профілі на B2B-платформах, використовувати email-маркетинг, проводити онлайн-переговори та підтримувати регулярний зв'язок з потенційними покупцями. Це особливо важливо в ситуаціях, коли фізична участь у виставках або торгових місіях може бути обмежена фінансовими, безпековими або логістичними факторами.

CRM та управління експортними контактами. На практиці комунікація з потенційними іноземними партнерами залишається несистематичною для багатьох компаній. Контакти зберігаються в електронній пошті, месенджерах або електронних таблицях, що ускладнює подальше спілкування, аналіз результатів переговорів та моніторинг виконання угод. Використання CRM-систем дозволяє впорядковувати інформацію про партнерів, відстежувати історію взаємодії, визначати статус кожного контакту, планувати наступні кроки та оцінювати ефективність каналів зв'язку.

Цифрове забезпечення якості має вирішальне значення для експорту продукції зернопереробки. Іноземні покупці оцінюють ціну, стабільність поставок, безпеку продукції, відповідність стандартам, походження сировини, наявність сертифікатів, умови зберігання, упаковку та можливість відстеження виробничого процесу. Тому цифровий експортний маркетинг повинен включати доступну та структуровану інформацію про якість. Це може бути окремий розділ веб-сайту, цифровий каталог, пакет документів для партнерів, стандартизована презентація або зона з обмеженою інформацією для клієнтів B2B.

Цифрова модель не повинна закінчуватися створенням веб-сайту або розміщенням компанії на платформі B2B. Її практична цінність набуває значення коли компанія регулярно аналізує запити партнерів, причини відмов, повторювані запитання, поведінку користувачів на веб-сайті, ефективність рекламних кампаній та зміни в моделях попиту. Це дозволяє коригувати асортимент продукції, формат упаковки, описи продукції, комерційні пропозиції та пріоритетні ринки. У середньостроковій перспективі ця модель може бути пов'язана з прогнозами розвитку аграрного сектору України. У звіті Київської школи економіки про перспективи розвитку сільськогосподарських ринків України на 2024–2033 роки зазначається, що відновлення сільськогосподарського виробництва та експорту залежатиме від умов безпеки, доступу до ринку, логістики, інвестицій та адаптації виробників до нової економічної реальності [6]. Для зернопереробних підприємств це означає необхідність розробки більш гнучкої експортної стратегії, в якій цифрові інструменти відіграють системну роль.

Практичне значення моделі також полягає в її потенціалі для використання в попередньому аудиті експортної готовності підприємств зернопереробної галузі. З її допомогою можна оцінити, чи має підприємство достатню цифрову присутність, чи чітко представлена його продукція іноземним покупцям, чи доступна інформація про якість та сертифікацію, чи використовуються канали B2B, чи

відстежуються контакти та чи аналізується ефективність експортних комунікацій. У подальших дослідженнях доцільно було б удосконалити цю модель до системи показників цифрової готовності, видимості експорту та ефективності комунікацій підприємств.

Висновки. Розробка та впровадження цифрової моделі експортного маркетингу є нагальним пріоритетом для підприємств зернопереробної промисловості України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Переважання сировинної моделі експорту, логістичні ризики під час війни, зміни в структурі зовнішнього попиту та зростання вимог до якості продукції вимагають переходу до більш керованої, прозорої та аналітично обґрунтованої системи експортного маркетингу. Цифрова модель експортного маркетингу повинна включати ринкову аналітику, цифрове позиціонування бренду, комунікацію B2B, CRM, цифрове забезпечення якості та механізм адаптації експортної пропозиції. Її впровадження дозволить зернопереробним підприємствам підвищити свою видимість на міжнародних ринках, зміцнити довіру іноземних партнерів, зменшити залежність від фрагментованих каналів збуту та розширити їхню здатність працювати з продуктами з вищою доданою вартістю. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці методології оцінки цифрової зрілості експортного маркетингу в зернопереробній промисловості. Така методологія може включати аналіз веб-сайтів, профілів B2B, цифрових каталогів, практик CRM, інформації про сертифікацію, структури комунікації з партнерами та ефективності каналів цифрового маркетингу. Це дозволить перейти від концептуального обґрунтування моделі до її практичної апробації та застосування в стратегіях розвитку експорту підприємств.

Список використаних джерел

1. Prikhodko D., Sikachyna O., Pedersen E., Sylvester G., Rybchynskyi R. Digital technologies in the grain sector of Ukraine. Rome : FAO, 2022. 124 p. URL: <https://doi.org/10.4060/cc1600en>
2. Yanovska V., Król M., Pittman R. The logistics of grain exports from wartime Ukraine: What are the highest priority areas to address? Transportation Research Interdisciplinary Perspectives. 2025. Vol. 30. Article 101363. URL: <https://doi.org/10.1016/j.trip.2025.101363>.
3. Salin D. Ukraine Grain Transportation. Washington, DC : U.S. Department of Agriculture, Agricultural Marketing Service, 2025. 22 p. URL: <https://doi.org/10.9752/TS260.06-2025>.
4. Huang I. Y., Forero O. A., Wagner-Medina E. V., Florez Diaz H., Tremma O., Fargetton X., Lowenberg-DeBoer J. Resilience of food supply systems to sudden shocks: A global review and narrative synthesis // Global Food Security. 2025. Vol. 44. Article 100842. URL: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2025.100842>.
5. Kuzyk O. Internet Tools in Marketing Communications of Agribusinesses in Ukraine // Universal Journal of Agricultural Research. 2023. Vol. 11, No. 2. P. 217–229.
6. Bogonos M., Chmil A., Nazarkina R., Nykolyuk O., Pyvovar P., Stolnikovych H. Agricultural Outlook Ukraine 2024-2033: Report-summary. Kyiv School of Economics, 2024, URL: <https://lnk.ua/Mp6bqolHH>

Анастасія Вороніна,
здобувачка вищої освіти ТДАТУ
Наталя Кукіна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ESG-ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ КОНДИТЕРСЬКОГО БРЕНДУ

Актуальність дослідження. Ринок кондитерських виробів характеризується високою насиченістю товарних пропозицій, тому виробники дедалі частіше конкурують не лише з якістю продукції чи ціновими параметрами, а й цінностями, які демонструє бренд. Зростання уваги споживачів до питань якості харчових продуктів, їхнього складу, екологічності пакування та суспільної відповідальності бізнесу сприяє поширенню ESG-підходу в маркетинговій діяльності підприємств [3]. Для виробників кондитерської продукції особливого значення набуває формування комунікаційної стратегії, яка враховує не лише функціональні характеристики товару, а й емоційні, соціальні та екологічні очікування споживачів.

З метою дослідження факторів, що можуть бути використані під час формування ESG-орієнтованої комунікаційної стратегії кондитерського бренду, було проведено анкетне опитування 130 респондентів. Найбільшу частку вибірки – 46,7% становили особи віком 18-24 роки, ще 32,3% припадало на вікову групу 35-44 роки. Переважна більшість учасників опитування – 82,8% проживає у містах, що дозволяє охарактеризувати особливості споживчої поведінки міської аудиторії.

Результати дослідження показали, що кондитерські вироби виконують для споживачів не лише харчову, а й соціально-емоційну функцію. Найпоширенішим мотивом придбання солодоців (рис. 1), як вказали 76,7% респондентів, є отримання задоволення. Для 51,2% опитаних кондитерська продукція асоціюється з покращенням настрою, 46,7% розглядають її як подарунок, а 39,8% – пов'язують із сімейними традиціями. Крім того, 26,7% респондентів використовують солодоці як спосіб емоційного розвантаження.

Отримані результати свідчать, що комунікації кондитерського бренду можуть будуватися навколо позитивних емоцій, турботи, сімейних цінностей та комфортного повсякденного досвіду споживання. Такі характеристики безпосередньо пов'язані із соціальною складовою ESG та формують додаткову цінність бренду в очах споживача [2].

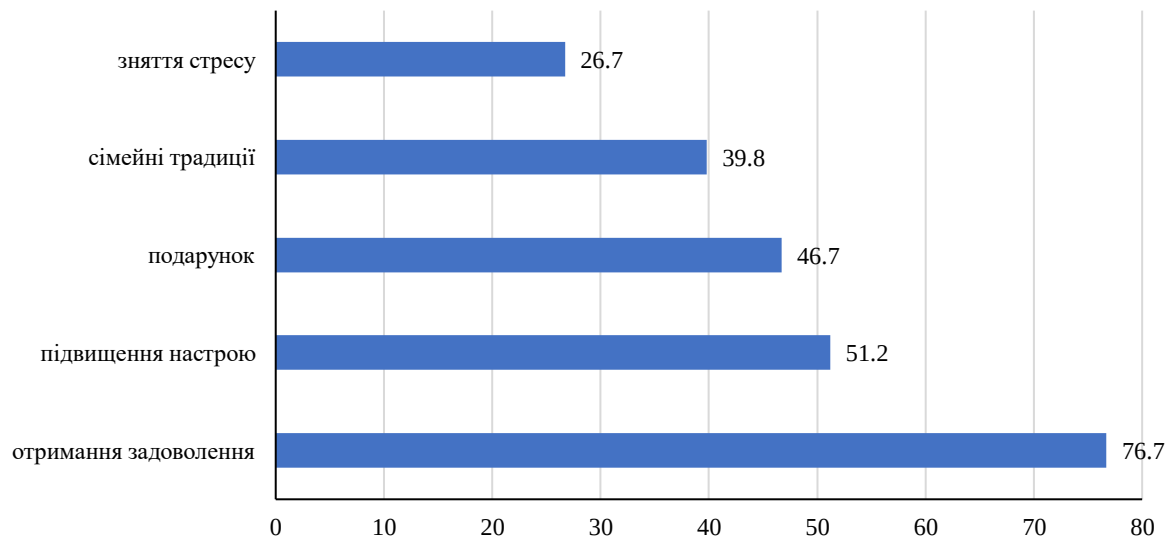


Рис. 1. Основні мотиви споживання кондитерських виробів в Україні, %
Джерело: побудовано за даними авторського опитування

Дослідження критеріїв вибору продукції продемонструвало наявність запиту на відповідальне споживання. Найбільш важливими характеристиками респонденти назвали натуральність складу, смакові властивості та якість продукції. Частка респондентів, які оцінили важливість відповідності продукції певним дієтичним критеріям на високому рівні (4-5 балів), становила 66,7%. Аналіз співвідношення ціни та якості показав, що для 83,3% опитаних якість продукції має більшу цінність порівняно з її вартістю. Це свідчить про готовність споживачів підтримувати бренди, які пропонують якісну продукцію, відкрито інформують про її характеристики та приділяють увагу відповідальному веденню бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

ESG-фактори формування комунікаційної стратегії кондитерського бренду

ESG-елементи	Результати опитування	Напрями комунікації
Екологічний елемент	Висока увага до натуральності складу та дієтичних характеристик продукції	Натуральні інгредієнти, якість сировини, користь продукції
	Позитивне ставлення до екологічної упаковки	Інформування про екологічні рішення у пакуванні
Соціальний елемент	76,7% респондентів споживають солодощі для отримання задоволення	Формування позитивного емоційного досвіду
	51,2% респондентів пов'язують продукцію з покращенням настрою	Комунікація турботи та емоційного добробуту
	39,8% респондентів відзначають зв'язок із сімейними традиціями	Підтримка сімейних і святкових цінностей
Управлінський елемент	Високе значення якості продукції та інформативності упаковки	Прозорість інформації та відкритість бренду

Джерело: побудовано за даними авторського опитування

На основі отриманих результатів можна стверджувати, що ESG для кондитерського бренду проявляється через конкретні характеристики продукції та спосіб взаємодії зі споживачами. Екологічна складова пов'язана з натуральністю інгредієнтів, дієтичними властивостями продукції та екологічними рішеннями у пакуванні. Соціальна складова ґрунтується на створенні позитивних емоцій,

підтримці сімейних цінностей та формуванні довірчих відносин зі споживачами. Управлінська складова передбачає відкритість інформації про продукт, зрозуміле маркування та підтримання високих стандартів якості [1].

Висновки. Отримані результати показали, що споживачі кондитерських виробів оцінюють продукцію не лише за її смаковими характеристиками. Важливе значення мають натуральність інгредієнтів, якість продукції, зрозуміла інформація про товар та емоційна цінність бренду. Для ТОВ «Торговельний будинок «Конті» розвиток комунікаційної стратегії доцільно спрямувати на висвітлення натуральності продукції, відкритості інформації про її склад, підтримку сімейних цінностей та формування позитивного емоційного образу бренду. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку ESG-орієнтованих бізнес-моделей та сприяє зміцненню довіри й лояльності споживачів.

Список використаних джерел

1. Кукіна Н. В., Трусова Н. В., Нехай В. В. Бізнес-модель блокчейн-системи ринку зернових культур України. *Причорноморські економічні студії*. 2025, № 95. С. 335-343. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.95-50>
2. Кукіна Н.В., Шквиря Н.О. Управління маркетинговими комунікаціями переробних підприємств молочної галузі. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. Вип. 3(56) С. 78-85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-56-9>
3. Трусова Н. В., Кукіна Н. В. Концептуальні положення до трансформації бізнес-моделей аграрного виробництва на засадах зеленої економіки. *Економічний дискурс*. 2023. Вип. 3 - 4. С. 73 - 82. URI: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/17879>

Анастасія Джуга, здобувачка вищої освіти,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука»
Олег Онофрійчук, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука»,
м. Рівне, Україна

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ

Актуальність дослідження. Соціальні мережі наразі впливають на економічну поведінку споживачів через формування споживчих уподобань, стимулювання імпульсивного споживання та трансформацію процесів прийняття рішень про покупку. Вони виступають не лише джерелом інформації, але й платформою для впливу на емоції, створення позитивних асоціацій з продуктами і нав'язування певних трендів [1].

Споживчі уподобання у соціальних мережах формуються під впливом контенту, який користувачі переглядають щоденно. Люди обирають товари, до яких у них виникли позитивні асоціації під час перегляду реклами або відгуків інших споживачів. Рекламні платформи соціальних мереж (Facebook, Instagram, TikTok) використовують алгоритми, що дозволяють показувати користувачам лише той контент, який відповідає їхнім інтересам. Наприклад, якщо користувач підписаний на сторінки про моду, він частіше бачить рекламу нових колекцій одягу та аксесуарів. Це створює враження доступності продукту й формує бажання його придбати, що впливає на споживчі уподобання. Соціальні мережі дозволяють брендам не тільки досягти високого рівня впізнаваності, але й сформувати емоційний зв'язок зі споживачами. Інтерактивні елементи, такі, як розважальний контент, відео або конкурси сприяють створенню позитивних асоціацій з брендом. У результаті користувачі частіше обирають продукти, які асоціюються з приємним досвідом [2]. Соціальні мережі стимулюють споживачів ділитись власним досвідом, що створює додатковий ефект «соціального доказу» [3].

Таргетована реклама є ще одним ефективним механізмом впливу. Завдяки аналізу поведінки користувачів, соціальні платформи можуть пропонувати продукти, які найбільше відповідають їхнім інтересам. Це забезпечує персоналізований підхід, що значно підвищує ефективність реклами та її вплив на вибір споживачів [4]. Окрім того, споживачі часто приймають рішення про покупку під впливом інфлюенсерів. Візуально привабливий контент та особисті рекомендації сприяють створенню довіри до брендів. Це особливо актуально для молодшої аудиторії, яка є найактивнішою групою користувачів соціальних мереж [5]. Соціальні мережі також сприяють поширенню культури імпульсивного споживання. Маркетингові прийоми, такі, як акції з обмеженим часом або повідомлення про наявність обмеженого запасу товарів, стимулюють швидкі

покупки без попереднього аналізу. Це може призводити до перевищення запланованих витрат та фінансових труднощів, особливо серед молоді [6].

Наразі існує нагальна потреба в упровадженні етичних стандартів у цифровому маркетингу. Компанії мають обмежувати використання маніпулятивних прийомів та стимулювати свідоме споживання [7]. Це дозволить зменшити ризики надмірного споживання й сприяти довготривалій лояльності споживачів.

Висновки. У результаті дослідження було визначено, що соціальні мережі мають значний вплив на економічну поведінку споживачів. Вони формують споживчі уподобання, впливають на процес прийняття рішень про покупку та стимулюють імпульсне споживання. Завдяки таргетированной рекламі, рекомендаціям інфлюенсерів і візуальному контенту бренди можуть ефективно впливати на вибір споживачів та створювати емоційний зв'язок із ними. Разом із цим соціальні мережі можуть сприяти надмірному споживанню та необдуманим витратам. Тому важливим є впровадження етичних стандартів у цифровому маркетингу та формування свідомого ставлення споживачів до покупок.

Список використаних джерел

1. Andreas, M. Kaplan, & Michael, Haenlein. Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media // *Business Horizons*. 2010. Vol. 53, Issue 1. P. 59–68. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
2. Bruno, Godey, Aikaterini, Manthiou, Daniele, Pederzoli, Joonas, Rokka, Gaetano, Aiello, Raffaele, Donvito, & Rahul, Singh. Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior // *Journal of Business Research*. 2016. Vol. 69, Issue 12. P. 5833–5841. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.181>
3. Zhu F., Zhang X. Impact of Online Consumer Reviews on Sales: The Moderating Role of Product and Consumer Characteristics // *Journal of Marketing*. 2010. Vol. 74, Issue 2. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.74.2.133>
4. Семенда О. Вплив цифрового маркетингу на поведінку споживачів // *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*. Oxford, UK, 23 June 2023. P. 39–41. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-23.06.2023.09> (дата звернення: 23.11.2024)
5. Сохацька О., Сідхарх С. Вплив маркетингу соціальних медіа на купівельну поведінку споживача: концептуальні аспекти // *Журнал європейської економіки*. 2019. № 18 (2). С. 228–241. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1389> (дата звернення: 23.11.2024)
6. Соціальні мережі: поняття, історія виникнення. URL: <https://zounb.zp.ua/resourse/zaporizkyykray/zaporizhzhya-bibliotechne/fahova-osvita/socialni-merezhi-piv> (дата звернення: 23.11.2024)
7. Маркетинг в соціальних мережах. SMM агентство. URL: <https://cases.media/en/article/marketing-vs-socialnikh-merezhakh-smm-agenstvo> (дата звернення: 23.11.2024)

Вікторія Євсович, здобувачка вищої освіти,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука»
Людмила Онофрійчук, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука»,
м. Рівне, Україна

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ESG- ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Актуальність дослідження. Сьогодні підприємства все більше звертають увагу не тільки на прибуток, а й на те, як їхня діяльність впливає на природу, людей і якість управління. Саме це і називається ESG. Цей підхід допомагає компаніям працювати відповідально та викликати більше довіри у споживачів і партнерів.

Одним із важливих способів розвитку бізнесу є використання сучасних маркетингових стратегій. Вони допомагають краще зрозуміти потреби покупців, ефективно рекламувати продукцію та формувати позитивний імідж компанії.

ESG включає три основні напрями: турботу про довкілля, відповідальність перед працівниками та суспільством, а також чесне й ефективне управління компанією.

Сучасний маркетинг дає можливість підприємствам показати свої переваги та донести до споживачів важливу інформацію про продукцію. Наприклад, компанії можуть розповідати про використання екологічних матеріалів, участь у благодійних проектах або підтримку соціальних ініціатив.

До найбільш поширених інноваційних маркетингових стратегій належать:

1. просування в соціальних мережах;
2. використання екологічного брендингу;
3. персоналізована реклама;
4. співпраця з блогерами;
5. створення корисного контенту для споживачів.

Завдяки таким інструментам підприємства можуть залучити нових клієнтів, підвищити довіру до бренду та зміцнити свої позиції на ринку.

Для українських компаній ESG стає все більш актуальним. Це дозволяє не тільки покращити репутацію, а й залучити інвестиції та успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Висновки. Отже, інноваційні маркетингові стратегії відіграють важливу роль у впровадженні ESG-принципів у діяльність підприємств. Вони допомагають компаніям ефективно спілкуватися зі споживачами, формувати позитивний імідж і забезпечувати сталий розвиток. Для українського бізнесу це є перспективним напрямом, який сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковому успіху.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Картаджая Г., Сетіаван А. Маркетинг 5.0. Технології для людства. Київ : Наш Формат, 2022. 320 с.
2. United Nations Global Compact [Електронний ресурс]. URL: <https://unglobalcompact.org/> (дата звернення: 01.06.2026).
3. World Economic Forum [Електронний ресурс]. URL: <https://www.weforum.org/> (дата звернення: 01.06.2026).
4. Павленко А. Ф. Стратегічний маркетинг. Київ : КНЕУ, 2021. 412 с.

Олександр Зозульов, к.е.н., професор,
професор кафедри промислового маркетингу,
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського,
м. Київ, Україна

СУЧАСНА ПАРАДИГМА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ПОГЛЯДІВ ПІТЕРА ТІЛЯ, МАРКА АНДРЕЕСЕНА ТА МАНІФЕСТУ PALANTIR

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку високотехнологічних ринків відбувається фундаментальна трансформація парадигми маркетингової діяльності. Класична концепція маркетингу, сформована Філіп Котлер, яка базується на моделі 4P (product, price, place, promotion), поступово втрачає пояснювальну та прикладну ефективність у сферах deep tech, enterprise та defense tech. В її основі лежить ринково-орієнтована логіка: компанія адаптується до існуючих потреб, функціонує в умовах конкуренції та використовує маркетинг як окрему управлінську функцію для максимізації частки ринку. Натомість формується нова парадигма маркетингу, що ґрунтується на ідеях Пітер Тіль, Марк Андреесен та практиках компанії Palantir Technologies. Ця парадигма характеризується переходом від ринково-орієнтованої до продуктово-монопольно-орієнтованої логіки, де маркетинг інтегрується у продукт, дистрибуцію та стратегічне позиціонування.

Ключовою ідеєю підходу Пітера Тіля є пріоритет створення монопольних позицій на ринку. На відміну від класичного підходу, де конкуренція розглядається як драйвер ефективності, Тіль вважає її руйнівною для прибутку. Маркетинг у цій логіці не є інструментом просування, а виступає механізмом створення унікальної цінності та захисту ринкової позиції. Особливу роль відіграє дистрибуція, яка інтегрується в продукт ще на етапі розробки.

Важливим доповненням цієї парадигми є концепція «product-market fit», запропонована Марком Андреесеном. Вона визначає, що жодна маркетингова діяльність не має сенсу до моменту емпіричного підтвердження відповідності продукту ринку. Лише після досягнення PMF можливе масштабування бізнесу через маркетингові та збутові інструменти. Таким чином, маркетинг стає вторинним щодо продукту і ринку, а не навпаки.

Практичне втілення цієї нової парадигми демонструє Palantir через модель «forward deployed engineering». У ній інженери безпосередньо взаємодіють із клієнтами, інтегруються в їхні процеси та створюють цінність у режимі реального часу. Це означає фактичне злиття маркетингу, продажів і розробки продукту. Маркетинг у класичному розумінні зникає, трансформуючись у процес співтворчості цінності.

Особливістю цієї парадигми є також її ідеологічний вимір. На відміну від нейтрального маркетингу Котлера, Palantir відкрито позиціонує себе в геополітичному контексті, використовуючи маркетинг як інструмент відбору

клієнтів і формування стратегічних альянсів. Це означає розширення функцій маркетингу до рівня політичного та цивілізаційного позиціонування.

Важливим теоретичним підґрунтям сучасної трансформації є концепція міметичного бажання Рене Жирар, яка пояснює, що споживчі переваги формуються через наслідування моделей поведінки. Це підсилює роль соціального доказу, інфлюенсерів і символічного капіталу в маркетингу, хоча у високотехнологічних секторах ці фактори поступаються функціональній ефективності.

Загалом нова парадигма маркетингу характеризується такими системними зсувами:

- від конкуренції до монополії як цільового стану;
- від просування до інтеграції маркетингу в продукт;
- від масової реклами до вірусного та органічного зростання;
- від інтуїтивних рішень до data-driven підходів;
- від маркетологів до інженерів;
- від функціональної ролі маркетингу до його повної інтеграції в бізнес-процеси

Таблиця 1

Порівняльна таблиця парадигм маркетингу

Критерій	Класична парадигма (Котлер)	Парадигма Тіля–Андреессена–Palantir
Орієнтація	Ринково-орієнтована (задоволення потреб)	Продуктово-орієнтована (створення нових ринків)
Роль конкуренції	Позитивна, стимулює розвиток	Негативна, знижує прибутковість
Джерело успіху	Баланс 4Р	Монополія + PMF + дистрибуція
Product-Market Fit	Результат дослідження ринку	Передумова існування бізнесу
Дистрибуція	Один із елементів маркетинг-міксу	Ключовий фактор, інтегрований у продукт
Просування	Масова реклама, брендинг	Вірусне зростання, демонстрація цінності
Ціноутворення	Конкурентне	Value-based, часто високе
Роль маркетингу	Окрема функція	Інтегрована у продукт і стратегію
Організаційна модель	Маркетинговий відділ	«Інженери-маркетологи», TMM
Дані	Допоміжний інструмент	Центральний елемент (data-driven)
Контекст застосування	FMCG, послуги, масові ринки	Deep tech, AI, enterprise, defense
Стратегічна мета	Частка ринку	Домінування і створення «moat»
Ідеологічний вимір	Відсутній	Присутній (геополітика, цінності)

Джерело: сформовано автором

У контексті цифрової економіки важливу роль відіграє також концепція «довгого хвоста», запропонована Кріс Андерсон, яка демонструє зміну структури попиту в бік нішевих продуктів і платформної економіки.

Разом із тим нова парадигма вступає у суперечність із концепцією сталого розвитку (таблиця 2). Якщо технологічна парадигма орієнтована на необмежене

зростання та концентрацію ресурсів, то сталий розвиток наголошує на балансі між економічними, екологічними та соціальними аспектами. Це створює напругу між ефективністю та етичністю маркетингових рішень.

Таблиця 2

Парадигма Тіля–Андреєссена–Palantir vs. Сталий розвиток

Вимір	Тіль–Андреєссен–Palantir	Сталий розвиток
Рушійна сила	Технологічний стрибок, монопольна інновація	Баланс між зростанням і планетарними межами
Погляд на зростання	Необмежене зростання як моральний імператив	Зростання в межах екологічної та соціальної ємності
Ставлення до ризику	Прийняття ризику як умова прогресу	Принцип обережності, довгострокова передбачливість
Горизонт планування	Радикальне майбутнє (10–50 років), «moonshots»	Міжпоколінна відповідальність (2030, 2050+)
Роль держави	Мінімальне регулювання, або держава як клієнт Palantir	Активне регулювання, міжнародні угоди (Паризька угода)
Джерело легітимності	Ринок, технократична еліта, дані	Демократичний консенсус, наукові консенсуси, ООН
Ставлення до природи	Ресурс або технічна проблема для вирішення	Межа та цінність сама по собі
Соціальна справедливість	Похідна від зростання («tide lifts all boats»)	Явна мета поряд із зростанням
Концентрація влади	Прийнятна, якщо веде до інновацій	Небезпека, потребує розподілу
Метрика успіху	Технологічний прорив, капіталізація, масштаб	ВВП + індекс людського розвитку + вуглецевий слід
Ключова загроза	Стагнація, надмірне регулювання	Кліматична криза, нерівність, виснаження ресурсів
Приклади в дії	SpaceX, Palantir AIP, a16z портфель	Зелений курс ЄС, ЦСР ООН, В-корпорації

Джерело: сформовано автором

Висновки. У підсумку можна стверджувати, що маркетинг еволюціонує від гуманітарно-поведінкової дисципліни до інженерно-аналітичної системи. Його функція змінюється з управління попитом на створення ринків, технологічного домінування та стратегічного впливу на суспільство. Представлені тези демонструють, що сучасна трансформація маркетингу є не еволюційною, а парадигмальною. Вона змінює не лише інструменти, але й саму природу маркетингової діяльності: від адаптації до ринку — до його конструювання; від комунікації — до інженерії цінності; від конкуренції — до домінування. Це вимагає перегляду теоретичних моделей і практичних підходів, особливо в умовах розвитку штучного інтелекту, платформної економіки та геополітичної конкуренції.

Список використаних джерел

1. Тіль П., Мастерс Б. Від нуля до одиниці: нотатки про стартапи або як створити майбутнє. Київ : Наш Формат, 2023. 184 с.
2. Karp Alexander C., Nicholas W. Zamiska. The Technological Republic: Hard Power, Soft Belief, and the Future of the West. The Bodley Head. 2025. 320 p.

Олександр Кифяк, д.е.н., проф.,
доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ БРЕНДІВ І СПОЖИВАЧІВ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації соціальні мережі перетворилися на один із ключових інструментів формування комунікаційної політики брендів, розвитку цифрового маркетингу та побудови взаємодії між компаніями й аудиторією. Динамічні зміни соціального медіапростору у 2025 році та на початку 2026 року засвідчили суттєву еволюцію поведінки користувачів, алгоритмічних механізмів платформ і підходів до створення контенту. Соціальні медіа дедалі більше функціонують не лише як канали поширення інформації, а як складні екосистеми персоналізованої комунікації, де визначальними факторами успіху стають автентичність, інтерактивність та здатність бренду формувати цифрові спільноти.

Упродовж останніх років спостерігалось посилення ролі алгоритмів персоналізації, що значною мірою вплинуло на механізми поширення контенту та принципи взаємодії користувачів із платформами. За результатами опитування, найбільш популярними соціальними мережами залишалися YouTube, Instagram, TikTok, які концентрували основний обсяг користувацької активності та рекламних комунікацій, а також Facebook, LinkedIn, X та ін. При цьому молода аудиторія (до 30 років) все більше віддаляється від Facebook. Чи не визначальну роль в комунікаціях відіграють короткі відеоформати, здатні швидко привертати увагу аудиторії та забезпечувати високий рівень охоплення. За наявними даними, в середньому користувачі переглядають відеоролик лише 1,7 секунди, перш ніж вирішити, чи дивитись його далі, а відео тривалістю 10-30 секунд у 2,5 рази більш ефективно залучають аудиторію, ніж довгі ролики [1]. Отже, саме короткий відеоконтент сьогодні виглядає оптимальним інструментом цифрового просування завдяки простоті створення, швидкості поширення та високому рівню залучення користувачів.

Водночас ми помічаємо, що у поведінці аудиторії посилився запит на автентичність і прозорість брендів. Користувачі, а особливо молодь, дедалі негативніше сприймають надмірно комерціалізований контент і традиційні рекламні повідомлення, віддаючи перевагу простим і реалістичним формам комунікації, які демонструють внутрішню культуру компанії, реальні процеси діяльності та людський аспект бренду. У цьому контексті особливу ефективність показав контент за участю працівників та керівників компаній, оскільки саме персоналізація бренду сприяє формуванню довіри й емоційного зв'язку з аудиторією.

Важливим трендом стало також перетворення соціальних платформ на інструменти пошуку інформації. Соціальні мережі дедалі частіше виконують

функції пошукових систем, що актуалізує необхідність використання принципів Social SEO. Оптимізація контенту під алгоритми TikTok, YouTube чи Instagram стає невід'ємною складовою маркетингової стратегії, а використання ключових слів, адаптація описів та врахування поведінкових факторів суттєво впливають на видимість контенту. Паралельно активно розвивається інтеграція штучного інтелекту в соціальні мережі, що проявляється у вдосконаленні рекомендаційних алгоритмів, автоматизації аналітики та розширенні можливостей персоналізації користувацького досвіду.

Прогнози розвитку соціальних медіа на найближчий час свідчать про подальше посилення тенденції до гіперперсоналізації контенту. Очікується, що провідні платформи, зокрема YouTube, Instagram та Facebook, будуть активно впроваджувати інструменти індивідуального налаштування стрічки новин відповідно до поведінкових характеристик користувачів. За таких умов бренди змушені будуть переходити від масових комунікацій до створення більш сегментованого, локалізованого та аудиторно орієнтованого контенту. Ефективність цифрового маркетингу визначатиметься не кількістю публікацій, а їхньою релевантністю, культурною адаптованістю та здатністю формувати довготривалу взаємодію зі споживачами.

Серед ключових тенденцій, які можна виокремити з відповідей користувачів, особливу роль відіграватимуть розвиток спільнот, локалізація контенту, використання контенту, створеного користувачами, а також посилення значення соціальної та екологічної відповідальності брендів. Аудиторія дедалі більше орієнтується на компанії, які демонструють реальні цінності та соціальну позицію, а не лише декларують їх у маркетингових повідомленнях. У зв'язку з цим важливого значення набувають комунікаційні стратегії, спрямовані на формування довіри, підтримку цифрових спільнот і розвиток емоційної лояльності. Та й взагалі, головним викликом 2026 року для SMM-ників фахівці вважають необхідність «навчитися працювати не з контентом як продуктом, а з динамікою спільнот і поведінковими патернами» [2].

Зміна цифрового середовища також трансформує систему аналізу ефективності соціальних медіа. Традиційні кількісні показники поступово доповнюються якісними метриками, що відображають глибину взаємодії аудиторії з брендом. Очевидно, що поки що ключовими KPI залишатимуться перегляди, рівень залучення, приріст аудиторії та показники впізнаваності бренду. Проте невдовзі, можливо, особливої ваги набудуть якість взаємодії з ресурсом, участь користувачів у створенні контенту, активність у спільнотах та ефективність сегментованого контенту.

Висновки. Отже, сучасний розвиток соціальних медіа характеризується переходом від масового інформаційного впливу до персоналізованої, інтерактивної та ціннісно орієнтованої комунікації. Успішність брендів у цифровому середовищі дедалі більше залежить від їхньої здатності адаптуватися до алгоритмічних змін, формувати автентичний контент і підтримувати довготривалі взаємовідносини з аудиторією. Найближчим часом конкурентні переваги отримають ті компанії, які

зможуть ефективно поєднати технологічні можливості соціальних платформ із глибоким розумінням потреб і поведінки споживачів.

Список використаних джерел

1. Тренди SMM на 2026 рік: світові та локальні українські тенденції, які варто включити у діджитал-стратегію. *Web-promo.ua*. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/trendi-smm-na-2026-rik/> (дата звернення: 12.05.2026).
2. SMM Тренди на 2026 рік. *Promodo.ua*. URL: <https://www.promodo.ua/blog/trendy-smm> (дата звернення: 10.05.2026).

Тетяна Книшевська,
здобувачка вищої освіти ТДАТУ
Наталя Шквиря, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ БРЕНДІВ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Актуальність дослідження. Цифрові технології докорінно змінили правила конкуренції у ресторанному бізнесі. Сьогодні увага споживачів зосереджена в соціальних мережах та мобільних застосунках, а їхній вибір на користь того чи іншого закладу формується під впливом візуального контенту, рекомендацій блогерів та персоналізованої реклами. За таких умов ефективність традиційної офлайн-реклами суттєво знижується. Тому стабільний розвиток ресторанного бренду нині неможливий без системної роботи в соцмережах, налаштування таргетингу та партнерського маркетингу.

В епоху цифровізації саме соціальні мережі стали головним каналом інтерактивної комунікації між рестораном та його аудиторією. Платформи Instagram, TikTok та Facebook дають змогу створювати естетичний візуальний контент, який формує емоційний зв'язок із брендом та мотивує споживачів до відвідування закладу. Основне завдання SMM у ресторанній сфері полягає в розробці контент-стратегії, яка гармонійно поєднує брендові публікації, користувацький контент (відгуки та фото відвідувачів), а також інтерактивні формати (сторіз, прямі ефіри, опитування) для максимального залучення цільової аудиторії [3].

Таргетована реклама виступає каталізатором SMM-активностей, забезпечуючи диференційований показ оголошень релевантним сегментам споживачів. Використовуючи можливості платформ Meta Ads (Facebook, Instagram) та Google Ads, ресторан може розділити аудиторію за віком, інтересами, точним розташуванням та поведінкою, пропонуючи їй персональні знижки чи акції. Такий підхід не лише збільшує кількість бронювань столиків, а й допомагає керувати сезонними чи святковими подіями, зокрема процесом просування новорічного меню та тематичних заходів.

Важливим елементом роботи з таргетом є постійне тестування різних фото, відео та текстів, а також аналіз головних показників ефективності. До них належать: клікабельність реклами, вартість залучення потенційного клієнта, вартість цільової дії чи бронювання та окупність інвестицій у рекламу. Системний контроль цих показників дозволяє вчасно виявляти найприбутковіші рекламні кампанії та оптимізувати бюджет шляхом обмеження фінансування неефективних варіантів.

Отже, поєднання SMM та таргетованої реклами створює безперервний цикл: якісний контент підвищує ефективність реклами, а нарощування клієнтської бази завдяки рекламним кампаніям збільшує охоплення та залученість аудиторії.

У сучасному маркетингу співпраця з блогерами є одним із найефективніших способів просування ресторанів. Формати взаємодії варіюються від запрошення інфлюенсерів на дегустації до спільного створення страв, контенту чи унікальних акцій. Такі проєкти дозволяють миттєво охопити аудиторію та побудувати довіру до закладу через особисту рекомендацію. Важлива не кількість підписників, а їхня активність, збіг цінностей та стильова близькість із рестораном. Наприклад, для преміального закладу вигіднішою є співпраця з відомими гастрономічними оглядачами чи lifestyle-блогерами, ніж із популярними, але непрофільними інфлюенсерами [1].

Колаборації можуть виходити за межі блогосфери й охоплювати співпрацю з брендами із суміжних сфер: виноробнями, кулінарними школами, артпросторами чи виробниками органічних продуктів. Такі партнерства розширюють аудиторію та допомагають створювати унікальні пропозиції, які конкурентам важко скопіювати [5].

Загалом успіх цифрового маркетингу в ресторанному бізнесі залежить не від якості окремих інструментів, а від узгодженості їхнього застосування в єдиній системі. Поєднання SMM, таргетованої реклами, колаборацій та PR-заходів дозволяє створити наскрізну воронку продажів, де кожна точка контакту послідовно веде користувача від знайомства із закладом до бронювання столика та повторного візиту. Така воронка будується на єдиних правилах спілкування бренду з клієнтом, спільних акційних пропозиціях та чітких маршрутах гостя – від перегляду фото чи відео до переходу на сайт і реєстрації через онлайн-бронь або месенджер.

Технологічною основою маркетингу є об'єднання клієнтських баз даних із рекламними кабінетами та касовою системою ресторану. Інформація про замовлення, частоту візитів та уподобання гостей дозволяє розділити клієнтів на групи за їхньою поведінкою (зокрема, за давністю й сумою покупок або часом відвідування). На основі цього система автоматично створює персональні пропозиції. Автоматичні сценарії спілкування – привітання нових гостей, повернення тих, хто давно не приходив, нагадування про сезонне меню чи прохання залишити відгук після візиту – запускаються через e-mail, push-повідомлення та месенджери. Вони чітко узгоджуються з рекламою задля мінімізації надмірного комунікаційного тиску на клієнта та контролю частоти нагадувань.

Наскрізна аналітика пов'язує популярність в інтернеті з реальними доходами бізнесу. Мітки в посиланнях та унікальні промокоди дозволяють чітко порахувати вартість залучення одного гостя й окупність витрат на рекламу по кожному каналу. Сучасні моделі аналізу допомагають ефективно розподіляти бюджет на користь тих джерел, які приносять найбільше бронювань і виручки. На рівні рекламних оголошень і сайтів проводяться порівняльні тести (A/B-тести), а алгоритми штучного інтелекту автоматично адаптують текст і фото під конкретну людину та контекст (місцеперебування, час доби чи привід для візиту) [2].

В епоху цифровізації ресторанний маркетинг перетворився зі звичайного набору реклами на цілісну екосистему, де кожен крок клієнта – від перегляду

допису в соцмережах до відгуку після візиту – є частиною єдиної стратегії. SMM, таргетинг і колаборації з блогерами більше не функціонують окремо; ключовою умовою їхньої ефективності став комплексний підхід із використанням автоматизації та наскрізної аналітики. Завдяки впровадженню цієї моделі заклади отримують стабільне зростання кількості повторних візитів, розширення бази лояльних гостей та збільшення середнього чека. Головна перевага полягає в можливості адаптувати рекламу в реальному часі на основі чітких даних із CRM-та касових (POS) систем, випереджаючи конкурентів.

Висновки. Проведене дослідження доводить, що сучасний маркетинг у ресторанному бізнесі еволюціонував від дискретного використання діджитал-інструментів до формування цілісної цифрової екосистеми. Запорукою стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу є синергетичне поєднання контент-стратегії, таргетованої реклами та релевантного партнерського маркетингу в межах єдиної воронки конверсії. Технологічним базисом оптимізації цього процесу виступає наскрізна аналітика та інтеграція клієнтських баз даних із POS-системами, що дозволяє автоматизувати комунікації, мінімізувати комунікаційний тиск на споживача та персоналізувати клієнтський досвід.

Список використаних джерел

1. Кукіна Н.В., Трусова Н.В., Шквиря Н.О. Інфлюенс-маркетинг на ринку харчових продуктів і напоїв України: тренди, виклики, можливості. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки.)* № 3 (52), 2024. С.107-116.
2. Шквиря Н. О., Лещук Д. В. Роль цифрового маркетингу в діяльності підприємств. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022 р. Харків, 2022. С.334-335.
3. Шквиря Н.О. Застосування інструментів цифрового маркетингу у ресторанному бізнесі. *Глухівські наукові читання - 2022*. Актуальні питання суспільних та гуманітарних наук: зб. матеріалів XII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.: Глухів, 2022. С. 37-39.
4. Шквиря Н.О. Маркетингові дослідження поведінки споживачів ресторанних послуг. *Галицький економічний вісник.* № 1 (74). 2022. С.171-176.
5. Шквиря Н.О., Сокіл Я.С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки).* Мелітополь: Люкс, 2020. № 2 (42). С. 207-212.

Ірина Крамаренко, здобувачка вищої освіти,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Тетяна Архипова, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

РЕКЛАМА СТАЛОГО СПОЖИВАННЯ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МЕДІАПЛАНУВАННЯ

Актуальність дослідження. Зі зростанням очікувань споживачів та підвищенням важливості до екологічної відповідальності, практики сталого розвитку в рекламі перейшли з другорядного аспекту на основний стратегічний підхід. Це охопило всі рівні медіапланування: від вибору платформ і форматів до самого формулювання рекламних меседжів, що поширилась як на цифрові, так і на традиційні канали просування.

Представники молодших поколінь дедалі частіше оцінюють бренду з огляду на їхні екологічні показники – це не просто питання поверхневої лояльності. Наразі споживачі готові змінити свої купівельні звички, віддаючи перевагу дорожчим, але більш екологічним товарам, і швидко публічно засуджувати компанії, яких викривають у грінвошингу. Аудиторія навчилась влучно виявляти обіцянки і реагувати на них набагато гостріше, ніж на повне мовчання бренду щодо екологічних питань. Саме тому, реклама, що пропагує стале споживання, вже не може обмежуватись лише гаслом про «турботу про планету» – від неї очікують підтвердження реальними діями [1].

Крім тиску з боку споживачів, існує також регуляторний тиск. Європейський союз систематично запроваджує норми, які зобов'язують бренди розкривати інформацію про вплив їхньої продукції на довкілля безпосередньо у своїх рекламних матеріалах. Відповідно, медіапланувальники тепер змушені не лише враховувати творчі та комерційні аспекти кампаній, але й юридичні, що, зрештою, дисциплінує галузь і спонукає її до більшої прозорості. Цифровий маркетинг, який охоплює більше, ніж просто веб-сайти та додатки, завдяки сумлінності фахівців, здатні мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище та зменшити вуглецевий слід.

Одним із найпомітніших наслідків цих змін стало виникнення так званого «екологічного медіапланування». Основна ідея даного підходу в тому, що рекламодавці тепер оцінюють своїх медіапартнерів не лише за охопленнями аудиторії та вартості контракту, а й за їхніми екологічними показниками. Платформи, що мають сертифікати вуглецевої нейтральності; видавці, які забезпечують роботу своїх серверів за рахунок відновлювальних джерел енергії; та зовнішні рекламні носії, що працюють на сонячній енергії – стають дедалі пріоритетнішими в рамках ESG-стратегій брендів.

Одним із найцікавіших нововведень у сфері екологічної зовнішньої реклами є перехід на вивіски, що працюють на сонячній енергії. Замість того, щоб покладатись на електромережу, такий вид вивісок використовують енергію сонця, тим самим зменшують викиди та працюють на найчистішій доступній енергії.

Встановлені вивіски допомагають брендам охоплювати аудиторії в пішохідних районах, не залишаючи значного впливу на довкілля.

Більш екологічною стає й традиційна друкована реклама. Прогресивні компанії віддають перевагу паперу з вторинної сировини або сертифікованому FSC; чорнилам на основі водоростей і сої та біорозкладним матеріалам для демонстрації.

Міста дедалі частіше інвестують кошти в «розумну» інфраструктуру, яка покликана покращити роботу комунальних служб, так і сприяти розвитку екологічно стійких засобів масової інформації. Сюди входять об'єкти, як кіоски на сонячних батареях, цифрові елементи вуличного обладнання та сенсорні вивіски, що можуть самостійно адаптуватись до навколишнього середовища. Розміщуючи свою рекламу на таких платформах, організації можуть не лише зменшити свій вплив на довкілля, але й зробити внесок у загальне благо населення та зміцнити свій імідж як відповідальних мешканців міста [2].

Масштаби викидів вуглецю в рекламі вражають. Кожні 1000 показів цифрової реклами можуть викидати в атмосферу від 50 до 1500 грамів вуглекислого газу, кожна хвилина перегляду соціального відео призводить до викиду 2,6 грама вуглекислого газу в атмосферу, а враховуючи, що споживач щодня переглядає годину соціального відео – навколишнє середовище піддається значному впливу.

У боротьбі з жахливими наслідками, рекламодавці можуть зменшити свій вуглецевий слід, вносячи прості корективи на етапі медіапланування. Уникнення розміщення неякісної реклами та зменшення відходів у ланцюжку поставок, мають значний вплив як на викиди вуглецю, так і на самі результати діяльності компанії. Сюди ж можна віднести відмова від оплати за рекламу, яку ніхто не бачить, це також допомагає переорієнтувати для рекламодавців свої бюджети на високоякісні сайти та рекламні ресурси.

Загалом, галузь рекламної діяльності виокремила кілька практичних стратегій у скороченні викидів та підвищенні ефективності рекламних кампаній.

Стратегія використання екологічних медіапродуктів або приватних торгових «зелених» майданчиків. Розумний алгоритм автоматично виявляє та відбирає лише той рекламний інвентар, який генерує найменше викидів. Водночас рекламодавці вручну відбирають сайти зі своїх списків, виключаючи так звані MFA-сайти – це, по суті, своєрідні цифрові смітники, які створені виключно для продажу реклами, а не для надання користувачам справжнього контенту. Такі сайти не тільки виснажують бюджет, але й споживають надмірну кількість енергії через постійні запити до серверів щодо реклами.

Проте самих фільтрів недостатньо, не менш важливо мати можливість кількісно оцінити цей вплив. Кожен показ реклами запускає ланцюжок подій: спочатку активуються сервери платформи та веб-сайту, далі дані передаються по мережі, а файл завантажується на пристрій користувача – етапи споживають електроенергію, що в результаті призводить до викидів [3].

Спеціальні інструменти відстежують ці процеси та обчислюють вуглецевий слід у грамах на тисячу показів. Звідси впливає стратегія переходу від моделі вимірювання, що базується на витратах, до моделі, що базується на активності.

Замість грубої пропорційності, за якої більший бюджет дорівнює більшим викидам, рекламодавці можуть бачити, які конкретні формати та платформи непропорційно впливають на навколишнє середовище та дозволяє цілеспрямовано коригувати стратегію. Автоматизація всіх цих рішень за допомогою технологічних інструментів, перетворює екологічний підхід з одноразової ініціативи на вбудований робочий стандарт [4].

Лідери ринку вже долучились до цих практик: компанія Unilever поступово зменшує вуглецевий слід своїх рекламних кампаній, співпрацюючи виключно з платформами, що дотримуються стандартів ESG. Водночас технологічна компанія Score3 створила інфраструктуру для кількісної оцінки викидів, що утворюються в результаті програмної реклами, якою зараз користуються такі медіагіганти, як GroupM та IPG Mediabrands. Good-Loop пішла ще далі, автоматично виділяючи частину рекламних витрат на екологічні та соціальні ініціативи кожного разу, коли користувач переглядає рекламу, тим самим перетворюючи цей процес взаємодії з рекламою на внесок у сталий розвиток.

Висновки. Реклама сталого споживання, вже не є привілеєм великих корпорацій чи модним трендом – вона стрімко стає стандартом діяльності у галузі маркетингу. Бренди, які сприймають цю зміну не як зобов'язання, а як невід'ємну частину своєї стратегічної стратегії, отримують вигоди, що виходять за межі екологічних переваг і приносять відчутний комерційний успіх.

Список використаних джерел

1. Alsmadi S., Trafialek J. Selling Sustainability: Making Green Advertising More Concrete with Circular Economy Message Framing. *International Journal of Advertising*. 2025. Vol. 44, No. 1. P. 47–65. URL: <https://doi.org/10.1080/02650487.2024.2412384>
2. Маркетинг сталого розвитку: досвід ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-49>
3. Sustainable Advertising: Smart and Efficient. DMEXCO. URL: <https://dmexco.com/stories/sustainable-advertising-smart-and-efficient/>
4. Sustainable Marketing: Case Studies of Successful Green Campaigns. [Електронний ресурс] The Business Vision Magazine. URL: <https://thebusinessvisionmagazine.com/sustainable-marketing-case-studies-of-successful-green-campaigns/>

Наталя Кукіна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

КРОС-КАНАЛЬНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ ESG-ПРИНЦИПІВ У БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЛОКАЛЬНОГО АГРОВИРОБНИКА

Актуальність дослідження. Багато локальних виробників фактично функціонують відповідно до принципів сталого розвитку завдяки використанню коротких ланцюгів постачання, локальному походженню сировини та прямій взаємодії зі споживачами. Проте є недостатня інтеграція екологічних, соціальних та управлінських характеристик бізнесу в систему маркетингових комунікацій. У результаті значна частина цінності, яку створює локальний виробник, залишається непомітною для ринку.

У таких умовах актуальним стає формування комунікаційної моделі, здатної перетворювати характеристики бізнес-моделі підприємства на зрозумілі для споживача переваги бренду. Одним із найбільш перспективних рішень виступають крос-канальні маркетингові комунікації, які забезпечують інтеграцію цифрових та фізичних каналів взаємодії зі споживачем і створюють єдиний інформаційний простір бренду [3].

Об'єктом дослідження виступає Ферма «Хортичанка» Запорізької області, діяльність якої побудована за моделлю повного виробничого циклу: від утримання власного поголів'я до реалізації готової кисломолочної продукції кінцевому споживачеві. Така організація діяльності створює основу для формування прозорої системи виробництва та простеження продукції [1].

У межах дослідження запропоновано інтегровану систему крос-канальних маркетингових комунікацій, що поєднує Click-and-Collekt, phygital-рішення, локальний інфлюенс-маркетинг, користувацький контент (UGC), програму лояльності та геотаргетовану рекламу. На відміну від використання окремих інструментів просування, дана система формує безперервний клієнтський шлях і забезпечує узгоджену взаємодію зі споживачем на всіх етапах прийняття рішення про покупку.

Екологічна складова реалізується через використання коротких ланцюгів постачання та концепції «від ферми до столу». Наявність власної сировинної бази забезпечує контроль походження продукції, а локальний характер збуту скорочує потребу у складній логістичній інфраструктурі. Ці характеристики стають змістом маркетингових повідомлень і формують у споживача уявлення про натуральність та відкритість інформації про продукцію.



Рис. 1. Механізм трансформації характеристик бізнес-моделі у конкурентні переваги бренду

Джерело: розроблено автором за даними [2]

Соціальний аспект проявляється через взаємодію підприємства з локальною громадою. Для цього використовується система локального інфлюенс-маркетингу та користувацького контенту. Реальні відгуки покупців, фото продукції та рекомендації ефект соціального підтвердження і підвищують рівень довіри до бренду.

Управлінська прозорість забезпечується за рахунок phygital-рішення, що поєднують фізичний простір торгової точки з цифровими сервісами. QR-коди на

продукції та в місцях продажу надають доступ до інформації про виробництво, склад продукції, історію бренду та відгуки споживачів. Тобто відкритість бізнес-процесів стає частиною споживчого досвіду [2].

Результати інтеграції маркетингових інструментів у бізнес-модель наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Вплив крос-канальних маркетингових інструментів на реалізацію ESG-підходу в бізнес-моделі локального агровиробника

Інструмент	Елемент бізнес-моделі	Ефект для бізнес-моделі
Click-and-Collekt	Збут продукції	Планування попиту та зростання повторних покупок
Геотаргетована реклама	Робота з локальним ринком	Раціональне використання маркетингового бюджету
UGC-контент	Відносини зі споживачами	Формування соціальної довіри
Локальні інфлюенсери	Репутація бренду	Зростання впізнаваності на локальному ринку
QR-коди та phygital-рішення	Прозорість діяльності	Простеження продукції та відкритість виробництва
Програми лояльності	Утримання клієнтів	Підвищення частоти повторних покупок

Джерело: розроблено автором за даними [1, 2, 3]

Науковий інтерес запропонованого підходу полягає в розгляді крос-канальних маркетингових комунікацій не як окремого інструменту просування, а як механізму інтеграції екологічних, соціальних та управлінських характеристик бізнес-моделі у споживчу цінність бренду. У результаті характеристики виробництва, які традиційно залишаються поза увагою покупця, набувають маркетингового значення та впливають на поведінку споживачів.

Економічні розрахунки підтверджують доцільність запропонованого підходу. Впровадження інтегрованої системи комунікацій забезпечує прогнозований рівень рентабельності маркетингових інвестицій на рівні 101%. Крім того, використання локального інфлюенс-маркетингу та контенту користувача знижує залежність від дорогих рекламних каналів і створює передумови для скорочення вартості залучення клієнта. Програма лояльності та персоналізовані комунікації підвищують частоту повторних покупок і сприяють зростанню позитивної цінності клієнта, що покращує економічну результативність маркетингової діяльності підприємства.

Висновок. Проведене дослідження показало, що крос-канальні маркетингові комунікації можуть виконати функцію механізму інтеграції ESG-принципів у бізнес-модель локального агровиробника. Запропонований підхід забезпечує перетворення екологічних, соціальних та управлінських характеристик

підприємства у споживчу цінність бренду через систему взаємопов'язаних цифрових та фізичних каналів комунікації.

Приклад Ферми «Хортичанка» підтвердив, що поєднання Click-and-Collekt, phygital-рішень, локального інфлюенс-маркетингу, користувацького контенту та програм лояльності формує підґрунтя для зростання довіри споживачів, посилення ринкових позицій бренду та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Саме перетворення характеристик бізнес-моделі на комунікаційну цінність виступає основою формування довгострокових конкурентних переваг локального агробізнесу.

Список використаних джерел

1. Кукіна Н. В., Трусова Н. В., Нехай В. В. Бізнес-модель блокчейн-системи ринку зернових культур України. *Причорноморські економічні студії*. 2025, № 95. С. 335-343. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.95-50>
2. Кукіна Н.В., Шквиря Н.О. Управління маркетинговими комунікаціями переробних підприємств молочної галузі. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. Вип. 3(56) С. 78-85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-56-9>
3. Мухортова І. В., Кукіна Н. В. Крос-канальні маркетингові комунікації як інноваційний інструмент просування кисломолочної продукції локальних виробників // Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (Запоріжжя, 11 грудня 2025 р.) / ТДАТУ; ред. кол.: І. В. Колокольчикова, Л. О. Болтянська, Н. В. Кукіна, С. Р. Плотніченко, О. О. Яцух [та ін.]. Запоріжжя: ТДАТУ, 2025. С. 169-171. URI: <https://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/20144>

Ганна Лисак, здобувачка вищої освіти,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
Ганна Майборода, PhD,
старший викладач кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ESG-ПІДХІД У БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ЛОКАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

Актуальність дослідження. В умовах посилення конкуренції у міському середовищі локальні заклади громадського харчування змушені шукати нові способи диференціації бренду. Зростання кількості кафе, ресторанів, кав'ярень і закладів швидкого харчування призводить до того, що традиційні конкурентні переваги (ціна, розташування, асортимент) уже не гарантують стійкої ринкової позиції. У таких умовах особливого значення набувають репутація бренду, система цінностей бізнесу та рівень довіри споживачів.

Одночасно змінюються споживчі очікування. За результатами українського дослідження PwC Voice of the Consumer Survey 2024, споживачі дедалі більше звертають увагу на прозорість діяльності бізнесу, якість продукції, цифрову взаємодію та відповідність бренду власним цінностям. Помітною є тенденція до підтримки локальних і соціально відповідальних виробників, хоча ціновий фактор залишається вагомим [1].

У цих умовах ESG-підхід дедалі частіше розглядається як елемент бренд-стратегії закладів громадського харчування, що сприяє зміцненню довіри до бренду та підвищенню конкурентоспроможності. У ресторанному бізнесі екологічна складова проявляється через співпрацю з місцевими виробниками, відповідальне управління ресурсами, зменшення обсягів харчових втрат та впровадження більш екологічних пакувальних рішень; соціальна — через відповідальне ставлення до персоналу, підтримку громади та благодійні ініціативи; управлінська — через прозорість діяльності та чесну комунікацію зі споживачами [2].

Дослідження у сфері громадського харчування підтверджують статистично значущий зв'язок між ESG-практиками, довірою до бренду, лояльністю клієнтів і готовністю рекомендувати заклад іншим. Таким чином, ESG поступово трансформується із добровільної ініціативи у чинник довгострокової конкурентоспроможності локального бізнесу [3].

Практичні дослідження свідчать, що відповідальна поведінка бізнесу дедалі частіше впливає на споживчий вибір у сфері громадського харчування. Українські споживачі більше уваги приділяють походженню продукції, прозорості діяльності бізнесу та підтримці локальних виробників. Це створює додаткові можливості для локальних закладів громадського харчування, які співпрацюють із місцевими постачальниками та відкрито комунікують свої цінності.

Міжнародні емпіричні дослідження підтверджують, що екологічні та соціально відповідальні практики можуть впливати на намір повторного відвідування закладу. Найбільш позитивно сприймаються ініціативи, пов'язані з

підтримкою локальних виробників, відповідальним ставленням до ресурсів, екологічністю сервісу та участю закладу у житті місцевої громади. Водночас важливим чинником залишається цифрова комунікація ESG-практик. Для локального закладу громадського харчування важливим є не лише впровадження відповідальних рішень, а й інформування про них через соціальні мережі, сайт, меню чи візуальні елементи бренду [3].

Практична інтеграція ESG-підходу у бренд-стратегію локального закладу громадського харчування передбачає впровадження конкретних екологічних, соціальних та управлінських практик, які є помітними для споживачів і здатні формувати позитивне сприйняття бренду. Для малого та локального бізнесу особливого значення набувають доступні та зрозумілі ініціативи, що можуть бути реалізовані без значних фінансових витрат.

У межах екологічної складової доцільним є розвиток локальних ланцюгів постачання, впровадження практик ощадливого використання ресурсів, відмова від надмірного пластику та перехід до більш екологічних рішень у сервісі. Соціальна складова може реалізовуватися через підтримку місцевих виробників, участь у благодійних ініціативах, створення комфортних умов праці персоналу та розвиток інклюзивності сервісу. Управлінський компонент передбачає відкриту комунікацію із клієнтами, чесне інформування про склад продукції, походження інгредієнтів та принципи роботи закладу [2].

Ефективність ESG-підходу у формуванні бренду локального закладу громадського харчування доцільно розглядати як послідовний процес: екопрактики → довіра до бренду → лояльність → повторні візити → репутація. Впровадження помітних для клієнта ESG-ініціатив сприяє формуванню позитивного сприйняття закладу, підвищує ймовірність повторного відвідування та рекомендацій, що у підсумку зміцнює ринкові позиції бренду. Дослідження підтверджують, що саме довіра до бренду виступає важливою ланкою між ESG-практиками та поведінкою споживачів [3].



Рис. 1. Вплив ESG-практик на формування бренду локального закладу громадського харчування.

Для локального закладу громадського харчування важливим результатом інтеграції ESG-підходу є посилення довіри до бренду та формування довгострокової лояльності клієнтів. Споживач дедалі частіше оцінює не лише якість страв і сервісу, а й загальну відповідальність бренду: використання

локальних продуктів, екологічність пакування, прозорість комунікації та соціальну активність.

Екологічні ініціативи та чесна взаємодія зі споживачами сприяють формуванню позитивного сприйняття бренду, що в подальшому трансформується у лояльність клієнтів. Для локального бізнесу це особливо важливо, оскільки повторні візити та позитивні відгуки часто є ключовими джерелами зростання клієнтської бази. Важливу роль у цьому процесі відіграє комунікація ESG-практик через соціальні мережі, меню, сайт або візуальні елементи бренду [3].

Для українських локальних закладів громадського харчування ESG-підхід відкриває можливості посилення конкурентних позицій навіть за умов обмежених ресурсів. На відміну від великих мереж, локальні заклади можуть швидше адаптуватися до змін споживчих очікувань, впроваджувати локальні партнерства та будувати більш тісний зв'язок із громадою.

Перспективними напрямками є використання локальної продукції, екологічного пакування, цифрових каналів комунікації, а також соціальних ініціатив, пов'язаних із підтримкою місцевих виробників чи благодійністю. Водночас основними бар'єрами залишаються обмежені фінансові ресурси, недостатня обізнаність щодо ESG та ризик формального впровадження окремих практик без системної бренд-стратегії.

Висновки. Отже, ESG-підхід поступово перетворюється на важливий елемент бренд-стратегії локальних закладів громадського харчування. Дослідження підтверджують, що ESG-практики позитивно впливають на поведінку споживачів, підвищують довіру до бренду, стимулюють лояльність і повторні візити. Для локальних закладів громадського харчування найбільш доступними та ефективними напрямками інтеграції ESG є розвиток партнерств із локальними виробниками, екологізація операційної діяльності, відповідальне використання ресурсів, підтримка громади та прозора комунікація зі споживачами.

Список використаних джерел

1. Voice of the Consumer Survey 2024: Україна / PricewaterhouseCoopers Ukraine. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2024/voice-of-the-consumer-survey-ukraine.html> (дата звернення: 14.05.2026).
2. Camilleri M. A. Sustainability accounting and disclosures of responsible restaurant practices in environmental, social and governance (ESG) reports // Sustainable Futures. 2025. URL: <https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/2024-12/Sustainability%20accounting%20and%20disclosures%20of%20responsible%20restaurant%20practices%20in%20environmental%2C%20social%20and%20governance%20%28ESG%29%20reports.pdf> (дата звернення: 14.05.2026).
3. Lee S., Kim J., et al. The Impact of ESG on Brand Trust and Word of Mouth in Food and Beverage Companies // Sustainability. 2023. Vol. 15, No. 3. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/2348> (дата звернення: 14.05.2026).

Роман Лядський,
здобувач вищої освіти ТДАТУ
Поліна Бінчева,
старший викладач кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
м. Запоріжжя, Україна

СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РИНКУ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження. Сучасний ринок послуг в Україні функціонує в умовах безпрецедентних викликів, пов'язаних із повномасштабною війною, релокацією бізнесу та масовою міграцією населення. На мою думку, традиційні маркетингові моделі в таких реаліях більше не працюють. Головними рушіями виживання та розвитку сервісних компаній стали гнучкість, миттєва адаптація до потреб клієнта, соціальна відповідальність бренда (емпатійний маркетинг) та тотальна цифровізація (диджиталізація). Ринок послуг сьогодні - це не просто продаж сервісу, це побудова довгострокової довіри та безпеки для споживача.

Дослідники Коляда О. та Шевченко В. наголошують, що ключовою стратегією для українського ринку послуг в умовах кризи став прискорений перехід в онлайн, побудова омніканальних моделей взаємодії та автоматизація операційних процесів за допомогою CRM-систем. Це дозволяє сервісним компаніям утримувати клієнтську базу навіть за умов фізичної релокації бізнесу [1, с. 55].

Вчені Бойко Н. і Тейлор Дж. зазначають, що українські сервісні підприємства змушені будувати свої сучасні маркетингові стратегії на основі емоційного інтелекту, відкритої підтримки ЗСУ та благодійності. Маркетинг цінностей та соціальна відповідальність стали головними факторами формування високої лояльності споживачів [2, с. 92].

Аналіз науковців Мельника О. та Гріні М. показує, що через скорочення внутрішнього попиту та купівельної спроможності в Україні, найбільш ефективною стратегією для сфери послуг (особливо ІТ, консалтингу та креативних індустрій) стала інтеграція у європейський простір, експорт послуг та адаптація маркетингових кампаній під жорсткі стандарти ЄС [3, с. 215].

Дослідження Іванова С. і Саллівана М. підтверджують, що через дефіцит бюджетів вітчизняний бізнес у сфері послуг масово відмовляється від дорогої класичної реклами. Пріоритет змістився в бік гнучкого перформанс-маркетингу, SEO-оптимізації, партизанських інструментів та крос-галузевих колаборацій [4, с. 17].

Науковці Петренко А. і Міллер А. доводять, що в умовах постійного стресу споживачі обирають послуги з максимально простим і швидким шляхом клієнта (Customer Journey Map). У сучасний сервісний дизайн обов'язково закладаються фактори фізичної безпеки та автономності (безперебійний інтернет, наявність генераторів, укриттів, безконтактна оплата) [5, с. 315].

Висновки. Для покращення позицій українського ринку послуг пропонуємо впроваджувати наступні кроки:

1) Гіперлокальний маркетинг: адаптувати рекламу під конкретні регіони України, враховуючи специфіку (наприклад, прифронтові зони, західні регіони з великою кількістю ВПО).

2) Створення екосистем послуг: кросс-маркетинг та об'єднання різних бізнесів (наприклад, хімчистка + кав'ярня або салон краси + доставка їжі) для задоволення кількох потреб клієнта в одному місці.

3) Створення екосистем послуг: кросс-маркетинг та об'єднання різних бізнесів (наприклад, хімчистка + кав'ярня або салон краси + доставка їжі) для задоволення кількох потреб клієнта в одному місці.

4) Інтеграція ШІ (AI-маркетинг): активно впроваджувати нейромережі для персоналізації пропозицій у сфері послуг, створення контенту та прогнозування відтоку клієнтів.

Список використаних джерел

1. Коляда О., Шевченко В. Цифрова трансформація сфери послуг в Україні в кризових умовах: перехід на омніканальні моделі та автоматизація клієнтського досвіду. *Маркетинг та менеджмент*. 2024. Т. 12. № 2. С. 45-58.
2. Бойко Н., Тейлор Дж. Контекстуальні та емпатійні маркетингові стратегії українських сервісних підприємств під час війни: формування лояльності через благодійність. *Вісник економічної науки України*. 2023. Вип. 71. № 1. С. 89-96.
3. Мельник О., Грін М. Стратегії інтернаціоналізації та виходу українських фірм сфери послуг на ринок ЄС: адаптація до європейських маркетингових стандартів. *Міжнародна економічна політика*. 2024. Вип. 31. № 3. С. 202-215
4. Іванов С., Салліван М. Малобюджетні інструменти маркетингу та партизанські стратегії для малого та середнього сервісного бізнесу в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2025. Т. 10. № 1. С. 14–23
5. Петренко А., Міллер А. Сервісний дизайн та управління клієнтським досвідом (CJM) у турбулентному середовищі: адаптація до умов енергетичної кризи. *Економіка та управління*. 2025. Т. 36. № 4. С. 310-325.

Роман Лядський,
здобувач вищої освіти ТДАТУ
Поліна Бінчева,
старший викладач кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
м. Запоріжжя, Україна

ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАЛОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність дослідження. Зміцнення економічної сталості українського бізнесу в умовах воєнного стану - це не лише питання виживання окремих підприємств, а фундаментальний елемент національної безпеки. Сучасна стійкість базується на гнучкості операційних моделей, диверсифікації логістики, релокації (за потреби) та максимальній цифровізації. Ключовим фактором є здатність бізнесу адаптуватися до ризиків, інтегруватися в європейські ланцюжки доданої вартості та інвестувати в людський капітал.

За аналітичними даними науковців Берга К., Саллівана М. та Шарпа Л., українські підприємства продемонстрували надзвичайну здатність до адаптації, переходять на децентралізовані моделі управління та швидке прийняття рішень, де успіх залежить від переходу від «планування» до «сценарного моделювання», що дозволяє швидко реагувати на обстріли, енергетичну кризу та логістичні розриви [1, с. 123].

Згідно з дослідженнями Войтенка О. та Шевченка Д., цифровізація стала основним фактором стабільності. Перенесення даних у хмарні сховища, автоматизація процесів та використання онлайн-інструментів для роботи з клієнтами дозволяють бізнесу працювати навіть за фізичного знищення офісів. Експерти наголошують, що бізнес-моделі, які базуються на хмарних рішеннях, мають на 40% вищу стійкість до ризиків [2, с. 45].

Вчені Vienna Institute for International Economic Studies: Гальман В. і Гросс Й. вказують, що релокація бізнесу на захід України або в країни ЄС, а також переорієнтація на європейські ринки, стали життєво важливими. Сталість забезпечується за рахунок доступу до європейської фінансової допомоги та валютних надходень, що компенсують падіння внутрішнього попиту [3, с. 101].

Дослідження Дженксона П. та Міллера А. підкреслюють, що підтримка працівників (безпека, психологічна допомога, релокація) є критичною для стабільності. Підприємства, які інвестують у навчання та збереження персоналу, швидше відновлюють виробничі цикли, ніж ті, що фокусуються лише на фізичних активах [4, с. 133].

Звіт Ковальчука А., Хоффмана Р., Вебера К. вказує на те, що для зміцнення сталості необхідна активна співпраця з міжнародними фінансовими установами. Доступ до грантів та пільгових кредитів є вирішальним для поповнення обігових коштів в умовах високих воєнних ризиків [8, с. 220].

Висновки. Вважаємо, що для подальшого зміцнення економічної сталості необхідно:

1) Створити механізми страхування воєнних ризиків на державному рівні за участю міжнародних партнерів, що залучить інвестиції.

2) Стимулювати енергетичну автономність: державна підтримка (гранти, пільги) для встановлення сонячних панелей, дизель-генераторів та накопичувачів енергії.

3) Поглиблювати релокацію та розширювати експорт: використовувати хаби в країнах ЄС для логістики та доступу до нових ринків.

4) Інвестувати в перекваліфікацію персоналу, щоб покрити дефіцит кадрів через мобілізацію та міграцію.

5) Прискорити цифровізацію всього ланцюжка створення вартості, від виробництва до збуту, для мінімізації людського фактора.

Список використаних джерел

1. Берг К., Салліван М. Стійкість українського бізнесу в умовах війни: досвід децентралізації та сценарного моделювання ризиків. *Журнал стратегічного менеджменту*. 2024. Т. 15. № 2. С. 112–126.
2. Войтенко О., Шевченко Д. Цифрова трансформація як основа бізнесової стабільності: досвід релокації інформаційних систем компаній. *Вісник економічної науки України*. 2023. Вип. 44. № 1. С. 45–56.
3. Гальман В., Гросс Й. Переформатування географії бізнесу: інтеграція українських підприємств у європейські ланцюжки створення вартості. *Міжнародна економічна політика*. 2024. Вип. 18. № 4. С. 98–114.
4. Дженксон П., Міллер А. Людський капітал та інвестиції в безпеку персоналу під час затяжних воєнних конфліктів. *Економіка та управління людськими ресурсами*. 2023. Т. 29. № 3. С. 130–142.
5. Ковальчук А., Шмідт Ф. Стратегії фінансового виживання малого та середнього бізнесу за підтримки міжнародних фінансових інституцій. *Фінансові ринки та капітал*. 2024. Вип. 72. № 2. С. 67–81.
6. Браун Е., Сміт Дж. Логістична стійкість та диверсифікація ланцюгів постачання в умовах блокування кордонів. *Міжнародний журнал логістики та дистрибуції*. 2025. Т. 38. № 1. С. 102–115.
7. Лисенко М., Петерсон О. Енергетична автономія підприємств як фактор виживання під час критичної інфраструктурної кризи. *Енергетичний менеджмент та аудит*. 2024. Вип. 12. № 4. С. 54–67.
8. Хоффман Р., Вебер К. Грантова підтримка та програми макрофінансової допомоги для збереження операційної діяльності МСБ. *Європейський економічний огляд*. 2024. Т. 51. № 3. С. 210–223.

Роман Лядський,
здобувач вищої освіти,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
Поліна Бінчева,
старший викладач кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
м. Запоріжжя, Україна

ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Актуальність дослідження. Маркетинг в умовах глобальної та локальної нестабільності - це не про затягування пасків чи сліпе урізання бюджетів, а про радикальну гнучкість, швидкість реакції та емпатію. Замість заморожування активності бізнес має перебудувати архітектуру бренду навколо актуальних, часто базових, потреб споживача, який перебуває у стані стресу.

Сучасний маркетинг у часи нестабільності вимагає адаптивності, переходу до Retention-стратегій, цифрових рішень та глибокої психографічної сегментації, підкріплених працями провідних дослідників, таких як: Е. Пурпуріс, М. Блекмор, Дж. Квелч, Р. Руст, Дж. Гурвілл [1, с.146].

У періоди економічної турбулентності традиційні моделі довгострокового прогнозування втрачають ефективність. Вчені та аналітики М. Блекмор та Е. Пурпуріс, наголошують на переході до концепції «гнучкого маркетингу» (Agile Marketing). Головна ідея полягає у запуску коротких тижневих спринтів для тестування нових гіпотез та моментального перерозподілу бюджетів на користь каналів із найвищою конверсією [3, с. 64].

Дослідження Дж. Гурвілл фіксують масовий перехід споживачів до прагматичної моделі поведінки, де ключовим стає раціоналізація витрат. Маркетингова концепція в цих умовах має зміщуватися у бік цифрових каналів взаємодії (Omnichannel) та пропонувати чітку ціннісну пропозицію (Value Proposition), яка нівелює фінансові страхи покупця та підкреслює надійність бренду [7, с. 42].

Емпіричні дослідження Р. Руста попередніх рецесій доводять руйнівність стратегії повної зупинки реклами. Фірми, які повністю урізають бюджети, втрачають «частку голосу», що веде до падіння продажів після стабілізації ринку. Натомість проактивні компанії оптимізують, але зберігають інвестиції в бренд-маркетинг, завойовуючи ринкові ніші слабших конкурентів [6, с. 113].

В умовах нестабільності вартість залучення нового клієнта (CAC) зростає в рази. Вчений Е. Пурпуріс вважає, що маркетингова концепція переорієнтовується на Retention-маркетинг - утримання наявної клієнтської бази. Це реалізується за допомогою Big Data та штучного інтелекту, які дозволяють створювати персоналізовані емпатичні пропозиції під конкретний психологічний стан споживача [9, с. 58].

Класична демографічна сегментація в часи кризи перестає працювати. Науковці: Е. Пурпуріс, Р. Руст і Дж. Квелч пропонують класифікувати аудиторію за рівнем психологічної вразливості (від «панікуючих» до «стратегічних оптимістів»). Маркетингове повідомлення має адаптуватися під емоційний контекст кожної групи, пропонуючи відчуття безпеки, контролю та стабільності [2, с. 82].

Висновки. Для забезпечення життєстійкості бізнесу в епоху перманентної нестабільності пропонується впроваджувати наступні стратегічні кроки:

1) Динамічне ціноутворення та пакетні пропозиції: створення гнучких тарифних планів та «антикризових пакетів», що дозволяє утримати чутливих до ціни клієнтів без прямого знецінення бренду.

2) Впровадження AI-аналітики для миттєвої сегментації: автоматизація збору даних про зміни в поведінці споживачів на щоденній основі для випередження конкурентів.

3) Маркетинг коопетиції (Coopetition): спільні маркетингові кампанії з суміжними брендами або навіть конкурентами задля об'єднання бюджетів, розширення охоплення та взаємного обміну аудиторією в критичні періоди.

Список використаних джерел

1. Аллісон К., Роджерс Дж. Маркетингова стійкість: як зберегти лояльність клієнтів під час економічної турбулентності. *Журнал стратегічного маркетингу*. 2024. Т. 32. № 3. С. 145–158.
2. Галд Р., Квелч Дж. Маркетинг під час рецесії: стратегії виживання та зростання. *Гарвардський бізнес-огляд*. 2024. Вип. 102. № 5. С. 74–85.
3. Кліхорн Дж., Краузе С., Шерман М. Гнучкий маркетинг в епоху перманентних криз: адаптивні моделі управління бюджетом. Нью-Йорк: McKinsey Publishing, 2024. 64 с.
4. Котлер Ф., Касліоне Дж. А. Хаотика: маркетинг і менеджмент в епоху турбулентності. Київ: Хімджест, 2023. 224 с.
5. Кіл С., Міллер Т. Управління бюджетом бренду в період рецесії: емпіричний аналіз ринків, що розвиваються. *Міжнародний журнал досліджень ринку*. 2025. Вип. 67. № 2. С. 89–104.
6. Райххельд Ф. Емпатія як основа Retention-маркетингу під час системних криз. *Журнал клієнтського досвіду та лояльності*. 2025. Т. 14. № 1. С. 112–121.
7. Соррентіно А., Пул Л., Раян Т. Цифрова трансформація ритейлу та нові паттерни купівельної поведінки в умовах високої інфляції. Стемфорд: Gartner Research, 2025. 42 с.
8. Тейлор К., Лайдін Р. Психографічне та поведінкове сегментування споживачів у турбулентних ринкових середовищах. *Європейський журнал маркетингу*. 2026. Т. 60. № 2. С. 201–218.
9. Шварц М., Ворнер К. Роль штучного інтелекту та предиктивної аналітики в оптимізації маркетингових витрат під час економічної нестабільності. *Маркетинг і технології*. 2025. № 4. С. 55–69.

Ганна Майборода, PhD,
старший викладач кафедри маркетингу
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

PR-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ESG-ПІДХОДИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність дослідження. Сучасна цифровізація суттєво змінює характер маркетингових комунікацій підприємств. На сьогодні PR починає виконувати не лише інформаційну функцію, а і забезпечує взаємозв'язок між виробником та споживачем, впливає на формування репутації, конкурентних позицій підприємства та формує загальну довіру до бренду. Водночас, сучасні споживачі дедалі частіше оцінюють не лише якість продукції, але і звертають увагу на відкритість компанії, її соціальну відповідальність, корпоративні цінності та ставлення до екологічних питань [1]. За таких умов ESG-підходи перетворюються на важливий фактор конкурентоспроможності підприємств.

У харчовій промисловості це особливо помітно. Розглянемо можливості використання ESG-підходів в маркетинговій діяльності та їх взаємозв'язок з PR-технологіями на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Підприємство є одним з провідних виробників молока та молочної продукції та входить до числа найбільших представників галузі. Основою маркетингової діяльності виступає об'єднання таких факторів, як якість продукції, натуральність сировини, безпечність виробництва, екологічність та орієнтація на потреби споживача [2]. Досліджуючи сучасні умови функціонування підприємства ESG-підходи можуть стати додатковим інструментом зміцнення репутації бренду та підвищення його конкурентоспроможності.

Екологічний напрям ESG в діяльності підприємства може передбачати інформування споживачів про скорочення використання пластику в пакуванні продукції, впровадження упаковки, придатної до переробки, підвищення енергоефективності виробничих процесів, використання енергозберігаючого обладнання та оптимізацію логістичних маршрутів. Додатковим інструментом PR-комунікацій може стати підготовка інформаційних матеріалів про життєвий цикл упаковки та можливість її подальшої переробки.

Соціальна складова ESG формується через висвітлення співпраці підприємства з локальними фермерськими господарствами, реалізацію програм підтримки працівників, проведення освітніх заходів для споживачів, участь у розвитку місцевих громад та підтримку соціальних і благодійних ініціатив. Для молочної галузі особливе значення має демонстрація взаємовигідного партнерства між виробником та постачальником молока, оскільки стабільність таких відносин безпосередньо впливає на якість сировини та безпечність готової продукції.

Управлінський аспект ESG доцільно реалізовувати через підвищення прозорості виробничих процесів. Зокрема, підприємство може використовувати QR-коди на упаковці, які надаватимуть інформацію про походження молока,

результати контролю якості, сертифікацію виробництва та особливості виготовлення окремих видів продукції. Такий підхід сприяє підвищенню довіри споживачів та формуванню довгострокової лояльності до бренду.

Важливу роль у реалізації ESG-комунікацій відіграють цифрові інструменти PR [2]. Соціальні мережі, відеоконтент, корпоративний вебсайт та цифрові платформи дозволяють демонструвати реальні виробничі процеси, знайомити споживачів з локальними постачальними сировини, інформувати про нові продукти та оперативно реагувати на репутаційні виклики. Для підприємств харчової промисловості така відкритість є важливою складовою формування довіри до бренду.

Таблиця 1

Використання ESG-підходу у діяльності
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Напрями ESG	Практична реалізація	Інструменти PR-технологій
Екологічний	Скорочення використання пластику; використання упаковки, придатної для переробки; енергоефективне виробництво.	Публікації у соціальних мережах, відеоматеріали, ESG-звіти, корпоративний сайт, інфографіка.
Соціальний	Співпраця з локальними фермерськими господарствами; освітні проекти про здорове харчування; підтримка місцевих громад.	Історії партнерів, відео з ферм, дні відкритих дверей, дегустаційні заходи, освітні кампанії у соціальних мережах.
Управлінський	Контроль якості продукції; демонстрація виробничих процесів та походження сировини для продукції.	QR-коди на упаковці; відео з лабораторій та виробництва; Facebook, Instagram, YouTube, TikTok.

Джерело: розроблено автором

Висновки. Отже, поєднання PR-технологій та ESG-підходів створює додаткові можливості для формування стійких конкурентних переваг ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Використання екологічних, соціальних та управлінських напрямів у маркетинговій діяльності сприяє зміцненню довіри до бренду, підвищенню лояльності споживачів та посиленню ринкових позицій підприємства. За умов ефективної комунікації напрями ESG можуть виступати як елементом корпоративної відповідальності, так і інструментом довгострокового маркетингового розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Тараненко І., Кокарев І. Політики ESG як інструмент маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку харчових продуктів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 3 (2). С. 121-125.
2. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»). Офіційний сайт. URL: <https://molokija.com> (дата звернення: 20.05.2026).

Вікторія Малтиз, к.е.н., доцент,
в.о. завідувача кафедри управління персоналом і маркетингу,
Запорізький національний університет /
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
м. Запоріжжя, Україна

SMO-ОПТИМІЗАЦІЯ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ AIDA: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЗАЛУЧЕННЯ АУДИТОРІЇ

Актуальність дослідження. Актуальність дослідження зумовлена тим, що цифрова економіка характеризується критичним перенасиченням інформаційного простору та дефіцитом уваги користувачів. Сучасні маркетингові дослідження доводять, що комунікації стрімко втрачають ефективність. Сьогодні споживачі інтегрують соціальні медіа в усі сфери свого життя, використовуючи їх як головне джерело пошуку інформації, відгуків для закриття власних потреб чи вирішення проблем. Це вимагає від бізнесу, що просувається принципово нових підходів до створення контенту, який здатний миттєво залучати аудиторію тощо. У той час як класична пошукова оптимізація (SEO) орієнтована на алгоритми пошукових систем, SMO (Social Media Optimization) фокусується безпосередньо на користувачеві та його взаємодії з контентом сайту чи бізнес-сторінки в межах соціальних платформ.

Оптимізація для соціальних медіа є системою стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на підвищення видимості бренду, залучення аудиторії та стимулювання цільових дій користувачів через соціальні платформи. На відміну від SMM як ширшого поняття управління соціальними мережами, SMO акцентує увагу на оптимізації контенту, профілів і взаємодій для досягнення максимальної ефективності поширення та конверсії.

Важливим є те, що SMO базується на поєднанні принципів цифрового маркетингу, поведінкової економіки та теорії соціальних мереж. Ключовими факторами ефективності є: алгоритмічна релевантність (відповідність контенту алгоритмам платформ); соціальна валідність (реакції аудиторії як фактор довіри); вірусність (здатність контенту до органічного поширення); персоналізація (адаптація повідомлень під сегменти аудиторії).

Дослідження доводять, що у бізнесі SMO (Social Media Optimization) та SMM (Social Media Marketing) є взаємопов'язаними, проте концептуально відмінними напрямками цифрового маркетингу, що виконують різні функції у системі просування бренду в соціальних медіа.

SMO являє собою процес оптимізації цифрового контенту, вебресурсів і комунікаційних елементів для підвищення їхньої видимості, поширюваності та ефективності взаємодії в соціальних мережах. Основна мета SMO полягає у створенні умов для органічного поширення контенту, підвищення рівня залучення аудиторії та покращення інтеграції вебресурсів із соціальними платформами. До інструментів SMO належать оптимізація контенту під соціальні алгоритми, використання соціальних кнопок, адаптація заголовків і візуальних матеріалів,

налаштування метатегів Open Graph, оптимізація структури сторінок для поширення контенту та стимулювання користувацької активності.

Варто розуміти – SMM є ширшою маркетинговою концепцією, яка охоплює стратегічне управління комунікаціями бренду в соціальних мережах з метою досягнення маркетингових і бізнес-цілей підприємства. SMM включає планування та реалізацію рекламних кампаній, управління спільнотами, контент-маркетинг, таргетовану рекламу, співпрацю з лідерами думок, репутаційний менеджмент, аналітику та побудову взаємовідносин із цільовою аудиторією [1].

Згідно з моделлю AIDA (Attention, Interest, Desire, Action), SMO оптимізує кожен етап взаємодії користувача з контентом (рис. 1).



Рис. 1. SMO-оптимізація контенту на основі моделі AIDA.

Відтак, ключова відмінність між SMO та SMM полягає у функціональному призначенні. SMO орієнтоване переважно на технічну, контентну та структурну оптимізацію цифрових ресурсів для підвищення ефективності їх поширення у соціальних медіа, а SMM спрямоване на комплексне управління маркетинговими комунікаціями та формування довгострокової взаємодії між брендом і споживачем.

Крім того, SMO часто розглядається як складова або підготовчий елемент SMM-стратегії, оскільки ефективність маркетингової діяльності у соціальних мережах значною мірою залежить від рівня оптимізації контенту та цифрових платформ. Таким чином, SMO забезпечує техніко-комунікаційну основу для реалізації SMM, тоді як SMM формує стратегічну систему просування бренду в соціальному медіасередовищі.

Слід наголосити, що у сучасній практиці SMO важливим елементом є можливість офіційної взаємодії представників компанії з користувачами через репутаційні сервіси. Надання відповідей на коментарі, реагування на скарги, пояснення спірних ситуацій та демонстрація готовності до діалогу сприяють формуванню позитивного сприйняття бренду та підвищують рівень довіри аудиторії. Водночас така комунікація потребує професійного підходу, оскільки неефективне або конфліктне реагування може спричинити репутаційні ризики та посилити негативний інформаційний ефект.

У контексті цифрового маркетингу репутаційні сервіси виконують не лише комунікаційну, а й аналітичну функцію. Аналіз відгуків, тональності згадувань і поведінки користувачів дозволяє підприємствам виявляти проблемні аспекти діяльності, оцінювати рівень задоволеності клієнтів та коригувати маркетингову стратегію відповідно до очікувань аудиторії.

Висновки. Підводячи підсумки слід зазначити, що SMO, це процес оптимізації цифрового контенту, вебресурсів і комунікаційних елементів для підвищення їхньої видимості, поширюваності та ефективності взаємодії в соціальних мережах, принципи SMO спрямовані на підвищення соціальної доступності контенту, стимулювання користувацької активності та інтеграцію цифрового ресурсу у соціально-комунікаційне середовище, що в комплексі сприяє зростанню видимості бренду, покращенню поведінкових показників і підвищенню ефективності цифрового маркетингу.

Таким чином, використання репутаційних сервісів у системі SMO є важливим інструментом формування цифрової довіри, підвищення соціальної видимості бренду та управління його онлайн-репутацією. Ефективна робота з репутаційними платформами сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпечує довгострокову взаємодію з цільовою аудиторією у цифровому середовищі.

Список використаних джерел

1. Болотна О., Ляшевська В., Сивкин Д. Особливості побудови стратегії цифрового маркетингу в організації електронного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2024. № 326 (1). С. 9–13. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-1> (дата звернення: 19.05.2026).

Марина Мардар, здобувачка вищої освіти,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
Наталя Кукіна, к.е.н., доцент,
завідувач кафедри маркетингу
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ОРІЄНТОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ МОДЕЛЕЙ

Актуальність дослідження. Сучасний бізнес характеризується зміною фундаментальних парадигм: від концепції отримання максимального прибутку до стратегії відповідальності перед суспільством і споживачами. У цьому контексті інтеграція критеріїв ESG (екологічні, соціальні та управлінські аспекти) стає не лише елементом корпоративної етики, а й стратегічною вимогою для забезпечення життєздатності підприємств [1].

Для хлібопекарської галузі, яка є базовим сегментом харчової промисловості та гарантом продовольчої безпеки, впровадження ESG-орієнтованих маркетингових моделей набуває особливого значення. Хлібопекарські підприємства сьогодні функціонують в умовах безпрецедентної турбулентності зовнішнього середовища. З одного боку, вони стикаються з енергетичними викликами та необхідністю впровадження екологічних стандартів у виробництва, з іншого – із високою соціальною відповідальністю за доступність та якість/безпечність основного продукту харчування.

Метою роботи є дослідження впливу факторів макросередовища на формування ESG-стратегій хлібопекарських підприємств. PESTEL-аналіз допомагає системно проаналізувати макрореактори, що можуть впливати на діяльність компанії: політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні [2].

Розглянемо PESTEL аналіз факторів, які впливають на хлібопекарську галузь через призму ESG-трансформації (табл. 1).

Таблиця 1

PESTEL-аналіз факторів впливу на хлібопекарську галузь через призму ESG-трансформації

Група факторів	Ключові чинники та їх характеристика	Вплив на маркетингову модель та ESG
Політичні та правові фактори	Наслідки військової агресії РФ спричинили втрату 20% потужностей через окупацію та руйнування	Прозорість бізнесу та адаптація до стандартів ЄС як умова для залучення інвестицій у відновлення.
	Євроінтеграційні трансформації: адаптація до Директиви ЄС 2019/633 (боротьба з недобросовісними практиками).	

	Державне регулювання та підтримка: потреба у стабільному поверненні ПДВ та прозорості.	
Економічні	Зростання витрат та падіння рентабельності через критичне зростання виробничих витрат, зокрема на енергоресурси	Необхідність переходу від цінової конкуренції до диференціації (висока додана вартість) через високу собівартість.
	Логістичні та інфраструктурні обмеження через черги на кордонах та блокада портів	
	Потреба в інвестиціях, в залученні прямих іноземних та внутрішніх інвестицій для модернізації матеріально-технічної бази.	
Соціальні фактори	Демографічні зміни та купівельна спроможність, значне скорочення ринку через міграцію та низьку купівельну спроможність.	Фокус маркетингу на оздоровчих лінійках та підтримці громад. Соціальна відповідальність бренду стає чинником лояльності.
	Зміна споживчих уподобань, зростають запити на Clean Label, безглютенову та оздоровчу продукцію.	
	Стратегічна значущість, хліб залишається основним стратегічним та базовим продуктом	
Технологічні фактори	Цифровізація, оптимізація ланцюгів збуту та управління ризиками через ІТ-рішення	Використання Big Data для мінімізації харчових відходів (Food Waste) та автоматизації маркетингу.
	Інновації у виробництві, розробка нових технологій виробництва хліба функціонального призначення	
Екологічні фактори	Сталий розвиток, впровадження безвідхідних технологій, використання сталих екологічних практик	Прямий шлях до протидії грінвошингу, а саме, реальні еко-технології замість маніпулятивних лозунгів.
	Екологічна відповідальність, перехід на еко-пакування як частина брендингу.	

Джерело: сформовано авторами

Висновки. На основі проведеного PESTEL-аналізу встановлено, що хлібопекарська галузь України перебуває у стані глибокої трансформації під тиском як деструктивних (війна, втрата потужностей, міграція населення), так і конструктивних (євроінтеграція, зміна споживчих цінностей) факторів.

Особливої уваги заслуговує синергія соціальних та екологічних факторів. Зміна запитів споживачів у бік оздоровчого харчування та «чистої етикетки» (Clean Label) корелює з необхідністю впровадження екологічних практик та безвідхідних технологій. Таким чином, PESTEL-аналіз підтверджує, що зовнішні умови

вимагають від підприємств переходу до ESG-орієнтованих маркетингових моделей, де екологічна та соціальна відповідальність стають ключовими інструментами диференціації на ринку.

Таким чином, впровадження принципів ESG у діяльність хлібопекарських підприємств сьогодні перестає бути добровільною ініціативою і перетворюється на обов'язкову умову виживання та розвитку.

Список використаних джерел

1. Садченко, О., Гайворонська, І., & Шмагіна, В. (2025). Інтеграція ESG-принципів у виробництві: можливості сталого розвитку, циркулярної економіки та маркетингу. *Сталий розвиток економіки*, (1 (52), 262-268.
2. Петровська С., Яківченко А. PESTLE– аналіз як інструмент розвитку та впровадження інноваційного маркетингу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету* 2024, № 5. – С.219-224.

Юлія Наврозова, к.е.н., доцент,
завідувачка кафедри підприємництва та туризму,
Одеський національний морський університет,
м. Одеса, Україна

ІННОВАЦІЙНИЙ ESG-МАРКЕТИНГ У МОРСЬКОМУ БІЗНЕСІ

Актуальність дослідження. Сучасний глобальний морський бізнес перебуває в точці фундаментального зламу, де концепція екологічного, соціального та корпоративного управління трансформується з суто регуляторного обов'язку на потужний інструмент ринкового позиціонування та брендингу. Великі B2B-клієнти (вантажовласники, транснаціональні корпорації) дедалі частіше обирають логістичних партнерів не лише за критерієм «ціна –швидкість», а й на основі їхнього вуглецевого сліду. Відтак класичні еталонні стратегії розвитку морського транспорту [1] потребують маркетингової реконцептуалізації та інтеграції в інноваційні маркетингові стратегії зеленого позиціонування.

Сьогодні морська галузь стикається з низкою специфічних викликів, які безпосередньо впливають на репутаційний капітал та бренд-імідж компаній на міжнародному ринку:

1. Екологічний тиск. Необхідність жорсткого зниження викидів CO₂, оксидів сірки (SO_x), азоту (NO_x) та твердих часток (PM). Перехід лідерів ринку на альтернативні паливні елементи стає ядром їхнього ринкового позиціонування. Наприклад, компанія MSC замовила будівництво 18 двопаливних контейнеровозів на зрідженому природному газі (ЗПГ) вартістю 210 млн. дол. за одне судно [2].

2. Цифрова прозорість. Запит клієнтів на використання ІІІ, «цифрових близнюків» суден, автоматизацію терміналів та технологію блокчейн для прозорості ланцюжків постачань [3]. З погляду маркетингу – це перехід до концепції «прозорого та безшовного клієнтського сервісу».

3. Гендерна нерівність та соціальні стандарти. Жінки становлять лише 29% від загальної кількості робочої сили в галузі та 20% у національних морських органах держав-членів ІМО [4]. У сучасному етичному маркетингу цей показник стає критичним репутаційним ризиком.

Відповідно, при розробці стратегії сталого розвитку доцільно всі ці чинники інтегрувати в загальну маркетингову політику підприємства.

Для адаптації класичних базисних стратегій розвитку до умов ринкової орієнтації, пропонуємо модель інтеграції ESG-параметрів у конкурентну поведінку підприємств морського транспорту.

Основні системні ризики інтеграції ESG у маркетингові стратегії морського бізнесу пов'язані з високою капіталомісткістю, динамічністю та савурістю міжнародних екологічних стандартів та вимог, складністю еко-координації та кадровою нестабільністю.

Таблиця 1

Матриця інтеграції ESG-параметрів в еталонні маркетингові стратегії підприємств морського транспорту

Маркетингова стратегія (на базі еталонних)	Напрямки інтеграції ESG у бізнес-модель	Інноваційний маркетинговий ефект та інструменти	Ризики
Сталого концентрованого зростання	Перехід флоту на СПГ, метанол, водень; електри-фікація та цифровізація хабів (напр., порт Роттердам впроваджує гідроенергетику, сонячні панелі та електрокрани).	Еко-позиціонування. Диференціація бренду за рахунок екологізації послуг та мінімізації вуглецевого сліду.	Висока вартість впровадження нових технологій та швидка зміна міжнародних стандартів.
Сталого вертикально інтегрованого зростання	Створення замкнених «зелених» логістичних ланцюжків (придбання /будівництво екологічних терміналів, надання комплексних еко-послуг.	Формування сталої ціннісної пропозиції. Надання клієнту комплексного еко- сер-тифікованого логісти-чного продукту.	Високі капітальні витрати в інтегрований бізнес, який може бути менш рентабельним за основний.
Сталого горизонтального зростання (кооперації)	Співпраця між портовими операторами та лініями (напр., ініціатива «Green ports» портів Роттердам, Антверпен та Гамбург).	Ко-брендинг та маркетинг партнерств. Спільне формування нових стандартів ринку, підвищення бар'єрів для входу «брудних» конкурентів.	Складність координації між різними портовими операторами або судноплавними компаніями.
Диверсифікованого зростання	Інвестиції у відновлювану енергетику (вітростанції СМА CGM, сонячні проекти Maersk), екологічний морський туризм.	Розширення портфеля брендів. Вихід на нові еко- свідомі споживчі сегменти, диверсифікація репутаційних ризиків.	Високий ступінь невизначеності та великий термін окупності інноваційних стартапів.
Сталого скорочення (реструктуризації)	Виведення з експлуатації застарілих суден на вуглеводнях (напр., молодий флот СМА CGM із середнім віком 8,5 років), скорочення персоналу внаслідок ІІІ.	Маркетинг демаркетингу та етичне управління. Демонстрація реальної соціальної відповідальності через програми переквалі-фікації звільненого персоналу.	Соціальні ризики, втрата ринкової частки, тимчасова відсутність попиту на радикально нові технології.

Джерело: розроблено автором з використанням [1, 5-6]

У сучасній B2B-комунікації виникає серйозна маркетингова загроза – грінвошинг, тобто декларування екологічності послуг без реальних доказів. Спроби маніпулювати еко-брендами (наприклад, приховування витоків метану при використанні ЗПГ) руйнують довіру великих клієнтів (таких як ІКЕА, Amazon, Apple), які жорстко контролюють свої ланцюги постачань.

Щоб довести реальність своїх ESG-ініціатив вантажовласникам, маркетингова стратегія морських компаній має базуватися на принципах доказової прозорості.

Серед заходів, що буде сприяти доказовості можуть бути, наприклад, пряма трансляція даних про викиди та споживання палива з борту судна клієнту в реальному часі за допомогою IoT та «цифрових близнюків», фіксація CO₂-сліду конкретного контейнера на кожному етапі транспортування.

Висновки. Для морського бізнесу України перехід до моделі сталого розвитку та впровадження інноваційного ESG-маркетингу є критично важливою умовою євроінтеграції та виходу на ринки ЄС. Формування сталого стратегічного набору дозволить вітчизняним судноплавним та портовим підприємствам вийти з виснажливої цінової конкуренції у площину конкуренції ціннісної, залучаючи преміальних глобальних вантажовласників та «зелені» іноземні інвестиції.

Список використаних джерел

1. Наврозова Ю.О. Еталонні стратегії розвитку морського бізнесу. *Проектний та логістичний менеджмент: нові знання на базі двох методологій: Збірник наукових праць*. 2025. С. 114-117
2. MSC continues ordering spree with up to 18 new LNG dual-fuel boxships. Offshore-Energy.biz. 2024. URL: <https://www.offshore-energy.biz/msc-continues-ordering-sprees-with-up-to-18-new-lng-dual-fuel-boxships/>
3. Top maritime industry trends to watch for in 2024. Sedna. 2023. URL: <https://sedna.com/resources/top-maritime-industry-trends-to-watch-for-in-2024>
4. Nidaa Bakhsh. Long way still to go before gender equality in shipping. 2022. URL: <https://www.lloydslist.com/LL1140861/Long-way-still-to-go-before-gender-equality-in-shipping>
5. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill, 1990. 1011 p.
6. Ansoff I. H. Strategic Management. Wiley, 1979. 236 p.

Валентин Нікульча, к.е.н., асистент,
асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Юрій Нікульча, здобувач вищої освіти,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м.Чернівці, Україна

КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГУ 5.0 У СИСТЕМІ СУЧАСНОЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Актуальність дослідження. Результати останніх наукових досліджень вказують, що протягом останніх років економічно розвинені країни світу, зокрема США, Канада, Японія, Китай, Австралія, Південна Корея та Індія, активізували впровадження моделей цифрової трансформації бізнесу й формування розумних економічних систем у межах переходу до концепції Індустрії 5.0 як напряму економічного розвитку [4]. У межах такого переходу змін зазнають не лише виробничі та управлінські процеси, а й підходи до взаємодії із споживачами. За даних умов формується концепція Маркетингу 5.0, яка поєднує традиційні маркетингові інструменти з можливостями цифрових технологій та штучного інтелекту, що сприяє персоналізації взаємодії зі споживачами, прогнозуванню їхньої поведінки та підвищенню ефективності маркетингових рішень.

Аналізуючи підходи до розуміння поняття, знаходимо твердження, що під Маркетингом 5.0 слід розуміти «складну структуру, яка охоплює аналітику в режимі реального часу, створення цінності для клієнтів, підтримку, користувацький досвід, сегментацію та зелений маркетинг. За допомогою циклів зворотного зв'язку з клієнтами компанії можуть зосередитися на контролі та вдосконаленні якості» [1]. Ф. Котлер, Х. Картаджая, І. Сетіаван зазначають, що «Маркетинг 5.0 формується в умовах трьох основних викликів: розриву поколінь, поляризації добробуту та цифрового розриву» вказуючи що «уперше в історії одночасно співіснують п'ять поколінь, які мають відмінні погляди, уподобання та моделі поведінки» [3]. Автори пов'язують поняття Маркетингу 5.0 із «застосуванням технологій, що імітують людські можливості, для створення, комунікації, доставки та підвищення цінності на всьому шляху взаємодії зі споживачем. Однією з ключових тем Маркетингу 5.0 є так звані next tech – група технологій, спрямованих на відтворення можливостей маркетингологів-людей» [3].

Чалишкан Г., Ердоган Я. стверджують, що Маркетинг 5.0 є більш розвинутою концепцією маркетингу порівняно з попередніми, оскільки передбачає цифрову та сталу комунікацію зі споживачами, ґрунтуючись на використанні технологій штучного інтелекту для створення цінності у взаємодії з клієнтами та підтримання цих відносин [2]. Погоджуючись із результатами праці Ф. Котлера та ін. [3], автори зазначають, що Маркетинг 5.0 охоплює п'ять компонентів, які поділяються на дві корпоративні дисципліни (маркетинг на основі даних та гнучкий маркетинг) та три практичні застосування (прогностичний маркетинг, контекстний маркетинг та доповнений маркетинг):

1. Маркетинг на основі даних (Data-driven marketing) – збір і аналіз великих масивів даних про клієнтів (покупки, поведінка в мережі, соціальні медіа) для персоналізації пропозицій, що дає змогу підвищити задоволеність клієнтів і знаходити нові ринкові можливості.

2. Гнучкий маркетинг (Agile marketing) – здатність компаній швидко реагувати на зміни ринку та потреби споживачів, що передбачає динамічну організаційну культуру та інноваційний підхід до вирішення проблем.

3. Прогностичний маркетинг (Predictive marketing) – використання машинного навчання та штучного інтелекту для передбачення поведінки покупців, що дозволяє заздалегідь визначити, який товар і яка кампанія матимуть успіх у конкретного клієнта.

4. Контекстний маркетинг (Contextual marketing) – надання споживачу релевантної інформації саме тоді, коли вона потрібна, ґрунтуючись на цифрових слідах користувача та таргетованій рекламі в реальному часі.

5. Доповнений маркетинг (Augmented marketing) – поєднання людської та машинної взаємодії через чат-боти, додатки з доповненою реальністю та інші цифрові інтерфейси, що підвищує ефективність обслуговування і знижує операційні витрати [2].

Застосування концепції Маркетингу 5.0 забезпечується використанням сучасних цифрових інструментів і технологій (табл.1).

Таблиця 1

Інструменти та технології Marketing 5.0

Сфера	Інструменти та технології
AI (ШІ)	Автоматизована підтримка клієнтів, рекомендації на основі ШІ, прогнозне моделювання, аналітика в реальному часі
Етика	Сертифікація чесної торгівлі, екологічно чисті продукти, прозорість
Довкілля	Екологічні норми, мінімізація відходів, відновлювані джерела енергії
Виробництво	Спільна робота роботів (Cobots), виробництво «точно вчасно», локальне постачання, контроль якості на основі ШІ, прогнозне технічне обслуговування, виробництво на вимогу
Клієнт	Сегментація клієнтів, досвід користувачів, зворотні петлі з відгуками, уніфікована клієнтська подорож
Комунікації/Контент	Цифрові канали, мобільні застосунки, повідомлення про соціальну відповідальність, інтеграція онлайн-офлайн, інтерактивний контент; контент, створений користувачами
Безпека	Системи виявлення вторгнень, стандарти безпеки, захищена передача даних
Організація	Датчики IoT, тренування з доповненою реальністю, симуляційні моделі, блокчейн для відстеження

Робота і технології	Віддалені технології роботи, гнучке планування, етичний ІІІ, діагностика на основі ІІІ, громадський Wi-Fi
Добробут	Захист даних, державні онлайн-сервіси, політика підтримки транспорту, заходи з вирівнювання доходів, телемедицина, електронні освітні платформи, навчання протягом життя
Довкілля (суспільство)	Прийняття відновлюваної енергії, «зелені» будівлі, системи керування трафіком

Джерело: складено автором на основі [1]

Висновки. Маркетинг 5.0 відображає новий етап розвитку маркетингової діяльності, ключовою ознакою якого є персоналізація, прогнозування поведінки споживачів та автоматизація маркетингових процесів на основі цифрових технологій. Складові та інструменти нової концепції маркетингу розширюють можливості компаній щодо адаптації до змін ринкового середовища, підвищення якості взаємодії з клієнтами та формування конкурентних переваг.

Список використаних джерел

1. Bakator M., Čoćkalo D., Makitan V., Stanisavljev S., Nikolić M. The three pillars of tomorrow: How Marketing 5.0 builds on Industry 5.0 and impacts Society 5.0? *Heliyon*. 2024. Vol. 10, Issue 17. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024125741>
2. Çalışkan G., Erdoğan Y. Marketing 5.0. The Essentials of Today's Marketing. Efe Akademik Publishing, 2023. pp. 87-102
3. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0 : technology for humanity. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2021. 224 p. URL: https://rudycr.com/mm/Digimark/Marketing-5.0-Technology.forHumanity_Kotler,Kartajaya,Setiawan-2021.pdf
4. Suntsova O. The definition of smart economy and digital transformation of business in the concepts Industry 4.0 and 5.0. *Technology Audit and Production Reserves*. 2022. Vol.4 №4(66). pp.18-23. URL: <https://journals.uran.ua/tarp/article/view/265105>

Леся Олар, здобувачка вищої освіти,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Ірина Гавриш, к.е.н., доц.,
доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку
Валентин Нікульча, к.е.н., асистент,
асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

ЗРОСТАННЯ ВИМОГ ДО ФОРМУВАННЯ ІДЕНТИЧНОСТІ БРЕНДІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ПРОЗОРОСТІ

Актуальність дослідження. Значне посилення конкуренції, що сьогодні є характерною ознакою більшості галузевих ринків загострює проблему привернення уваги споживачів оскільки вони стикаються з надмірною кількістю інформаційних повідомлень, рекламних звернень та комунікаційних сигналів, що, відповідно, робить компанію та її посили «непомітними» на тлі загального інформаційного валу. За таких умов саме чітко сформована ідентичність бренду виступає стратегічним інструментом забезпечення впізнаваності компанії, формування довіри та створення стійкого емоційного зв'язку між брендом і споживачем. Відсутність ідентичності ускладнює процес позиціонування бренду та погіршує ефективність маркетингових комунікацій, що призводить до зменшення конкурентоспроможності компанії на ринку [1].

Сьогодні ідентичність бренду доцільно розглядати як сукупність візуальних, вербальних, ціннісних, символічних та поведінкових характеристик, які формують унікальний образ компанії у свідомості представників цільової аудиторії. Ідентичність охоплює не лише логотип чи фірмовий стиль, а й місію, корпоративну культуру, комунікаційний стиль, позиціонування та емоційні асоціації, які виникають у споживача під час взаємодії з брендом. Загалом, сильна ідентичність бренду призводить до цілісного сприйняття бренду та створює передумови для його довготривалого розвитку.

У науковій та практичній літературі сформувалися різноманітні підходи до механізмів формування ідентичності бренду, однак вкрай важливим є необхідність узгодження всіх підходів та складових у чітку систему. Зокрема сучасні дослідники брендингу та позиціонування підкреслюють необхідність створення і впровадження узгодженої системи маркетингових комунікацій.

Практика сучасного бренд-менеджменту демонструє, що цілісна бренд-ідентичність є характерною рисою саме успішних компаній. Водночас на практиці зустрічаються абсолютно різні моделі брендингу. Одні компанії формують свою ідентичність через мінімалістичний дизайн, інноваційність, емоційне позиціонування та створення відчуття належності до певного стилю життя. Усі елементи комунікації бренду – від дизайну упаковки до оформлення магазинів та рекламних кампаній – підтримують єдину концепцію простоти та технологічної

досконалості і така послідовність у трансляції цінностей дозволяє формувати високий рівень лояльності споживачів.

Інші компанії вибудовують ідентичність бренду через образ «вольового героя». Показовим прикладом є компанія «Nike, Inc.», чий бренд асоціюється з мотивацією, самореалізацією та подоланням труднощів. Компанія використовує не лише візуальну символіку, а й емоційний контент, соціальні ініціативи та історії успіху спортсменів, що дозволяє створювати глибокий емоційний зв'язок із цільовою аудиторією. Слоган «Just Do It» у свій час став не просто рекламним повідомленням, а елементом бренду та відображенням філософії компанії.

Водночас можна побачити, що деякі компанії зіштовхуються з труднощами правильного поєднання окремих елементів бренду (візуальної, вербальної, смислової та символічної частин бренд-систем). Також у сучасному бізнес-середовищі компанії часто стикаються із проблемою розриву між внутрішнім баченням бренду та його зовнішнім сприйняттям. Подібна ситуація виникає тоді, коли бренд декларує певні цінності, однак реальна поведінка компанії їм не відповідає. Наприклад, бренди, які позиціонують себе як екологічно відповідальні, але використовують неекологічні виробничі практики, можуть втратити довіру споживачів через явище «greenwashing». У сучасних умовах цифрової прозорості споживачі швидко реагують на такі суперечності, що негативно впливає на репутацію компанії. Особливо актуальним це питання стало в епоху соціальних мереж, коли інформація про бренд поширюється миттєво, а репутаційні ризики можуть виникати навіть через незначні комунікаційні помилки.

Висновки. Така «цифрова прозорість» поставила нові вимоги до брендингу і змусила трансформувати інструментарій формування бренд-ідентичності. Дослідження свідчать, що бренди дедалі активніше використовують персоналізований контент, аналітику поведінки споживачів, AI-інструменти та адаптивні комунікації для формування індивідуалізованого досвіду взаємодії із клієнтом. При цьому важливого значення набуває не лише візуальна складова бренду, а й його поведінка у цифровому середовищі, швидкість реагування на запити аудиторії та здатність підтримувати постійну комунікацію. Також відзначається, що сучасна бренд-ідентичність повинна бути гнучкою та адаптивною. Якщо раніше компанії формували статичні бренд-системи, то сьогодні бренди змушені пристосовуватися до різних цифрових платформ, соціальних трендів та поведінкових змін аудиторії. Успішна бренд-ідентичність повинна поєднувати стабільність ключових цінностей із динамічністю комунікаційних форм, а основними маркерами ефективності формування ідентичності бренду стають сприйняття бренду споживачами, цифрова зворотна активність цільової аудиторії, порівняльний аналіз візуальних та вербальних елементів бренду, а також оцінка рівня лояльності клієнтів. При цьому активізується роль сучасних інструментів цифрової аналітики, які дозволяють відстежувати поведінкові реакції споживачів у режимі реального часу.

Список використаних джерел

1. Trout J., Ries A. Positioning: The Battle for Your Mind. New York : McGraw- Hill, 2001. 224 p.

Віталій Откаленко,
здобувач вищої освіти,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
Ганна Майборода,
PhD, старший викладач кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРОСУВАННЯ БРЕНДІВ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Актуальність дослідження. Розвиток цифрових технологій суттєво трансформує маркетингові комунікації, які формуються на підприємствах харчової промисловості. Соціальні мережі перетворюються на один з ключових інструментів взаємодії між виробником та споживачем, що забезпечує не лише поширення інформації про продукцію, але і формує довіру до бренду [1]. Для підприємств молочної галузі значення комунікацій в соціальних мережах зростає внаслідок підвищення уваги споживачів до якості продукції, безпечності виробництва та цікавості до походження сировини, соціальної відповідальності виробника, актуальністю впровадження екологічних підходів та прозорості діяльності підприємства на всіх етапах виробництва.

Об'єктом дослідження даної роботи є маркетингова діяльність ПрАТ «Молочний Альянс», яке належить до лідерів на ринку молока та молочних виробів в Україні. Підприємство здійснює просування власних брендів через соціальні мережі, використовуючи цифрові інструменти для формування та підтримки комунікації зі споживачами та створення позитивного іміджу підприємства в цілому [2]. Водночас посилення конкуренції на ринку молока та молочних продуктів зумовлює необхідність інтеграції комунікаційних потоків з різних цифрових платформ та формування єдиної системи маркетингових комунікацій. Такий підхід забезпечить цілісність та узгодженість поширення інформації через усі канали взаємодії зі споживачами, підвищить оперативність реагування на їх запити, буде сприяти формуванню довготривалих відносин з цільовою аудиторією та призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Інтегрована система комунікацій в соціальних мережах передбачає єдину тематичну структуру та уніфікацію інформації в таких соціальних мережах, як Facebook, Instagram, TikTok, YouTube. Цей підхід буде сприяти формуванню цілісного сприйняття бренду та підвищить ефективність цифрових комунікацій підприємства.

Структуру контенту доцільно формувати за такими напрямками: інформація про продукцію та її якісні характеристики, знайомлення та висвітлення виробничих процесів, демонстрація контролю якості, інформація про постачальників молочної сировини, поширення інформації про здорове та правильне харчування [2]. Комплексне використання зазначених напрямів дозволить поєднати інформаційну, репутаційну та маркетингову функцію соціальних мереж.

Окремої уваги потребує інтеграції ESG-комунікацій у маркетингову діяльність ПрАТ «Молочний Альянс». Екологічний напрям може передбачати висвітлення заходів щодо зменшення поганого впливу виробництва на навколишнє середовище, використання пакувальних матеріалів, придатних до переробки, підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Соціальний напрям може включати співпрацю з постачальниками молока, підтримку місцевих громад, розвиток кадрового потенціалу та реалізацію освітніх проєктів. Управлінський напрям може бути пов'язаний із забезпеченням прозорості процесів на всіх етапах виробництва, контроль якості продукції та відкритість інформації про підприємство для споживачів.

Важливим елементом формування єдиної цифрової комунікації є розвиток корпоративного сайту підприємства та інтеграція в нього інформації про продукцію. Це забезпечить постійний доступ споживачів до інформації про походження сировини, виробничий цикл, систему контролю якості та реалізацію комплексу складових ESG-підходу.

Таблиця 1

Інтегрована система цифрових комунікацій ПрАТ «Молочний Альянс»

Канал комунікації	Зміст контенту	Маркетинговий результат
Facebook	Корпоративні новини, партнерські проєкти, інформація про діяльність підприємства, соціальні ініціативи та підтримка громадських проєктів.	Формування довіри до бренду
Instagram	Фото та відео контент про продукцію, рецепти, виробничі процеси, акцентування уваги на екологічності виробництва та пакування.	Підвищення залученості аудиторії
TikTok	Короткі відеоматеріали про продукцію та виробництво, демонстрація відкритості діяльності підприємства.	Розширення охоплення аудиторії
YouTube	Відео про виробничий цикл та контроль якості сировини.	Посилення репутації бренду

Джерело: сформовано авторами

Висновки. Отже, так як соціальні мережі стали одним з ключових інструментів маркетингової діяльності підприємств, для ПрАТ «Молочний Альянс» перспективним напрямом розвитку для створення ефективного позиціонування брендів є формування інтегрованої системи цифрових комунікацій, яка забезпечить узгодження в управлінні контентом на різних платформах та підвищить ефективну взаємодію зі споживачами.

Список використаних джерел

1. Кітченко О. М., Приходько Є. Г. Використання інструментів маркетингових комунікацій з ціллю просування брендів в соціальних мережах. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. 7 с.
2. Шандрівська О. Є., Соколов Ю. С. Процес формування стратегії SMM-просування: особливості та етапи створення. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2022. №2 (8). С. 137–147.

Оксана Полінкевич, д.е.н., професор,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк, Україна

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним поширенням цифрових технологій, зміною поведінки споживачів та формуванням нових моделей взаємодії між підприємствами і клієнтами. У таких умовах традиційні маркетингові підходи поступово втрачають ефективність, а підприємства змушені адаптувати власні стратегії до нових умов функціонування ринку. Особливого значення набувають інноваційні маркетингові стратегії, які базуються на використанні цифрових платформ, аналітики великих даних, штучного інтелекту, автоматизації комунікацій та персоналізації клієнтського досвіду [1].

Інноваційний маркетинг сьогодні розглядається як комплекс сучасних інструментів, методів та технологій, спрямованих на формування конкурентних переваг підприємства через створення унікальної цінності для споживача. Основною метою таких стратегій є забезпечення довгострокової лояльності клієнтів, підвищення рівня взаємодії із цільовою аудиторією та збільшення ефективності маркетингових комунікацій. Водночас інноваційні маркетингові стратегії стають важливим фактором забезпечення стійкості підприємств в умовах кризових та воєнних викликів [2; 3].

Одним із ключових напрямів розвитку сучасного маркетингу є цифровізація бізнес-процесів. Використання CRM-систем, платформ автоматизації маркетингу, омніканальних комунікацій та інструментів цифрової аналітики дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Особливу роль у цьому процесі відіграє штучний інтелект, який забезпечує можливість аналізу поведінки споживачів, прогнозування попиту та автоматичного формування персоналізованих пропозицій.

Суттєвим трендом останніх років стало активне використання контент-маркетингу та соціальних мереж. Соціальні платформи перетворилися не лише на канали просування продукції, а й на інструмент формування емоційного зв'язку між брендом і споживачем. Використання відеоконтенту, інтерактивних форматів, блогінгу та influencer-маркетингу сприяє підвищенню рівня залученості аудиторії та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Важливим елементом інноваційних маркетингових стратегій є персоналізація. Сучасні споживачі очікують індивідуального підходу, швидкого реагування на їхні потреби та адаптованих пропозицій. Саме тому підприємства активно використовують технології Big Data та алгоритми машинного навчання для аналізу споживчих переваг. Це дозволяє створювати персоналізовані рекламні кампанії, рекомендаційні системи та індивідуальні програми лояльності.

Не менш важливим напрямом є розвиток омніканального маркетингу. Поєднання офлайн- та онлайн-комунікацій створює безперервний клієнтський

досвід і забезпечує зручність взаємодії зі споживачем. У сучасних умовах підприємства мають забезпечувати інтеграцію вебсайтів, мобільних застосунків, соціальних мереж, месенджерів та фізичних торговельних точок у єдину систему комунікації.

Інноваційні маркетингові стратегії також передбачають активне використання екологічного та соціально відповідального маркетингу. Сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічність продукції, етичність ведення бізнесу та соціальну відповідальність компаній. У зв'язку з цим підприємства формують ESG-орієнтовані маркетингові підходи, які сприяють підвищенню репутації бренду та зміцненню довіри клієнтів.

В умовах високої конкуренції ефективність інноваційних маркетингових стратегій значною мірою залежить від здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Гнучкість маркетингової політики, цифрова трансформація, використання аналітичних систем та автоматизація бізнес-процесів стають визначальними чинниками конкурентоспроможності підприємств.

Важливим напрямом розвитку інноваційних маркетингових стратегій є використання технологій доповненої та віртуальної реальності. Такі інструменти дозволяють підприємствам створювати інтерактивний клієнтський досвід, підвищувати рівень залучення споживачів та формувати нові формати презентації продукції й послуг. Особливо активно AR- та VR-технології використовуються у сфері електронної комерції, туризму, нерухомості, автомобільної індустрії та фешн-секторі.

Висновки. Отже, інноваційні маркетингові стратегії є важливим інструментом забезпечення розвитку підприємств у сучасних умовах цифрової економіки. Використання цифрових технологій, штучного інтелекту, персоналізації та омніканальних комунікацій сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності, формуванню стійких конкурентних переваг та забезпеченню довгострокового розвитку підприємств.

Список використаних джерел

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken : Wiley, 2021. 224 p.
2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 9th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 568 p.
3. Kumar V., Reinartz W. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. 4th ed. Cham : Springer, 2023. 497 p.

Дар'я Романець , здобувачка вищої освіти,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
Ганна Майборода, PhD,
старший викладач кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ОРІЄНТИРІВ У МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ ПрАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» НА РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Сучасні тенденції розвитку бізнесу свідчать про зростання ролі ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) у формування конкурентоспроможності підприємств. В умовах посилення конкуренції та підвищення вимог споживачів до соціальної відповідальності виробників маркетингова діяльність підприємств вже не може ґрунтуватись виключно на традиційних інструментах просування продукції. Все більшого значення набуває інтеграція екологічних, соціальних та управлінських аспектів у систему стратегічного управління та маркетингу підприємства.

Маркетингова стратегія – це довгостроковий план досягнення маркетингових цілей підприємства шляхом формування та підтримки конкурентних переваг на цільових ринках. Вона базується на комплексі маркетингу 4Р, який включає товар (Product), ціну (Price), розподіл (Place) та просування (Promotion) [1, с. 175]. Проте сучасні умови господарювання потребують доповнення традиційного комплексу маркетингу ESG-орієнтирами, які сприяють формуванню довіри споживачів, зміцненню репутації бренду та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

У зв'язку з цим інтеграція ESG-орієнтирів у маркетингову стратегію стає важливою умовою формування довгострокових відносин зі споживачем та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Механізм такого впливу представлено на Рис. 1.

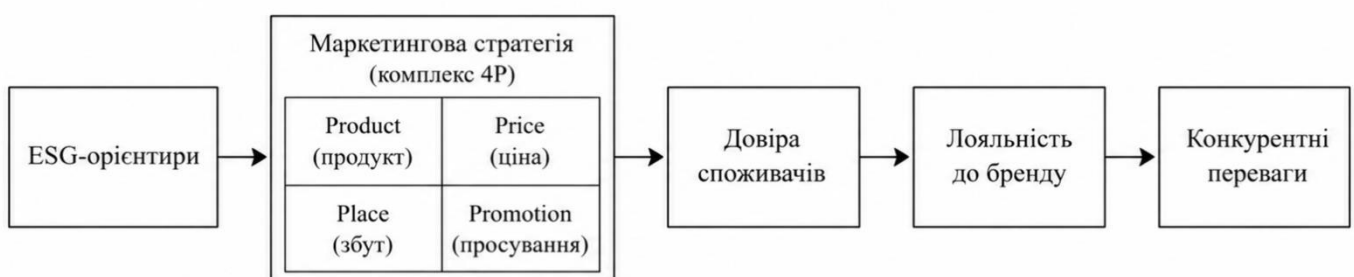


Рис. 1. Інтеграція ESG-орієнтирів у маркетингову стратегію підприємства

Джерело: розроблено авторами

Одним з головних учасників ринку кондитерських виробів України є ПрАТ «Монделіс Україна», що представляє міжнародну компанію Mondelez International. Підприємство реалізує продукцію під такими відомими брендами, як Milka, Oreo, Tusc, Barni та інші, активно впроваджуючи принципи сталого розвитку в операційну

та маркетингову діяльність [2]. Практичний аналіз діяльності компанії свідчить про інтеграцію ESG-орієнтирів у всі елементи комплексу маркетингу (4P).

У межах складової Product (товар) підприємство реалізує програму Cocoa Life, яка спрямована на постачання екологічних какао-бобів, підтримку соціально-відповідальних постачальників сировини та розвиток сталого сільського господарства. Завдяки програмі підвищується урожайність фермерських господарств, покращуються соціально-економічні умови місцевих громад, знижується вирубка лісів, використання сільськогосподарських земель стає більш ефективним [2]. Крім того, важливим напрямом ESG є використання придатного для переробки пакування, що сприяє зниженню негативного впливу на навколишнє середовище шляхом зменшення обсягів відходів.

У межах складової Price (ціна) створюється нематеріальна цінність бренду. Соціально відповідальна діяльність підприємства сприяє підвищенню рівня довіри споживачів і зміцненню ринкових позицій. Це впливає на готовність споживачів обирати продукцію відповідального виробника навіть за умов дещо вищої ціни порівняно з аналогічними товарами конкурентами.

У межах складової Place (розподіл) ESG-принципи реалізуються через оптимізацію логістичних процесів, скорочення викидів парникових газів у ланцюгах постачання та співпрацю з партнерами, які дотримуються принципів сталого розвитку [2]. Такі заходи дозволяють підвищити ефективність системи розподілу продукції, мінімізувати екологічний вплив логістичних операцій та забезпечити позитивне сприйняття компанії з боку ділових партнерів.

Особливого значення ESG-напрями набувають у складовій Promotion (просування). Компанія активно впроваджує екологічні та соціальні ініціативи, популяризує принципи відповідального споживання та реалізує програми підтримки місцевих громад. Такі комунікації сприяють формуванню позитивного іміджу бренду, зміцненню емоційного зв'язку зі споживачами та підвищенню рівня їх лояльності.

Висновки. Отже, досвід ПрАТ «Монделіс Україна» демонструє, що інтеграція ESG-орієнтирів у маркетингову стратегію підприємства сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг. Впровадження таких принципів у всі елементи комплексу маркетингу забезпечує зростання довіри споживачів, підвищенню лояльності до бренду та створення додаткової цінності для суспільства.

Список використаних джерел

1. Майборода Г. О. Бренд-менеджмент як складова комплексу маркетингу підприємства. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Економіка*. 2018. Т. XIX, Вип. 308. С. 173–180.
2. Mondelez International. 2024 Snacking Made Right Report [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mondelezinternational.com/Snacking-Made-Right/Reporting-and-Disclosure/> (дата звернення: 20.05.2026).

Надія Романюк, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ESG-МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БРЕНДІВ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації, тотальної цифровізації та швидких змін ринкового середовища класичні моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємств поступово втрачають свою ефективність. Традиційні маркетингові інструменти, які базувалися переважно на цінovій конкуренції та акцентуванні функціональних характеристик товару, вже не забезпечують стійких конкурентних переваг. У цьому контексті ESG-маркетинг виходить на передній план як стратегічний інструмент розвитку брендів, що дозволяє поєднувати фінансово-економічні цілі з екологічними, соціальними та управлінськими принципами.

ESG-концепція є логічним продовженням ідей корпоративної соціальної відповідальності, соціально-етичного маркетингу та філософії сталого розвитку. Сьогодні вона сприймається науковою спільнотою та бізнес-практиками не просто як елемент PR чи інструмент формування позитивного іміджу, а як інноваційний механізм капіталізації бренду, зміцнення репутаційного капіталу та підвищення довіри ключових стейкхолдерів – споживачів, інвесторів і партнерів [1]. Представники поколінь міленіалів та Z розглядають етичність бізнесу, прозорість його діяльності та реальну екологічну відповідальність як ключові критерії при прийнятті рішення про купівлю та довгострокову лояльність до бренду.

Екологічна складова (E) ESG-маркетингу передбачає системний «зелений» брендинг. Це включає розробку екологічного дизайну упаковки, використання біорозкладних та перероблюваних матеріалів, зменшення вуглецевого сліду на всіх етапах життєвого циклу продукту, декарбонізацію виробничих процесів та оптимізацію логістичних ланцюгів. Компанії, які активно впроваджують такі практики (наприклад, Patagonia, Unilever або українська мережа «Сільпо») отримують доступ до преміальних ринкових сегментів і формують глибокі емоційні зв'язки зі споживачами.

Соціальна складова (S) орієнтована на принципи інклюзивності, різноманітності (Diversity & Inclusion), підтримку локальних громад та забезпечення рівних можливостей. Сучасний бренд має виконувати роль соціального агента змін. Це реалізується через фінансування соціальних проєктів, застосування причинно-наслідкового маркетингу, коли частина прибутку від продажу спрямовується на вирішення суспільних проблем, а також через побудову внутрішнього брендингу, заснованого на повазі до працівників і клієнтів. Такі підходи підвищують рівень залученості споживачів і сприяють формуванню спільноти прихильників бренду.

Управлінська складова (G) включає забезпечення прозорості корпоративних комунікацій, дотримання етичних стандартів у рекламі, надійний захист персональних даних споживачів в умовах Big Data та регулярне оприлюднення нефінансової звітності. У сучасних умовах стейкхолдери дедалі більше вимагають не лише декларацій, а й доказів ефективного корпоративного управління, відсутності корупційних ризиків та поваги до прав людини.

Інноваційність сучасних ESG-маркетингових стратегій полягає в органічному поєднанні філософії сталого розвитку з передовими цифровими технологіями. Блокчейн-технології дозволяють забезпечити повну верифікацію походження сировини та продукції – споживач може за допомогою QR-коду відстежити весь шлях товару від виробника до полиці. Штучний інтелект та інструменти прогнозової аналітики використовуються для оптимізації споживання ресурсів і мінімізації перевиробництва. Відбувається стратегічний перехід від декларативного маркетингу до evidence-based підходу, коли ESG-принципи стають невід'ємною частиною як фізичного продукту, так і цифрового досвіду споживача.

Проте одним із найсерйозніших викликів на шляху розвитку ESG-маркетингу залишається грінвошинг – поширення недостовірної, перебільшеної або неправдивої інформації про екологічні та соціальні ініціативи компанії. За даними досліджень, таке явище суттєво підриває довіру споживачів не тільки до окремого бренду, а й до всього сегменту «зелених» товарів [2]. Ефективна протидія грінвошингу вимагає переходу до прозорого, доказового маркетингу, обов'язкового проведення незалежного аудиту (сертифікація B Corp, ISO 14001, Science Based Targets), використання об'єктивних цифрових метрик та відкритої комунікації верифікованих даних.

Висновки. Емпіричні дослідження підтверджують, що системне впровадження інноваційних ESG-маркетингових стратегій створює значний синергетичний ефект. Воно сприяє зростанню лояльності та адвокації бренду з боку споживачів, підвищує інвестиційну привабливість компанії на міжнародних ринках капіталу, а також дозволяє мінімізувати репутаційні, юридичні та операційні ризики. Отже, інтеграція ESG-принципів у маркетингову архітектуру брендів є не тимчасовим трендом, а необхідною стратегічною умовою забезпечення їхньої конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності в умовах нової, більш гуманізованої економічної реальності.

Список використаних джерел

1. Бондаренко Л., Скоропад І. Сучасні тенденції ESG-активностей компаній в Україні та світі. *Економіка та суспільство*. 2024 (66). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-62>
2. Бондаренко О., Сязін С. Грінвошинг в екобрендингу FMCG-підприємств. *Scientia fructuosa*. 2024. Том 158. № 6. С. 31–50.

Валентина Руденко, PhD, доцент,
доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Київ, Україна

ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГ В УМОВАХ БЮДЖЕТНИХ ОБМЕЖЕНЬ: ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА СТРАТЕГІЙ ПРОСУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Актуальність дослідження. В умовах триваючої економічної нестабільності, спричиненої воєнними діями на території України, суб'єкти малого підприємництва зіштовхуються з системним скороченням маркетингових бюджетів. Водночас збереження ринкової присутності та залучення нових клієнтів залишаються першочерговими завданнями для виживання бізнесу. Цифрові канали комунікації у цьому контексті виступають не лише інструментом просування, а й стратегічним ресурсом адаптації підприємств до нових ринкових реалій. Матвеев М., Кульчицька Е. та Зюбрик Д. зазначають, що для українських підприємств цифровізація маркетингової діяльності є не лише засобом підвищення конкурентоспроможності, але й необхідною умовою адаптації до нових викликів, а серед ключових бар'єрів впровадження цифрових стратегій виокремлюються недостатня цифрова грамотність, низький рівень інвестування та нестабільність воєнного часу [1].

Мета дослідження – систематизувати інструментарій діджитал-маркетингу, доступний суб'єктам малого підприємництва в умовах бюджетних обмежень, та визначити стратегічні підходи до його імплементації.

Малий бізнес, на відміну від великих корпорацій, не може дозволити собі масштабні рекламні кампанії з використанням платних медіа. Тому ефективна маркетингова стратегія для таких підприємств має будуватися на поєднанні безкоштовних або низьковитратних цифрових інструментів, що забезпечують стійкий довгостроковий ефект. Морохова В. та Бойко О. зазначають, що маркетингове забезпечення діяльності підприємств малого бізнесу потребує органічної інтеграції маркетингових інструментів у загальну систему управління підприємством [2].

Серед ключових інструментів діджитал-маркетингу в умовах бюджетних обмежень виокремлюють такі. Контент-маркетинг – створення та дистрибуція корисного контенту (статті, відео, інфографіка, подкасти) без значних фінансових вкладень. Дослідження Semrush (2023) засвідчило, що 99% онлайн та офлайн-підприємств із кількістю співробітників від 11 до 50 отримують довгостроковий ефект від контент-маркетингу. Органічний контент, на відміну від платної реклами, продовжує генерувати трафік та впізнаваність бренду навіть після завершення публікаційної активності.

SMM (Social Media Marketing) – ведення сторінок у соціальних мережах (Instagram, Facebook, TikTok, LinkedIn) є безкоштовним на рівні органічного охоплення. Ключовою перевагою є можливість прямої комунікації з цільовою аудиторією, формування лояльності та реалізації UGC-стратегій (user-generated content). Карпенко Н. В. та ін. підкреслюють, що для малого бізнесу соціальні

мережі є основним майданчиком реалізації інноваційних маркетингових технологій [3]. SEO (Search Engine Optimization) – оптимізація веб-сайту та контенту для пошукових систем є одним із найбільш рентабельних інструментів залучення органічного трафіку, який забезпечує стійкий потік потенційних клієнтів без постійних витрат на рекламу. Email-маркетинг дає особливе місце серед малобюджетних інструментів забезпечення завдяки комбінованій пропозиції низької вартості реалізації та високого рівня персоналізації. Формування власної аудиторії підписників і систематична розсилка цільових повідомлень дозволяє малому бізнесу утримувати клієнтів та стимулювати повторні покупки без значних витрат на залучення.

Стамат В. М. та Нехайчик Є. Є. серед актуальних трендів маркетингу виділяють персоналізацію комунікацій, використання штучного інтелекту для автоматизації рутинних маркетингових задач та короткі відео-формати, що є особливо релевантним для малого бізнесу в умовах ресурсних обмежень [4]. Стратегічно, просування малого бізнесу в умовах бюджетних обмежень має базуватися на принципах: пріоритизації каналів із найвищим органічним охопленням; систематичного аналізу ефективності за допомогою безкоштовних аналітичних інструментів; побудови спільноти навколо бренду як альтернативи платній рекламі; крос-платформної синергії контенту.

Висновки. Діджитал-маркетинг в умовах бюджетних обмежень є не компромісом, а повноцінною стратегічною альтернативою традиційному просуванню для суб'єктів малого підприємництва. Ефективна імплементація інструментів контент-маркетингу, SEO, SMM та email-маркетингу дозволяє досягати маркетингових цілей при мінімальних витратах. В умовах економічної нестабільності в Україні оволодіння такими інструментами стає конкурентною перевагою та запорукою стійкості малого бізнесу. Перспективами подальших досліджень є розробка практичних моделей оцінювання ефективності низьковитратного діджитал-маркетингу для різних видів малого підприємництва.

Список використаних джерел

1. Матвеев М., Кульчицька Е., Зюбрик Д. Трансформація маркетингових стратегій підприємств в умовах цифрової економіки: український та світовий контексти. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2025. Випуск 68. С. 183–196. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.68.0.6814>
2. Морохова В., Бойко О. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств малого бізнесу. Економічний форум. 2023. № 4. Т. 13. С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-7>
3. Карпенко Н. В., Іваннікова М. М., Білоусько Т. М., Яловега Н. І., Захаренко-Селезньова А. М. Інноваційні маркетингові технології для підприємств малого бізнесу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2023. № 3(109). С. 46–53. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-3-7>
4. Стамат В. М., Нехайчик Є. Є. Основні тренди маркетингової діяльності: світовий погляд. Modern Economics. 2023. № 40. С. 190–198.

Наталія Терент'єва, к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління персоналом і маркетингу,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

СУЧАСНІ ВИДИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ: ОПТИМІЗАЦІЯ СПІВПРАЦІ З ІНФЛЮЕНСЕРАМИ

Актуальність дослідження. У сучасній системі цифрового маркетингу інфлюенсери (лідерами думок) виступають важливими комунікаційними посередниками між брендом та аудиторією. Вони формують громадську думку, впливають на поведінку споживачів, створюють digital-контент та забезпечують високий рівень залученості користувачів у соціальних мережах. Доведено, що стратегія просування через інфлюенсерів є частиною ESG-стратегії сучасної компанії.

Ефективність Influencer marketing значною мірою залежить від правильного вибору типу лідера думок відповідно до цілей маркетингової кампанії, специфіки бренду, характеристик цільової аудиторії та бюджету компанії.

У сучасній практиці Digital-маркетингу інфлюенсерів класифікують за:

- œ кількістю підписників;
- œ рівнем впливу;
- œ тематикою контенту;
- œ типом аудиторії;
- œ географією впливу;
- œ професійною спеціалізацією.

Слід зазначити, стратегічний підхід до класифікації лідерів думок за кількісними та якісними показниками дозволяє компаніям оптимізувати маркетингові бюджети та досягати максимальної конверсії. Орієнтація виключно на кількість підписників поступово відходить на другий план, поступаючись аналізу рівня залученості та реального впливу на аудиторію. Нано- та мікроінфлюенсери, які мають порівняно невелику, але високосегментовану та віддану аудиторію, часто демонструють значно вищі показники довіри та інтерактивності, ніж макроінфлюенсери чи знаменитості. Співпраця з такими авторами забезпечує бренду автентичність, оскільки їхні рекомендації сприймаються підписниками як дружні поради, а не пряма комерційна реклама.

Оцінка тематики контенту та професійної спеціалізації інфлюенсера є критично важливою для забезпечення релевантності рекламного повідомлення. Коли сфера діяльності лідера думок органічно збігається з цінностями та філософією бренду, створюваний Digital-контент виглядає нативно та не викликає відторгнення у споживачів. Професійні експерти у вузьких нішах, таких як фінанси, технології чи медицина, здатні детально та аргументовано розкрити переваги складних продуктів, що безпосередньо впливає на прийняття рішень про покупку. Такий підхід дозволяє чітко таргетувати маркетингові комунікації на

цільову аудиторію, мінімізуючи неефективні витрати на охоплення нерелевантних користувачів [1].

Географія впливу та демографічні характеристики аудиторії блогера визначають локальну ефективність кожної окремої маркетингової кампанії. Для бізнесу, який має чітку прив'язку до певного регіону чи міста, залучення локальних лідерів думок стає єдиним способом побудувати якісну комунікацію на місцях. Аналіз структури підписників дозволяє переконатися, що рекламне повідомлення побачать саме ті люди, які мають фізичну та фінансову можливість скористатися пропозицією підприємства. Сучасні аналітичні інструменти дають змогу детально відстежувати географічний розподіл, вік та інтереси аудиторії блогера, відсікаючи акаунти з великою кількістю ботів або нецільових підписників.

Оптимізація взаємодії з інфлюенсерами також передбачає перехід від разових інтеграцій до довгострокового амбасадорства. Тривала співпраця дозволяє лідеру думок глибше інтегрувати продукт у своє повсякденне життя, що суттєво підвищує рівень довіри з боку його аудиторії. Для підприємства це означає формування стійких позитивних асоціацій із брендом та накопичення кумулятивного ефекту від комунікації. Зрештою, побудова прозорих, системних та аналітично обґрунтованих відносин з лідерами думок перетворює інфлюенс-маркетинг із хаотичного інструменту на прогнозований канал залучення клієнтів і масштабування бізнесу [2-3].

Водночас існують і певні ризики у співпраці з інфлюенсерами. Сучасні компанії мають критично відноситися до пропозицій цього виду комунікації, аналізувати реальну статистику та активність, адже ефективність Influencer marketing значною мірою залежить від правильного вибору інфлюенсера. Для оптимізації підходів до вибору інфлюенсера, сформовано таблицю «Критерій вибору інфлюенсера» представлено у таблиці 2.

Таблиця 2

Критерій вибору інфлюенсера

Критерій вибору інфлюенсера	Зміст критерію	Основні показники оцінювання	Значення для бренду
Відповідність цільовій аудиторії	Аудиторія інфлюенсера повинна відповідати характеристикам цільового сегмента підприємства	Вік підписників; стать; географія; інтереси; рівень доходу; поведінкові особливості; тип споживання контенту	Забезпечує точне охоплення потенційних споживачів та підвищує ефективність маркетингової кампанії
Engagement Rate (рівень залученості)	Характеризує активність взаємодії аудиторії з контентом блогера	Вподобання; коментарі; перегляди; збереження; поширення; кліки; середній ER (%)	Дозволяє оцінити реальний вплив інфлюенсера на аудиторію та рівень зацікавленості підписників
Автентичність контенту	Відображає природність комунікації та рівень довіри аудиторії до блогера	Нативність реклами; стиль подачі; емоційність контенту; унікальність;	Формує довіру до бренду та позитивне сприйняття рекламного повідомлення

		відповідність особистому бренду	
Репутація інфлюенсера	Характеризує імідж блогера та його публічну поведінку	Попередні рекламні кампанії; репутаційні скандали; tone of voice; етичність контенту; публічна активність	Дозволяє мінімізувати репутаційні ризики та підтримувати позитивний імідж бренду
Якість аудиторії	Визначає реальність та цінність підписників інфлюенсера	Fake followers; боти; штучна активність; географія аудиторії; активність реальних користувачів	Забезпечує ефективне використання маркетингового бюджету та реальні результати кампанії
Відповідність цінностям бренду	Інфлюенсер має відповідати корпоративній культурі та позиціонуванню підприємства	Спільність цінностей; відповідність tone of voice; стиль комунікації; lifestyle блогера	Сприяє формуванню цілісного брендового образу та підвищенню лояльності аудиторії
Якість контенту	Рівень професійності та візуальної привабливості матеріалів блогера	Якість фото та відео; монтаж; storytelling; креативність; адаптація під платформи	Підвищує ефективність digital-комунікацій та сприйняття бренду
Платформа просування	Вибір соціальної мережі відповідно до цілей маркетингової кампанії	Instagram; TikTok; YouTube; LinkedIn; Telegram; Twitch	Дозволяє адаптувати комунікацію під поведінку цільової аудиторії
Вартість співпраці та ROI	Оцінювання економічної ефективності співпраці з інфлюенсером	Вартість інтеграції; CPM; CPC; CPA; ROMI; прогнозований результат	Дає можливість оптимізувати маркетингові витрати та підвищити рентабельність кампанії
Попередній досвід співпраці	Аналіз результативності попередніх рекламних інтеграцій	Кейси; статистика кампаній; відгуки брендів; результати продажів	Допомагає прогнозувати ефективність майбутньої співпраці
Можливість довгострокової співпраці	Потенціал формування стабільного партнерства між брендом та інфлюенсером	Регулярність інтеграцій; лояльність блогера; сталість аудиторії	Сприяє формуванню довгострокової довіри до бренду та стабільної digital-присутності

Джерело: згруповано автором на основі 1-3.

Представлена таблиця має практичне значення та може бути використана як чек-лист для компаній, що планують SMM просування, через співпрацю з інфлюенсерами.

Висновки. Отже, сучасний Influencer marketing характеризується високим рівнем диференціації інфлюенсерів та значними можливостями для персоналізованих Digital-комунікацій. Правильний вибір типу інфлюенсера та ефективна стратегія співпраці дозволяють підприємствам підвищувати

впізнаваність бренду, формувати довіру аудиторії та забезпечувати результативність цифрових маркетингових кампаній.

Список використаних джерел

- 1.Бурдяк О., Помазан Л., Гаврилюк І. Роль інфлюенсерів соціальних мереж в забезпеченні ефективності реклами. *Економіка та суспільство*, 2024. (60). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-125> (дата звернення 18.05.2026)
2. Бурдяк О. М., Помазан Л. М., Гаврилюк І/ І. Роль інфлюенсерів соціальних мереж в забезпеченні ефективності реклами. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3692> (дата звернення: 15.05.2026).
3. Гноєвий В.Г., Корень О.М. Сучасні тенденції цифрового маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії. *Академічний огляд*. 2021. № 1 (54). С. 49–55. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2021-1-54-5> (дата звернення: 15.05.2026).

Максим Тесленко, аспірант,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
Керівник: **Наталія Шквиря**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
м. Запоріжжя, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОСУВАННЯ БРЕНДІВ НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Актуальність дослідження. Молочна продукція посідає вагоме місце в раціоні споживачів, що вимагає специфічних підходів до просування та оцінювання брендів у сучасному цифровому просторі. Традиційні рекламні методи, безперечно, зберігають свою актуальність, проте для ефективного охоплення цільової аудиторії та формування лояльності необхідна адаптація до динамічних змін діджитал-середовища. Український ринок молочної продукції характеризується високим рівнем конкуренції та значною різноманітністю брендів. У цифровому просторі вітчизняні виробники активно впроваджують різноманітні інструменти та стратегічні підходи для позиціонування власних торговельних марок [2].

Ключовими особливостями просування брендів молочної продукції у цифровому середовищі України є:

1. Активна присутність у соціальних мережах. Вітчизняні виробники інтенсивно використовують платформи Instagram, TikTok та Facebook для комунікації з аудиторією. Тут вони інформують про новинки, проводять інтерактивні заходи та оперативно реагують на запити споживачів.
2. Контент-маркетинг із фокусом на національні вподобання. Створення контенту базується на врахуванні гастрономічної культури українців. Публікуються рецепти автентичних українських страв із використанням молочних продуктів, популяризується користь локальної сировини та здорового харчування.
3. Залучення локального інфлюенс-маркетингу. Підприємства активно співпрацюють з українськими фуд-блогерами, шеф-кухарями та лідерами думок у соціальних мережах для підвищення довіри до бренду.
4. Персоналізована таргетована реклама. Застосування інструментів таргетингу, налаштованих на українську аудиторію з урахуванням її географічних, демографічних характеристик, інтересів та онлайн-поведінки.
5. Розвиток Direct-to-Consumer моделей. Розширення власних каналів онлайн-продажів та інтеграція з українськими сервісами швидкої доставки їжі, що дозволяє виробникам забезпечувати прямий контакт із клієнтом і гарантувати збереження якості та свіжості товарів під час доставки.
6. Стимулювання збуту через гейміфікацію. Регулярне проведення онлайн-розіграшів, челенджів та інтерактивних акцій у мережі для підвищення залученості споживачів.

7. Пріоритетність динамічного відеоконтенту. Зважаючи на тренди споживання, підприємства роблять ставку на короткі відеоролики, транслюючи відеорецепти, екскурсії виробництвом та відгуки споживачів.

Попри активне впровадження цифрових інструментів, українські виробники молочної продукції стикаються з низкою деструктивних чинників у діджитал-середовищі, серед яких: низький рівень залученості споживачів, висока вартість рекламного трафіку, потреба у безперервній генерації унікального контенту та складність точного вимірювання ефективності маркетингових кампаній [4].

Прикладом успішного просування брендів у вітчизняному цифровому просторі є діяльність ТОВ «Люстдорф» (ТМ «Селянське», «На здоров'я»), яке комплексно застосовує інструменти SMM, контент-маркетингу, інфлюенс-маркетингу та мобільних комунікацій для масштабування своїх торговельних марок на ринку. Підприємство створює якісний інформаційний контент для залучення й утримання уваги цільової аудиторії, персоналізує маркетингові звернення та активно впроваджує аналітику даних для оптимізації поточних стратегій розвитку.

Переконливим прикладом є маркетингова стратегія бренду «Яготинське для дітей», який трансформував свій традиційний образ у формат цифрового помічника для батьків. Ключем до успіху став відхід від прямої реклами на користь корисного й розважального контенту, сфокусованого на сімейних цінностях. У соцмережах бренд веде активний діалог із клієнтами, пропонуючи кулінарні рецепти, кейси з виховання та організації побуту. Важливим елементом маркетингу є використання яскравої анімації та інтеграція брендovаних персонажів у діджитал-формати: короткі відео й інтерактивні рубрики. Це забезпечило тривалий емоційний зв'язок із цільовою аудиторією на мобільних платформах, зробивши комунікацію регулярною та персоналізованою.

Інший підхід демонструє ТМ «Молокія». Її цифрова стратегія базується на позиціонуванні бренду як експерта з натуральних молочних продуктів та здорового харчування. Підприємство формує довіру через корисний освітній контент: співпрацює з нутриціологами, розповідає про технології збереження користі молока та спростовує популярні міфи про ці продукти. Завдяки цьому навколо бренду створюється спільнота усвідомлених споживачів, які бачать у підприємства надійного консультанта, а не просто виробника. Активний зворотний зв'язок у соцмережах та відкритість до аудиторії закладають міцну основу для лояльності, що забезпечує повторні закупівлі.

Для сегмента преміальних і фермерських продуктів ключовою цифровою цінністю стала прозорість. Бренди, такі як ТМ «Zinka» або локальні крафтові господарства, роблять акцент на розповідях про походження сировини, технології виробництва та людей, які стоять за продуктом. Їхня перевага – у документальності й автентичності. Формати віртуальних екскурсій фермами, інтерв'ю з технологами, історії конкретних фермерських родин руйнують бар'єр між споживачем і виробником. У соціальних мережах та на відеоплатформах такий контент, позбавлений глянцевої реклами, викликає високу довіру. Преміум-споживач

готовий платити за історію та якість, а цифрові канали є ідеальним інструментом для їх достовірного позиціонування.

Важливим аспектом є використання діджитал-інструментів для подолання стереотипів. Наприклад, бренд «Яготинське» активно працював над проблемою сприйняття промислового молока як «ненатурального». У відповідь було запущено масштабну кампанію для розвінчування міфів. У її межах створювався науково-популярний контент, який пояснював процеси сучасного виробництва, безпеку ультрапастеризації та стандарти контролю якості. Залучення незалежних експертів, лабораторні відеотести та відкриті відповіді на критичні запитання у соцмережах дозволили змістити фокус із емоцій на факти. Це змінило громадську думку, підвищивши довіру до продукції масового ринку.

Аналіз наведених прикладів дає змогу виділити ключові чинники їх ефективності та систематизувати їх у межах прикладних моделей цифрового маркетингу. Успіх зазначених брендів не був випадковим; він став результатом усвідомленого переходу від разових рекламних активностей до побудови цілісних цифрових екосистем, орієнтованих на глибоке розуміння цільової аудиторії. Ключовим інтегруючим фактором ефективних стратегій є фокус на створенні високої доданої цінності контенту, що виходить за межі стандартного опису властивостей продукту.

Другим важливим чинником є ставка на довіру, а не на переконання. Оскільки споживачі часто скептично ставляться до масових брендів, успішні підприємства використовували підхід «доказового маркетингу». Відкритість виробництва, залучення незалежних експертів та чесні відповіді на критику – усе це допомагає перевести спілкування з емоційного рівня на рівень фактів і логіки. З погляду психології сприйняття, такий крок зменшує сумніви й недовіру у скептично налаштованих споживачів.

Третьою основою є поділ аудиторії не за віком чи статтю, а за її цифровою поведінкою та цінностями. Масова реклама, спрямована на недиференційовану аудиторію, значно програє персоналізованій взаємодії з малими групами споживачів. Наприклад, бренд «Молокія» звертається не до всіх споживачів загалом, а до людей, які активно шукають інформацію про здорове харчування. Локальні фермерські марки працюють із тими, для кого важливе місцеве походження та прозорість виробництва. Це повністю відповідає сучасній теорії клієнтоорієнтованості, яка фокусується не на самому продукті, а на глибинних потребах та життєвому контексті конкретної групи споживачів.

Четвертим аспектом є об'єднання реклами та продажів. Досвід провідних підприємств засвідчує, що в цифровому середовищі межа між інформуванням споживача та безпосередньо купівлею практично нівелюється. Кулінарний рецепт від бренду має одразу вести на сторінку з акціями в онлайн-супермаркеті, а стаття про користь білка – містити пряме посилання на замовлення сиру на маркетплейсі. Такий підхід вимагає від бізнесу оцінювати ефективність не за простими показниками популярності в мережі, а за допомогою наскрізної аналітики. Вона дає змогу чітко відстежити весь шлях клієнта – від перегляду тексту чи відео до реальної покупки в інтернет-магазині або у звичайному супермаркеті.

Просування молочної продукції в інтернеті має свої унікальні труднощі та переваги. На відміну від інших товарів, покупці часто сприймають молоко різних брендів як однакове. Саме цифрове середовище допомагає подолати цю безликість, дозволяючи побудувати довіру та емоційний зв'язок, які є головними при виборі продукту. Основне завдання підприємств – перетворити такі зрозумілі цінності, як натуральність, свіжість, користь та якість, у цікаві онлайн-публікації та зрозумілу рекламу [5].

Надзвичайно важливою є швидка реакція підприємства в онлайн-середовищі під час кризових ситуацій, пов'язаних із якістю чи безпекою продуктів. Те, наскільки чесно і оперативно відповідає бренд, прямо впливає на його майбутнє. Крім того, інтернет дає корисні дані для створення новинок. Вивчаючи пошукові запити та скарги споживачів, можна вчасно помітити нові потреби споживачів – наприклад, попит на нові смаки, зручніший розмір упаковки чи продукти без лактози або з підвищеним вмістом білка.

Висновки. Отже, цифрове просування молочного бренду перетворилося зі звичайної реклами на простір для постійного діалогу, побудови довіри та вивчення покупця. Успіху досягають ті, хто вміє поєднувати емоційні розповіді про користь і натуральність із практичним контентом та повною відкритістю. Ефективність такого підходу оцінюють комплексно: від кількісних показників продажів до ретельного аналізу відгуків та настроїв споживачів у мережі.

Список використаних джерел

1. Кукіна Н.В., Трусова Н.В., Шквиря Н.О. Інфлюенс-маркетинг на ринку харчових продуктів і напоїв України: тренди, виклики, можливості. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки.)* № 3 (52), 2024. С.107-116.
2. Кукіна Н.В., Шквиря Н.О. Управління маркетинговими комунікаціями переробних підприємств молочної галузі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки.)* № 3 (56), 2024. С.78-85.
3. Шквиря Н. О., Лещук Д. В. Роль цифрового маркетингу в діяльності підприємств. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022 р. Харків, 2022. С.334-335.
4. Шквиря Н. О., Тесленко М. В. Маркетингові дослідження поведінки споживачів на ринку молока та молочних продуктів. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг*: IV Міжнародна науково-практична конференція, 23-24 лютого 2024 р. : [тези доп.]. Рівне : О. Зень, 2024. С.65-69.
5. Шквиря Н.О., Христовой Р.Ю. Актуальність використання штучного інтелекту у маркетингу. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04-05 березня 2024 р. Київ : Академія праці соціальних відносин та туризму. Київ : Вид-во АПСВТ, 2024. С. 282-283.

Ярослав Сидоров, здобувач вищої освіти,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
Наталя Кукіна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ESG-ОРІЄНТОВАНА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ВІД СИРОВИННОЇ МОДЕЛІ ДО БРЕНДУ ПРОДУКТІВ ПЕРЕРОБКИ ЗЕРНА

Актуальність теми. Аграрний сектор України традиційно орієнтується на виробництво та реалізацію сировинної продукції. Така модель забезпечує швидкий оборот капіталу, проте значна частина доданої вартості формується на наступних етапах виробничо-збутового ланцюга. Зростання конкуренції на продовольчому ринку, зміна споживчих уподобань та поширення ESG-підходів змушують аграрні підприємства переглядати власні стратегії розвитку. За цих умов інтерес становить перехід від продажу зерна до виробництва харчових продуктів під власною торговою маркою.

Метою дослідження є обґрунтування маркетингової стратегії розвитку ТОВ «Александр-Агро 3» шляхом виведення на ринок фасованого борошна та круп із використанням ESG-підходів як основи позиціонування бренду.

Запропонована модель передбачає використання партнерської переробки на потужностях спеціалізованих підприємств із подальшим випуском продукції під власною торговою маркою. Такий підхід дає можливість зосередити фінансові ресурси на розвитку бренду, дистрибуції та маркетингових комунікаціях замість інвестування у будівництво власних виробничих об'єктів (табл. 1).

Екологічний аспект стратегії базується на використанні локальних виробничих ланцюгів та скороченні транспортних перевезень між учасниками процесу [1]. Додатковим елементом позиціонування може стати використання пакування, придатного до переробки. Для частини споживачів екологічні характеристики продукції поступово перетворюються на фактор вибору поряд із ціною та якістю.

Соціальна складова пов'язана з розвитком співпраці між агровиробником, місцевими переробними підприємствами та регіональними торговельними мережами. Реалізація продукції під локальним брендом формує додатковий попит на сировину регіонального походження та підтримує економічну активність суміжних підприємств [2].

Управлінський напрям охоплює контроль якості продукції та прозорість виробничого ланцюга. У маркетингових комунікаціях доцільно акцентувати увагу на походженні зерна, технології виробництва та контролі якості на кожному етапі. Такий підхід підсилює довіру до бренду та зменшує інформаційну невизначеність для покупців.

Таблиця 1

Зміна маркетингової моделі ТОВ «Александр-Агро 3»

Критерій	Модель сировини	Модель продукції із доданою вартістю
Продукт	Зерно	Борошно та крупи під власною торговою маркою
Роль підприємства	Виробник і постачальник сировини	Власник бренду
Цільовий ринок	B2B	B2B та B2C
Джерело конкурентних переваг	Ціна та обсяг виробництва	Бренд, якість, походження продукції
Маркетингові інструменти	Обмежені	Цифровий маркетинг, брендинг, контент маркетинг
ESG-компонент	Практично не реалізується	Використовується як елемент позиціонування
Рівень доданої вартості	Низький	Вищий
Лояльність споживачів	Відсутня	Формується через бренд

Джерело: розроблено авторами

Просування продукції доцільно здійснювати через поєднання традиційних і цифрових каналів комунікації [2]. Основними інструментами можуть виступати соціальні мережі, контент-маркетинг, відеоматеріали про виробничий цикл, співпраця з локальними спільнотами та використання QR-кодів на пакуванні для надання інформації про походження продукції. У результаті формується бренд, який асоціюється не лише з продуктом, а й з відкритістю виробника та відповідальним підходом до ведення бізнесу.

Висновок. Таким чином, перехід ТОВ «Александр-Агро 3» від реалізації зерна до випуску фасованого борошна та круп під власною торговою маркою дає можливість збільшити частку доданої вартості, яка залишається у підприємства. Використання ESG-підходів у маркетинговій стратегії підсилює позиціонування бренду, формує додаткові аргументи для споживачів та розширює можливості ринкової диференціації на ринку продуктів переробки зерна.

Список використаних джерел

1. Кукіна Н. В., Трусова Н. В., Нехай В. В. Бізнес-модель блокчейн-системи ринку зернових культур України. *Причорноморські економічні студії*. 2025, № 95. С. 335-343. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.95-50>
2. Кукіна Н.В., Шквиря Н.О. Управління маркетинговими комунікаціями переробних підприємств молочної галузі. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. Вип. 3(56) С. 78-85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-56-9>

Дмитро Федотов, аспірант,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
Керівник: **Дар'я Легеза**, д.е.н., професор,
професор кафедри маркетингу,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У СТРАТЕГІЮ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ КАВОВИХ ТА ЧАЙНИХ КОМПАНІЙ

Актуальність дослідження зумовлена загостренням глобальних екологічних та соціально-економічних викликів, які на тлі посилення міжнародного регулювання вимагають від підприємств кавової та чайної індустрій докорінного переосмислення традиційних операційних моделей. В умовах трансформації споживчої поведінки та зростаючого запиту на етичність бізнесу, системна інтеграція ESG-принципів у стратегії цифрового маркетингу стає критично важливим інструментом для подолання репутаційних ризиків та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності брендів як на світовому, так і на українському ринках.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємств на ринку кави та чаю. Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG-принципів) у цифрові маркетингові стратегії підприємств на ринку кави та чаю.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці науково-практичних рекомендацій щодо ефективної імплементації ESG-принципів у стратегію цифрового маркетингу кавових та чайних компаній для підвищення їхньої конкурентоспроможності, подолання споживчого скептицизму та задоволення етично-екологічних вимог сучасних клієнтів.

В умовах прогресуючих глобальних кліматичних змін, загострення соціально-економічної нерівності та переходу світового ринку до концепції сталого розвитку, традиційні маркетингові стратегії поступово втрачають свою ефективність. Сучасне глобальне продовольче середовище функціонує в умовах зростання екологічних ризиків, серед яких емісія парникових газів, деградація земельних ресурсів та надмірне використання прісної води.

Одним із аграрних напрямів, особливо вразливих до екологічних викликів, є виробництво та переробка кави та чаю — двох найпопулярніших напоїв у світі, чие вирощування зосереджене в вологих тропічних і субтропічних регіонах, на яких пролягають найбагатші природні екосистеми планети. Цей сектор характеризується складними, багатоланковими та географічно розгалуженими ланцюгами постачання, що переважно охоплюють країни, які розвиваються. Така специфіка робить галузь особливо вразливою до критики з боку екологічних організацій, регуляторних органів та наукової спільноти. Основні зауваження концентруються навколо масштабної екологічної шкоди — знеліснення заради розширення плантацій, інтенсифікації вирощування на відкритому сонці, значного вуглецевого сліду переробки та критичного виснаження водних ресурсів. Не менш

гостро постають і соціальні проблеми: незадовільні умови праці на плантаціях, дитяча праця, заниження заробітних плат та експлуатація вразливих верств населення, що подекуди є наслідком колоніальної архітектури ринку.

Для забезпечення щоденного споживання людством 2,25 млрд чашок кави та 6 млрд чашок чаю у 2025 році було вирощено 10,5 млн тонн кави на 12,5 млн гектарів земель та 7 млн тонн обробленого чайного листа на 5,4 млн гектарів. У перерахунку на одну порцію кава потребує в 6-8 разів більше земельних ресурсів, ніж чай, що робить її одним із головних драйверів сільськогосподарської експансії в тропічних лісах.

Традиційне тіньове вирощування кави (агролісівництво) вважається екологічно стійким: воно імітує природну екосистему, зберігає середовище існування дикої природи, покращує здоров'я ґрунту та запобігає ерозії. Однак для задоволення зростаючого попиту індустрія в багатьох країнах перейшла до інтенсивного вирощування на відкритому сонці, що вимагає повного вирубування лісів. Як наслідок, у період з 2001 по 2015 рік під кавові плантації було розчищено майже 2 млн гектарів тропічних лісів, що призвело до знищення поглиначів вуглецю та втрати біорізноманіття. Цей процес також призводить до проблем із запиленням, що змушує фермерів нарощувати використання хімічних пестицидів.

Крім того, водний слід кави суттєво перевищує показники чайної галузі: середній глобальний водний слід стандартної чашки кави (125 мл) становить 140 літрів. Загалом на одну чашку кава потребує у чотири рази більше води, ніж чай. Актуальною проблемою залишається і технологія вологого очищення (wet-milling) кавових зерен, через яку стічні води часто скидаються без очищення в річки, викликаючи отруєння водних організмів та забруднення питної води.

Процеси промислової переробки обох культур мають високу енергомісткість. На літр готового напою вуглецеві викиди розчинної кави у 2,5 рази вищі, ніж готового до вживання чаю. Життєвий цикл розчинної кави потребує у 7–11 разів більше енергії порівняно з меленою кавою через складні етапи висушування. Вуглецевий слід завареної кави (особливо з додаванням молока) є ще вищим, оскільки тваринництво є потужним джерелом парникових газів.

Зазначений екологічний та соціально-економічний тиск на індустрію каталізує трансформацію споживчої поведінки: сучасний споживач прагне знати автентичну «історію своєї чашки». Ринок фіксує стрімке зростання запиту на прозорість ланцюгів постачання, де покупцеві важливо отримати верифікацію, що заради його еспресо не було вирубано ділянку реліктового лісу, збирач врожаю отримав справедливе грошове забезпечення, а використана упаковка є біорозкладною або придатною для вторинної переробки.

Таким чином, проактивна комунікація екологічних аспектів трансформується з інструменту нішевої диференціації бренду в невід'ємний імператив його функціонування, стаючи фундаментальною основою контент-стратегії будь-якого відповідального виробника. У цьому контексті впровадження ESG-стандартів (Environmental, Social, Governance) набуває для кавових і чайних компаній критичної актуальності. Вони виступають не лише інструментом мінімізації операційних ризиків та адаптації до жорсткого регуляторного середовища

(зокрема, впровадженням Регламенту ЄС щодо продукції, яка не спричиняє знеліснення — EUDR), а й інституційним базисом для цифрового маркетингу. Системна інтеграція ESG-принципів дозволяє компаніям захистити свій бренд від звинувачень у «greenwashing» [1] та конвертувати реальні сталі практики у легітимний, оцифрований маркетинговий контент (завдяки технологіям supply chain traceability, QR-маркуванню та інтерактивному сторітелінгу), що забезпечує довгострокову лояльність споживачів [2].

Провідні міжнародні бренди дедалі активніше використовують ESG як інструмент диференціації [3] та управління репутаційними ризиками, що знаходить пряме відображення в їхніх маркетингових комунікаціях.

Starbucks: Компанія інтегрувала ESG у свої процеси, сертифікувавши понад 9400 кав'ярень за екологічною програмою Greener Stores. Бренд активно комунікує свою соціальну місію: працівники у США отримують 100% покриття вартості навчання в Університеті Арізони (ASU) та безкоштовний доступ до додатків психологічної підтримки Headspace. Проте маркетинговий образ часом стикається з реальністю (так званий "парадокс викидів"): незважаючи на локальні покращення, швидке розширення мережі призвело до зростання загальних викидів парникових газів на 10%.

JDE Peet's: Компанія зосередила свій PR та цифрові комунікації навколо плану "Grounded in Nature". Вони гарантують закупівлю 100% відповідально вирощеної кави до 2028 року. Їхній найсильніший інфопривід — партнерство з Airbus для запуску супутникового картографування кавових плантацій Східної Африки за допомогою штучного інтелекту.

Nestlé: Бренд фокусується на масштабуванні регенеративних практик. Щоб залучити молодшу аудиторію та вирішити проблему старіння фермерських кадрів, Nestlé створила ігрові навчальні програми (гейміфікацію) спільно з платформою Goodwall. Це яскравий приклад поєднання соціального ESG-проєкту та цифрового маркетингу.

CHAGEE: Китайська мережа чайних напоїв продемонструвала, як ESG може стати квитком на нові ринки. Виходячи на ринок США, бренд ініціював добровільне ESG-розкриття. Хоча звітність мала недоліки (акцент на екологічній упаковці та ігнорування проблем персоналу), це стало головною стратегією їхнього позиціонування.

У той час як міжнародний досвід демонструє використання ESG як стратегічного інструменту капіталізації бренду, українська практика ілюструє унікальний перехід від суто репутаційних комунікацій до вимушеної інституційної стійкості [4]. Для вітчизняних кавових і чайних компаній впровадження ESG-стандартів стало стратегічним важелем для подолання внутрішніх криз — руйнування інфраструктури, зміна логістики та розірвання зв'язків з РФ. Розглянемо ключові кейси українських компаній, які відображають цей тренд у своїх бізнес-моделях та маркетингових стратегіях:

АТ Мономах: Лідер ринку з виручкою 2,7 млрд грн (2025 р.) переорієнтував ESG-стратегію під виклики війни та євроінтеграції. У вимірі Social компанія запустила волонтерську програму «Чай для Героїв», безкоштовно передавши

військовим понад 125 млн пакетиків чаю, та системно забезпечує «Пункти незламності». Екологічний вектор закріплено міжнародною сертифікацією FSSC 22000, що відкриває доступ до ринків ЄС та США.

Nestlé Україна: Компанія адаптує глобальний «План Nescafé 2030» до українських реалій. В екологічному напрямі бренд забезпечує 100% постачання кави з відповідальних джерел, впроваджує регенеративне землеробство та замінює пластик на волоконні кришки (Fibre Lids) задля досягнення нульового рівня відходів. Соціальний вектор підкріплений воєнною інвестицією у €43 млн у будівництво нової фабрики на Волині (створення 300 робочих місць та до 1500 в планах) та фінансовими гарантіями для локальних фермерів.

Аналіз світових та вітчизняних корпоративних кейсів дозволяє констатувати, що імплементація ESG-стандартів є довгостроковим та незворотним макроекономічним трендом [5]. Як наслідок, операційні досягнення брендів у сфері екології та соціальної відповідальності вже не можуть залишатися виключно у площині внутрішніх корпоративних звітів — вони потребують якісної трансляції у діджитал-середовище. Системна комунікація сталих практик кавових і чайних компаній сьогодні спирається на три ключові вектори:

1. Формування лояльності через інтерактивний сторітелінг. Сучасна споживча парадигма (особливо серед поколінь Y та Z) диктує перехід до емоційної прив'язки до бренду. Соціальні інвестиції, використання біорозкладного пакування чи підтримка екосистем створюють базис для глибокої довіри. Цифровий маркетинг каналізує ці ініціативи за допомогою інтерактивного сторітелінгу, дозволяючи візуалізувати конкретний соціально-екологічний вплив компанії та демонструючи, як вибір клієнта допомагає вирішувати глобальні чи локальні проблеми. Це перетворює покупця з пасивного споживача на емоційно залученого співучасника сталого розвитку, формуючи найвищий рівень клієнтської адвокації бренду.

2. Захист від регуляторних ризиків та наскрізна відстежуваність (Supply Chain Traceability). Посилення міжнародного комплаєнсу вимагає від бізнесу безпрецедентного рівня прозорості та геолокаційного моніторингу кожної партії кавового зерна чи чайного листа. Завданням цифрового маркетингу є трансформація цієї складної нормативної бази у зрозумілу споживчу перевагу (концепція «знай історію своєї чашки»). Інтеграція технологій чейн-трейсінгу та смарт-пакування з використанням QR-маркування дозволяє покупцю в один клік отримати доступ до верифікованих даних про походження сировини, перевірити вуглецевий слід партії та переконатися у дотриманні етичних стандартів. Це виступає найдієвішим превентивним механізмом проти звинувачень компанії у грінвошингу.

3. Стратегічна диференціація через створення цифрового інформаційного контуру продукту. В умовах високої комерційної щільності ринку, ESG-маркетинг стає безальтернативним інструментом відбудови від конкурентів. Регулярна комунікація про перехід до регенеративного землеробства, забезпечення прожиткового мінімуму для фермерів або реалізацію програм соціальної адаптації ветеранів в Україні створює унікальну ціннісну пропозицію. Завдяки цьому фізичний товар набуває етичного виміру, який виступає головним орієнтиром для

соціально відповідального споживача, який у результаті віддає перевагу бренду не лише через продуктові характеристики, а через можливість зробити усвідомлений вибір на користь компанії, чії дії співставляються з його особистими цінностями.

Висновки. Як підсумок, інтеграція ESG-підходів стає критично важливою складовою маркетингу для підприємств на ринку кави та чаю. Вона дозволяє мінімізувати репутаційні ризики, забезпечити довіру споживача через репрезентацію цінностей, проходження сертифікацій та ведення цифрового трекінгу на всіх етапах виробництва, а також сформувати стійку конкурентну диференціацію бренду на висококонкурентному глобальному та локальному ринках.

Список використаних джерел

1. Oehler A., Neuss C. ESG disclosure vs. ESG ratings: Consistent information value?. *International Review of Financial Analysis*. 2025. Vol. 107. P. 104623. URL: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104623>.

2. Lunawat R. M., Elmarzouky M., Shohaieb D. Integrating Environmental, Social, and Governance (ESG) Factors into the Investment Returns of American Companies. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, no. 19. P. 8522. URL: <https://doi.org/10.3390/su17198522>.

3. Agarwala N., Jana S., Sahu T. N. ESG disclosures and corporate performance: A non-linear and disaggregated approach. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 437. P. 140517. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140517>.

4. Ворончак І. О., Коцко Т. А., Свінцов О. М. Вітчизняний вимір ESG-трансформації корпоративного управління: проблеми і перспективи. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 112–118. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.17>.

5. Щербакова О. Роль зелених облігацій у фінансуванні сталого розвитку // *Економіка України*. 2023. Т. 66, № 12(745). С. 3–22. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.12.003>.

Катерина Фень, к.е.н., асистент,
асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

АДАПТИВНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах функціонування підприємств ризик виступає невід'ємним елементом господарської діяльності. Динамічність економічного середовища та високий рівень невизначеності у національній економіці унеможливають повне прогнозування або уникнення ризикових ситуацій. За таких обставин ключовим завданням підприємства стає формування ефективної системи управління ризиками, що передбачає своєчасну ідентифікацію потенційних загроз, їх комплексну оцінку та розроблення превентивних заходів щодо мінімізації негативних наслідків.

Особливого значення набувають маркетингові ризики, які відображають імовірність як фінансових втрат, так і отримання додаткових конкурентних переваг у процесі розроблення та реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства. У зв'язку з цим дослідження теоретичних і практичних аспектів управління маркетинговими ризиками є надзвичайно актуальним, оскільки має важливе прикладне значення для забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємства в умовах ринкової невизначеності.

Маркетингова стратегія підприємства являє собою систему взаємопов'язаних напрямів і управлінських заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей товаровиробника в окремих сегментах ринку у визначеному часовому горизонті. Її формування ґрунтується на комплексному аналізі ринкової кон'юнктури, дослідженні споживчої поведінки, оцінці конкурентного середовища, характеристик продукції та інших факторів, що визначають ринкові позиції підприємства.

У науковій та практичній площині маркетингові стратегії доцільно класифікувати за трьома основними підходами: стратегії, орієнтовані на досягнення максимального результату незалежно від рівня ризику; стратегії, спрямовані на мінімізацію ризиків навіть за умов обмеженого прибутку; а також комбіновані стратегії, що поєднують прагнення до ефективності із забезпеченням прийняттого рівня ризикозахищеності.

Ефективність управління підприємством значною мірою залежить від його здатності оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, своєчасно ідентифікувати ризики та впроваджувати механізми їх управління. У цьому контексті маркетинговий ризик слід розглядати як об'єктивно-суб'єктивну економічну категорію, що характеризує ступінь можливого відхилення фактичних результатів маркетингової діяльності від поставлених цілей під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Такий ризик може проявлятися у формі

недоотримання очікуваного результату, втрати ринкових позицій або виникнення фінансових збитків.

Водночас сучасний науковий дискурс засвідчує наявність значних теоретичних дискусій щодо трактування сутності маркетингового ризику, його класифікації та визначення ключових причин виникнення. Незважаючи на суттєвий внесок науковців у розвиток цієї проблематики, питання систематизації маркетингових ризиків та формування ефективних підходів до їх управління на підприємстві залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює актуальність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

Висновки. За результатами проведеної діагностики формуються обґрунтовані рекомендації, спрямовані на мінімізацію ризикових ситуацій у діяльності підприємства та зниження негативного впливу ризикових чинників на процес стратегічного маркетингового управління.

Список використаних джерел

1. Венгер Є. І., Фень К.С. Штучний інтелект як драйвер розвитку маркетингових кампаній у цифрову епоху. Часопис економічних реформ. 2024. № 2(54). С. 102–109.
2. Fen K, Kolomytseva O, Vasylchenko L, Burtseva T, Pelykh Y. Shaping Consumer Satisfaction with Pricing Amidst the Digital Transformation of Economic Relations. Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias. 2025; 4: 1299. URL: <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/1299>
3. Нікульча В. А., Фень К.С. Цифрові трансформації програм лояльності підприємств торгівлі. Часопис економічних реформ : науково-виробничий журнал. 2024. № 2 (54). С. 83-91.
URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1990380>

Надія Фісуненко, к.е.н., доцент,
в.о. завідувача кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу
Український державний університет науки і технологій
Маріне Маргарян,
викладач кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу,
Український державний університет науки і технологій,
м. Дніпро, Україна

ESG-ОРІЄНТОВАНІ ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність теми. Сучасні умови розвитку підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та трансформацією споживчих пріоритетів. У таких умовах інноваційні маркетингові стратегії та інтеграція ESG-принципів у бізнес-моделі стають важливими чинниками забезпечення конкурентоспроможності, підвищення ефективності діяльності та формування позитивного іміджу підприємств. Актуальність дослідження посилюється активним розвитком цифрових технологій, використанням сучасних маркетингових інструментів і зростанням ролі корпоративної соціальної відповідальності, екологічної безпеки та прозорості управління у формуванні довіри споживачів. Саме тому дослідження ESG-орієнтованих інноваційних маркетингових стратегій є важливим напрямом наукових досліджень і практичного вдосконалення діяльності сучасних підприємств.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкових змін та трансформацією споживчих пріоритетів. У таких умовах підприємства змушені адаптувати свої маркетингові підходи до нових викликів, що передбачає використання інноваційних маркетингових стратегій та інтеграцію ESG-принципів у систему управління бізнесом. Особливого значення ці процеси набувають для українських підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності, воєнних ризиків та необхідності забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Інноваційні маркетингові стратегії поступово перетворюються на один із ключових інструментів розвитку сучасного підприємства. Їх використання сприяє підвищенню адаптивності бізнесу, формуванню позитивного іміджу бренду, зміцненню взаємодії зі споживачами та створенню конкурентних переваг. У дослідженні Н. С. Носань підкреслюється, що інноваційні маркетингові стратегії є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах швидких змін ринкового середовища [3].

Сучасний споживач орієнтується не лише на якість продукції чи послуг, але й на соціальну відповідальність компанії, екологічність виробництва та прозорість бізнес-процесів. Саме тому ESG-концепція (Environmental, Social, Governance) стає важливою складовою маркетингової політики підприємств. Інтеграція ESG-принципів у маркетингові стратегії дозволяє підвищувати рівень довіри

споживачів, зміцнювати репутацію бренду та формувати довгострокові відносини із клієнтами.

Важливу роль у реалізації сучасних маркетингових стратегій відіграє використання цифрових технологій. Інтернет-маркетинг, аналітика даних, CRM-системи, автоматизовані рекламні платформи та соціальні мережі створюють можливості для більш ефективної взаємодії з цільовою аудиторією [2, с. 59]. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринкового середовища, здійснювати персоналізацію комунікацій та підвищувати ефективність маркетингових кампаній.

Одним із ключових напрямів інноваційного маркетингу є розвиток контент-маркетингу. В умовах інформаційного перенасичення саме якісний контент стає ефективним інструментом формування лояльності споживачів та підвищення впізнаваності бренду. Використання блогів, подкастів, відеоматеріалів, інтерактивних платформ та соціальних мереж забезпечує підприємствам можливість формувати позитивний імідж та підтримувати постійну комунікацію з аудиторією [5, с. 201].

Не менш важливим напрямом розвитку сучасних маркетингових стратегій є персоналізація взаємодії зі споживачами. Сучасні технології дозволяють підприємствам здійснювати детальний аналіз поведінки клієнтів, прогнозувати їх потреби та формувати індивідуалізовані маркетингові пропозиції. Персоналізований маркетинг сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів та зміцненню їх лояльності до бренду [4].

Інтеграція ESG-принципів у маркетингові стратегії також передбачає активне впровадження соціально відповідального маркетингу. У сучасних умовах споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічність виробництва, дотримання етичних стандартів та участь бізнесу у вирішенні соціальних проблем. Це стимулює підприємства впроваджувати стратегії сталого розвитку, орієнтовані на зниження негативного впливу на навколишнє середовище, підтримку соціальних ініціатив та розвиток корпоративної відповідальності [1, с. 238].

Важливою складовою інноваційних маркетингових стратегій є використання агільних підходів та швидких експериментів. Агільні методології дозволяють підприємствам оперативно адаптувати маркетингові рішення до змін у зовнішньому середовищі, тестувати нові інструменти просування та швидко коригувати маркетингову політику [3]. В умовах нестабільного ринку саме гнучкість та здатність до швидкого реагування забезпечують підприємствам додаткові конкурентні переваги.

Сучасні маркетингові стратегії повинні також враховувати інноваційні аспекти фінансово-економічного управління. Використання аналітичних систем, автоматизація управлінських процесів, цифрові фінансові інструменти та прогнозна аналітика сприяють підвищенню ефективності маркетингової діяльності та забезпечують оптимізацію витрат на просування продукції. Крім того, інтеграція маркетингових та фінансово-економічних інструментів створює передумови для підвищення загальної ефективності функціонування підприємства.

У сучасних умовах ESG-орієнтовані маркетингові стратегії формують нову модель взаємодії між бізнесом, суспільством та державою. Підприємства, які впроваджують інноваційні маркетингові підходи та дотримуються принципів сталого розвитку, отримують можливість не лише зміцнювати свої ринкові позиції, але й формувати довгострокову економічну стійкість. Саме тому інтеграція ESG-принципів у маркетингову діяльність поступово перетворюється на стратегічний чинник розвитку сучасного бізнесу.

Висновки. Таким чином, інноваційні маркетингові стратегії та інтеграція ESG-принципів у сучасні бізнес-моделі є важливими чинниками забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному економічному середовищі. Використання цифрових маркетингових інструментів, персоналізованих комунікацій, контент-маркетингу та соціально відповідального підходу до ведення бізнесу сприяє підвищенню рівня довіри споживачів, формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню його ринкових позицій. У сучасних умовах саме поєднання інноваційності, гнучкості маркетингових рішень і дотримання принципів сталого розвитку створює передумови для довгострокового економічного зростання та підвищення ефективності функціонування підприємств.

Список використаних джерел

1. Лихолат С. М. Аналіз реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності в практичній діяльності підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. № 34. С. 238–245.
2. Ляшенко Г. П., Моткалюк Р. В. Інтернет-маркетинг та його інструменти. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2013. № 3(62). С. 59–65.
3. Носань Н. С. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>.
4. Попко О., Філатов В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>.
5. Терехов Д. Управління онлайн-репутацією підприємства з використанням сучасних інструментів контент-маркетингу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 201–205. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-28>.

Надія Христюк, здобувачка вищої освіти,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука»
Олег Онофрійчук, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука»,
м. Рівне, Україна

ESG-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ СТІКСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БРЕНДІВ У ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Актуальність дослідження. Ідея ESG постала як розвиток та поглиблення засад корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та сталого розвитку, що інтенсивно формувалися протягом другої половини XX століття. Якщо на зародкових етапах CSR сприймалися переважно як додатковий моральний та суспільний обов'язок фірм перед громадою, то теперішня доктрина ESG інтегрує природні, людські й регуляторні аспекти у стратегічне управління, визначаючи їх як головні фактори тривалої прибутковості. Екологічна складова (E) фокусується на зменшенні негативного впливу бізнесу на довкілля, впровадженні ефективних енергетичних та ресурсозберігаючих практик, а також дотриманні міжнародних екологічних стандартів. Соціальна складова (S) охоплює взаємодію компанії з працівниками, споживачами та громадами, забезпечення соціальної справедливості, рівних можливостей та безпечних умов праці. Управлінська складова (G) підкреслює значення прозорого корпоративного управління, етичних стандартів ведення бізнесу, ефективного контролю ризиків та відповідальності перед стейкхолдерами [1].

Впровадження ESG-маркетингу в систему управління дозволяє компаніям поєднувати фінансову ефективність із соціально-екологічною відповідальністю, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати прозорість діяльності. З практичного погляду, ESG впливає на прийняття управлінських рішень на всіх рівнях – від визначення корпоративної стратегії до операційного управління, формуючи культуру відповідального бізнесу та підвищуючи довіру інвесторів, партнерів і споживачів. Крім того, ESG-маркетинг виступає як механізм інтеграції інноваційних підходів, цифрових технологій і аналітики великих даних у процеси прийняття рішень, що дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до глобальних викликів та створення стійкої конкурентної переваги [2].

Узагальнений аналіз засвідчує, що ESG-маркетинг має комплексний та багатовимірний вплив на конкурентоспроможність брендів. На фінансовому рівні він зміцнює інвестиційну привабливість та зменшує ризики, на репутаційному – будує довіру й репутаційний капітал, а на поведінковому – заохочує лояльність та трипалі стосунки зі споживачами. Зрештою ESG-комунікації та відповідальні

маркетингові засади стають не лише моральним чи регуляторним обов'язком, а й потужним засобом творення ринкових переваг [3].

Наукові підходи до стійкої конкурентоспроможності брендів різняться за методологією оцінювання: одні науковці зосереджуються на фінансових та ринкових показниках, інші – на неявних активах бренду, реноме та суспільному управлінні, ESG-просування та новаторських практик в єдиний механізм, що дає змогу організації реагувати на світові виклики, увиразнювати гнучкість діловодства та унормовувати тривалі конкурентні переваги. Отже, стійка конкурентоспроможність бренду сприймається не лише як наслідок успішного маркетингу, а і як тактичний ресурс, котрий гарантує рівновагу між економічною результативністю, суспільною підзвітністю та екологічною сталістю [4].

Висновки. Під час дослідження було визначено стратегічне значення ESG-маркетингу як важливого чинника формування сталої конкурентоспроможності брендів на світовому ринку. Встановлено, що екологічні, соціальні та управлінські аспекти дедалі більше впливають на ринкові переваги підприємств, рівень довіри споживачів, інвестиційну привабливість і репутацію брендів.

Список використаних джерел

1. Пшенична М. Роль і місце ESG-інвестування в механізмі формування сталої конкурентоспроможності українських підприємств у військовому періоді. *Науковий збірник «InterConf+»*. 2023. №29 (139). С. 7–16. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2023.001> (дата звернення 09.12.2025).
2. Яцишина К., Яцишин Т. Оцінка готовності підприємств України до врахування ESG- факторів при плануванні бізнес-стратегій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. 332(4). С. 9—13. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-1>.
3. Fallah Shayan N., Mohabbati-Kalejahi N., Alavi S., Zahed M.A. Sustainable development goals (SDGs) as a framework for corporate social responsibility (CSR). *Sustainability*. 2022. Vol. 14(3). 1222. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14031222>.
4. Fallah Shayan N., Mohabbati-Kalejahi N., Alavi S., Zahed M.A. Sustainable development goals (SDGs) as a framework for corporate social responsibility (CSR). *Sustainability*. 2022. Vol. 14(3). 1222. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14031222>.

Вікторія Чмут, здобувачка вищої освіти,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука»
Олег Онофрійчук, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука»,
м. Рівне, Україна

DIGITAL-MАРКЕТИНГ У РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Актуальність дослідження. Digital-маркетинг охоплює різноманітні можливості просування бізнесу через цифрові канали зв'язку. Часто це сплутати з інтернет маркетингом, але вони мають відмінності. Реклама та просування в Інтернеті становлять лише частину digital-маркетингу, який охоплює не лише SEO-оптимізацію, контекстну рекламу, таргетинг та відео рекламу на YouTube, але й такі інструменти, як SMS та MMS-розсилки, масове телефонне дзвінкування, цифрова телевізійна та радіореклама, навіть QR-коди на паперових носіях. Крім того, важливо враховувати комунікацію з клієнтами поза Інтернетом, таку як радіо-та телереклама, а також інші методи, наприклад [1]:

1. Пошукова оптимізація (SEO)
2. Контент-маркетинг
3. Social media marketing (SMM)
4. Контекстна реклама
5. Партнерський маркетинг
6. Нативна реклама
7. Автоматизація маркетингу

До традиційних засобів поширення інформації сьогодні додалися e-mail розсилки, тематичні форуми, сайти, пошукові системи, соцмережі, інтернет магазини, посередники в Інтернет тощо. Все це забезпечує зростання рівня конкурентоспроможності підприємств та впізнаваності брендів на національному та міжнародному рівнях. Виробники, які використовують всі доступні цифрові канали та інструменти комунікацій, є в середньому на 25% більш прибутковими ніж інші [2]. Тому сучасні маркетологи повинні, насамперед, володіти компетенціями в сфері цифрового маркетингу.

Діджитал-маркетинг розглядають у таких аспектах:

- комплекс заходів для просування компанії та її продукції у цифровому середовищі;
- інтеграція більшої кількості різних технологій (соціальні, мобільні, веб-, CRM-системи тощо) з продажем та клієнтським сервісом;
- постійний двосторонній зв'язок між продавцем та потенційним покупцем товару;
- оптимальне поєднання можливостей цифрових технологій та потреб споживача з урахуванням особливостей продукції/послуг та рівня попиту;

- феноменальна динаміка росту та досягнення будь-яких маркетингових цілей;
- здатність бути релевантним ринку, оцінювати й аналізувати результати проведеної маркетингової кампанії, бути динамічним залежно від рівня попиту на продукт [2].

Ключові тренди цифрового маркетингу на 2024 р. такі:

1) Цінності та людяність (клієнтам повинні імпонувати громадянська позиція й цінності виробника).

2) Інтерактивність та гейміфікація (завдяки ним клієнт може відчувати себе частиною процесу розвитку товару, здобути досвід і сформувати емоційний зв'язок з брендом, а, відповідно, й лояльність).

3) Персоналізований підхід (щоб вирізнитися серед конкурентів та здійснювати ефективну комунікацію з клієнтами).

4) Адаптація під мобільні пристрої (продуманий і адаптований під різні гаджети сайт для швидкого і зручного здійснення замовлень: інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, оперативне оформлення замовлення, кілька способів оплати, якісний мобільний додаток).

5) Штучний інтелект (технологія ще не досконала й дорога, та перспективна, адже дозволяє спростити багато процесів, таких як: генерація контенту, спілкування з клієнтами, аналіз даних та прогнозування, оптимізація рекламних кампаній, автоматизація процесів) [3].

Зокрема, сьогодні виробники окремих груп товарів зловживають патріотизмом споживачів. Ця хвиля комерційних спекуляцій навіть отримала назву «байрактарщина»: суші-сети «Чорнобаївські», ковбаса «ЗСУ», шашлик «Джавелін», «Героїчна Буча комбуча», насіння редису «Азовсталь» тощо. У багатьох покупців це викликало негативні емоції [4]. Стосовно ставлення українських споживачів до проведення рекламної кампанії на початку повномасштабної війни, то за результатами проведеного дослідження [4], визначено, що 54% опитаних вважали за необхідне продовжити рекламування товарів/послуг у воєнний час, а проти висловились лише 17%. Проте, як зазначали 45% респондентів, такі рекламні активності мають урахувати воєнні реалії.

Найефективнішою рекламою з найбільшим коефіцієнтом залучення була відеореклама. Перше «звичайне» відео після тривалої перерви мало на 71% кращі показники, ніж інші відео до початку великої війни, а середній приріст внаслідок наступних відео реклами становив 10-12%. Люди скучили за такою комунікацією [5].

Отож, важливо враховувати, що вплив воєнного стану на бізнес може бути дуже складним і різним для різних компаній, і відповідно розробка маркетингової стратегії повинна ґрунтуватися на ретельному аналізі конкретних умов ринку і ситуації [6].

Висновки. Отже, digital-маркетинг є важливою складовою розвитку сучасного бізнесу, оскільки він допомагає підприємствам ефективно просувати свої товари та послуги за допомогою цифрових технологій. Завдяки використанню соціальних мереж, реклами, SEO-оптимізації та інших інструментів компанії можуть

підтримувати зв'язок зі споживачами, підвищувати впізнаваність бренду та збільшувати прибуток.

Сьогодні digital-маркетинг постійно розвивається, а його важливими напрямками стають персоналізація, інтерактивність, адаптація під мобільні пристрої та використання штучного інтелекту. Також важливо, щоб реклама враховувала сучасні умови та потреби суспільства, особливо в умовах війни.

Таким чином, цифровий маркетинг має великі перспективи розвитку та є необхідним інструментом для успішної діяльності сучасних підприємств.

Список використаних джерел

1. Що таке digital-маркетинг: основи, канали та інструменти // Wizeclub Education. URL: <https://wizeclub.education/blog/shho-take-digital-marketing-osnovi-kanali-ta-instrumenti/> (дата звернення: 21.02.2024).

2. Вдовічена О. Г., Дюгованець О. М., Чернова І. В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи впровадження в Україні. *Економічна наука*. 2022. № 2. С. 81–87.

3. 5 трендів інтернет-маркетингу в 2024 році // KeepinCRM. 30.01.2024. URL: <https://keepincrm.com/online-marketing-trends-2024> (дата звернення: 21.02.2024).

4. Реклама під час війни: «хайп» не означає ефективність // Економічна правда. 05.07.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/5/701876/> (дата звернення: 21.02.2024).

5. Маркетингові комунікації під час війни: 2023 VS 2022 // Аптека.ua. 05.02.2024. URL: <https://www.apteka.ua/article/685865/> (дата звернення: 21.02.2024).

6. Маркетингова стратегія під час війни та воєнного стану // Dinanta marketing. URL: <https://dinanta.com/blog/marketing-during-war> (дата звернення: 21.02.2024).

Тетяна Юрій, к.е.н., асистент,
асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ AI-ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАТЕГІЇ ІНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГУ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Актуальність дослідження. Інфлюенс-маркетинг є критично важливим каналом комунікації, що визначає успіх брендів на глобальному ринку і є одним з найбільш результативних стратегій для сучасного бізнесу. У 2025 році ринок інфлюенс-маркетингу зростав і досягнув 32,55 млрд.дол., що на 35% більше порівняно із 2024 роком.

Повномасштабне вторгнення у 2022 році зруйнувало звичні логістичні ланцюги, змусило бренди зупинити бюджети та поставило під питання існування креативної індустрії в цілому. Проте адаптивність українського бізнесу та блогерів дозволила ринку не просто вижити, а перетворитися на зрілу, високотехнологічну та соціально відповідальну екосистему. Традиційні підходи розміщення реклами остаточно поступилися місцем аналітиці, системному маркетингу та глибокій інтеграції штучного інтелекту. В Україні інфлюенс-ринок у 2025 році зріс на 18% і складає 0,846 млрд.грн [1].

Популярність інфлюенс-маркетингу базується на унікальній здатності створювати глибокий емоційний контакт між комерційними брендами та кінцевими споживачами. Для суб'єктів господарювання, що прагнуть розширити клієнтську базу, та творців контенту, орієнтованих на професійне зростання, вивчення галузевих тенденцій стає першочерговим завданням. Сучасні маркетингові комунікації вимагають переходу від традиційних методів реклами до більш автентичних форматів взаємодії. Творчий підхід у синергії з технологічними рішеннями дозволяє досягати високих показників залученості цільової аудиторії. Професійна адаптація до змін ринкової кон'юнктури визначає стратегічний успіх реалізації рекламних продуктів у медіасередовищі.

Інтеграція технологій штучного інтелекту стала невід'ємним елементом сучасної системи маркетингу впливу. Статистичні дані свідчать, що переважна більшість брендів, а саме понад 92%, уже використовують або розглядають можливість впровадження AI-інструментів у свою діяльність [2].

За статистичними даними 2025 року, 60.2% маркетологів активно використовують ШІ для ідентифікації інфлюенсерів та оптимізації кампаній. Понад 92% брендів висловлюють готовність інтегрувати ШІ у свої робочі процеси, що свідчить про майже повне зникнення технологічного скепсису. Основними сферами застосування ШІ є пошук креаторів (55,8%), прогнозна аналітика (19,9%), автоматизація комунікацій (19,9%) та оптимізація контенту (18,6%) [3].

Сучасний інфлюенс-маркетинг став значно точнішим завдяки використанню трьох технологічних рішень ШІ. Перший напрям – машинне навчання, тобто розумниця пошук блогерів. Він замінив ручний пошук інфлюенсерів розумними алгоритмами. Системи на кшталт Modash аналізують сотні мільйонів профілів,

знаходячи подібних креаторів за інтересами та реальною активністю аудиторії. Це дозволяє прогнозувати прибутковість співпраці з точністю до 85%, що на практиці підвищує ефективність кампаній на третину. Другий напрям – обробка природної мови, тобто аналіз емоцій та коментарів. Цей напрям допомагає брендам оцінювати не кількість коментарів, а їхній емоційний підтекст. Алгоритми навчилися розрізняти вдячність, емпатію чи скептицизм підписників, що дозволяє обирати аудиторію, яка є найбільш лояльною. Третій напрям - комп'ютерний зір або автоматичне розпізнавання брендів, який автоматично відстежує появу брендів у відео чи на фото. Такі системи ідентифікують логотипи та товари навіть без спеціальних позначок, збираючи вчетверо більше даних для аналізу в TikTok та Instagram. Окремо ці технології допомагають у боротьбі з фродом (фейкові підписники та накручена активність), оскільки у 2025 році більшість брендів занепокоєні розвитком реалістичних ШІ-ботів. Для захисту від накруток аналітичні платформи використовують спеціальні алгоритми, які виявляють будь-які аномалії у поведінці акаунтів та підтверджують їхню автентичність [4].

Також аналітичні системи ідентифікують фейкову активність через детальний аналіз зміни поведінки. Наприклад, якщо рівень залучення аудиторії падає нижче 0,5%, система маркує такий профіль як критично підозрілий для більшості ніш. Крім того, технології забезпечують моніторинг географічної концентрації, що дозволяє виявляти аномалії в розподілі підписників. Якщо тисячі фоловерів раптово з'являються з одного малого містечка в країні, яка не є цільовим ринком для креатора, ШІ автоматично знижує його рейтинг автентичності, захищаючи бренди від неефективних інвестицій.

Досвід лідерів ринку демонструє, як технології ШІ перетворюються на конкретні фінансові успіхи. Наприклад, компанія L'Oréal впровадила концепцію гіперперсоналізації, використовуючи платформу Halo AI для пошуку нішевих блогерів, які мають найвищу довіру у специфічних питаннях догляду. У 2026 році бренд поєднав маркетинг із науковими розробками, що дозволило у 100 разів швидше випускати продукти під запити з TikTok. Окрім цього, запуск віртуальної моделі Kura забезпечив понад 100 мільйонів переглядів, а ШІ-консультант Beauty Genius у WhatsApp став персональним діагностичним центром для мільйонів клієнтів.

Coca-Cola зосередилася на генеративній творчості, створивши Цифрову раду для управління ШІ-трансформацією. Їхня платформа «Create Real Magic» дала змогу тисячам авторів створювати унікальний брендований контент за допомогою нейромереж. Завдяки системі Project Fizzion швидкість створення рекламних матеріалів зросла вдесятеро без втрати фірмового стилю.

За дослідженнями українська сфера роботи з блогерами у 2026 році вказує, що 86% креаторів використовують генеративний ШІ для створення сценаріїв та монтажу відео [5].

На українському ринку контент-мейкінг став професією, де професіоналізація базується на глибокій ШІ-аналітиці аудиторії. Бізнес також не відстає, впроваджуючи ШІ-агенти в CRM для обробки замовлень – наприклад, кейс «ЄДРА» показує, що один бот може якісно консультувати 3000 клієнтів одночасно.

Це веде до повної трансформації агентств, які тепер замість розширення штату фокусуються на навчанні нейромереж цінностям брендів, виконуючи величезні обсяги роботи мінімальними силами.

Список використаних джерел

1. Рекламний ринок України 2025: зростання на +17% і перехід від кампаній до системног маркетингу // Marketer. 2025. URL: <https://marketer.ua/ua/the-ukrainian-advertising-market-in-2025-17-growth-and-a-shift-from-campaigns-to-systematic-marketing/>
2. Influencer Marketing in 2025: New Data Reveals What Works, What Costs, and What's Next // PR Newswire. 2025. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/influencer-marketing-in-2025-new-data-reveals-what-works-what-costs-and-whats-next-302490369.html?>
3. 22 AI in Influencer Marketing Adoption Statistics: Essential Data for Every Brand in 2026 // Archive. 2026. URL: <https://archive.com/blog/ai-influencer-marketing-adoption>
4. The Impact of AI-Powered Influencer Marketing on Consumer Engagement and Purchase Intent: An Indian Perspective // ACR-Journal. 2026. URL: <https://acr-journal.com/article/the-impact-of-ai-powered-influencer-marketing-on-consumer-engagement-and-purchase-intent-an-indian-perspective-1511/>
5. Інфлюенс-маркетинг у 2026 році: 5 ключових трендів // MMR. 2026. URL: <https://mmr.ua/news/marketyng/trendy-inflyuens-marketyngu-2026/>

Олександр Юрченко, к. е. н., доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки
Катерина Никонюк,
старший викладач кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна

БРЕНД-МАРКЕТИНГ МІСТА ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ESG-ПІДХОДІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Актуальність дослідження. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення конкуренції між містами за інвестиції, людський капітал, туристичні потоки й інноваційні ресурси особливого значення набуває формування сильного бренду міста. Сучасна територіальна бренд-стратегія дедалі частіше розглядається не лише як маркетинговий інструмент позиціонування, а як складова системи сталого розвитку, що відображає соціальну відповідальність, екологічну безпеку та якість міського управління. У цьому контексті актуальності набуває впровадження ESG-принципів (Environmental, Social, Governance – екологічне, соціальне та корпоративне управління) у процес формування бренду міста. Водночас розвиток цифрових маркетингових технологій створює нові можливості для комунікації із зацікавленими сторонами, просування бренду території та підвищення його впізнаваності на національному й міжнародному рівнях. Інтеграція ESG-підходів і цифрових маркетингових технологій формує нову модель бренд-маркетингу міста, орієнтовану на забезпечення його сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Наукові дослідження свідчать про зростання уваги до брендингу міст і територій як інструменту забезпечення сталого розвитку, підвищення інвестиційної привабливості та формування позитивного іміджу громади. У працях Л. Ріполл Гонсалес і Ф. Гейла [1], Т. Янг, М. Є, П. Пей, Ю. Ши та Х. Пан [2], С. Калініченко, К. Сподар, А. Грібіник, В. Холодок і В. Лагодієнко [3], М. Когута та І. Гаврилюк [4], Л. Мельник, І. Застави та І. Байдак [5], Т. Устік [6] розглядаються питання інтеграції принципів сталого розвитку, ESG-підходів, цифрових маркетингових технологій і бренд-маркетингу у процеси формування та оцінювання брендів міст, проте недостатньо дослідженими залишаються механізми поєднання ESG-концепції та цифрових інструментів брендингу в управлінні брендом міста.

Формування бренду столиці держави потребує врахування широкого кола економічних, соціальних, екологічних та управлінських чинників. ESG-підхід дозволяє розглядати міський бренд як комплексну систему цінностей, що формує довіру мешканців, бізнесу, інвесторів та міжнародної спільноти.

Екологічний компонент (Environmental) передбачає зосередження уваги на розвитку зеленої інфраструктури, енергоефективності, екологічному транспорті, управлінні відходами та реалізації концепції «розумного» міста. Для столиці важливим елементом бренду є позиціонування як екологічно відповідального, комфортного та інноваційного мегаполісу.

Соціальний компонент (Social) охоплює якість життя населення, доступність освітніх, медичних і культурних послуг, інклюзивність міського середовища, безпеку та розвиток людського капіталу. Соціально орієнтований бренд міста формує позитивне сприйняття території як місця для життя, роботи та самореалізації.

Управлінський компонент (Governance) передбачає прозорість діяльності органів влади, розвиток електронного врядування, відкритість даних, залучення громадян до процесів прийняття рішень та підзвітність муніципального управління. Саме якість управління дедалі більше впливає на репутацію та конкурентоспроможність мегаполісу.

Разом із тим реалізація ESG-підходів неможлива без використання цифрових маркетингових технологій. Соціальні мережі, цифрові платформи, Big Data, штучний інтелект, геоінформаційні системи та інструменти цифрової аналітики забезпечують збір інформації про потреби стейкхолдерів, персоналізацію комунікацій та ефективне просування бренду міста. Для столиці цифрові технології виступають не лише інструментом маркетингових комунікацій, а й засобом демонстрації результатів реалізації ESG-стратегії.

Отже, формування бренду сучасного міста дедалі більше ґрунтується на принципах сталого розвитку, які інтегрують екологічні, соціальні та управлінські аспекти територіального розвитку. У цьому контексті ESG-підхід виступає концептуальною основою побудови позитивного іміджу міста, сприяє підвищенню його інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та рівня довіри з боку основних стейкхолдерів. Крім того, ефективна реалізація ESG-стратегії неможлива без використання цифрових маркетингових технологій, які забезпечують прозорість комунікацій, аналітичну підтримку управлінських рішень та просування бренду міста у глобальному інформаційному просторі. Узагальнену концептуальну модель взаємодії ESG-компонентів і цифрових маркетингових технологій у процесі формування бренду столиці наведено на рисунку 1.

Отже, формування бренду столиці на основі ESG-підходу та цифрових маркетингових технологій забезпечує комплексний розвиток міської території, орієнтований на принципи сталості, соціальної відповідальності та ефективного врядування. Синергія екологічних, соціальних та управлінських компонентів із цифровими інструментами сприяє підвищенню рівня довіри населення, залученню інвестицій, розвитку партнерських відносин і зміцненню міжнародного іміджу міста. Такий підхід формує підґрунтя для довгострокового позиціонування столиці як інноваційного та конкурентоспроможного мегаполіса.

Формування міського бренду на засадах екологічної відповідальності, соціальної орієнтованості та ефективного врядування сприяє підвищенню довіри стейкхолдерів і забезпечує довгострокову конкурентоспроможність території.



Рис. 1. Концептуальна модель формування бренду столиці на засадах ESG-підходу та цифрових маркетингових технологій

Джерело: розроблено авторами

Для оцінювання потенціалу використання бренд-маркетингу в реалізації ESG-стратегії міста доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє визначити внутрішні переваги та недоліки, а також зовнішні можливості та загрози розвитку бренду території в контексті сталого розвитку.

Таблиця 1
SWOT-аналіз бренд-маркетингу міста як інструменту реалізації ESG-підходів

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Формування позитивного іміджу міста на основі принципів сталого розвитку	Значні фінансові витрати на реалізацію ESG-ініціатив та їх комунікацію
Підвищення довіри мешканців, інвесторів і бізнесу	Нерівномірність впровадження ESG-практик у різних сферах міського господарства
Посилення інвестиційної та туристичної привабливості	Недостатня обізнаність населення щодо ESG-концепції
Покращення конкурентоспроможності міста на національному та міжнародному рівнях	Відсутність єдиної системи оцінювання ефективності бренд-маркетингових ESG-заходів
Розвиток цифрових комунікацій та відкритості влади	Обмеженість кадрових та організаційних ресурсів для реалізації ESG-стратегії

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Залучення міжнародних інвестицій та грантових ресурсів для сталого розвитку	Економічна нестабільність та скорочення фінансування міських програм
Використання цифрових маркетингових технологій для просування бренду міста	Посилення конкуренції між містами за інвесторів та людський капітал
Розвиток партнерства між владою, бізнесом та громадськістю	Репутаційні ризики у разі невідповідності заявлених ESG-цілей фактичним результатам
Інтеграція до міжнародних програм сталого розвитку та «розумних міст»	Політична нестабільність і зміни управлінських пріоритетів
Зростання попиту на екологічно та соціально відповідальні території	Кіберзагрози та ризики цифрової трансформації міського управління

Джерело: розроблено авторами

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що бренд-маркетинг міста є ефективним інструментом реалізації ESG-підходів, оскільки сприяє формуванню позитивного іміджу території, підвищенню її інвестиційної привабливості та зміцненню довіри основних стейкхолдерів. Ключовими перевагами виступають інтеграція принципів сталого розвитку до системи бренд-маркетингу та використання цифрових технологій для ефективної комунікації ESG-цінностей. При цьому ефективність бренд-маркетингу залежить від рівня ресурсного забезпечення, послідовності реалізації ESG-стратегії та здатності органів місцевого самоврядування забезпечувати прозорість і підзвітність управлінських процесів. Використання наявних можливостей та мінімізація виявлених загроз дозволять підвищити конкурентоспроможність міста та забезпечити його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки. Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів у систему формування міського бренду сприяє підвищенню конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та міжнародної репутації міста. Встановлено, що цифрові маркетингові технології виступають ключовим фактором ефективної комунікації ESG-цінностей, забезпечуючи прозорість взаємодії між органами влади, бізнесом, громадськістю та потенційними інвесторами. Результати SWOT-аналізу засвідчили наявність значного потенціалу використання бренд-маркетингу для просування концепції сталого розвитку міста, при цьому акцентуючи увагу на необхідності мінімізації фінансових, організаційних та репутаційних ризиків. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення інтегрованих моделей оцінювання ефективності бренд-маркетингу міст з урахуванням ESG-індикаторів та можливостей штучного інтелекту й цифрової аналітики в системі муніципального управління.

Список використаних джерел

1. Ripoll Gonzalez L., Gale F. Sustainable city branding narratives: a critical appraisal of processes and outcomes. *Journal of Place Management and Development*. 2023. Vol. 16, № 1. P. 20–44. DOI: 10.1108/JPM-D-09-2021-0093.
2. Yang T., Ye M., Pei P., Shi Y., Pan H. City Branding Evaluation as a Tool for Sustainable Urban Growth: A Framework and Lessons from the Yangtze River Delta Region. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, No. 16. Article 4281. DOI: 10.3390/su11164281.
3. Калініченко С., Сподар К., Грібнік А., Холодок В., Лагодієнко В. Особливості формування брендингу територій. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 5. С. 87–91. DOI: 10.31891/mdes/2022-5-12.
4. Когут М., Гаврилюк І. Брендинг міст як основа сталого розвитку територій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-23.
5. Мельник Л. Л., Застава І. А., Байдак І. І. Роль бренд-маркетингу для розвитку підприємництва в межах територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.3.60.
6. Устік Т. В. Маркетинг міста: від брендингу до інвестицій. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 46. С. 124–133. DOI: 10.32782/2522-1256-2025-46-14.

СЕКЦІЯ 5

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG PUBLIC GOVERNANCE AND ESG IMPLEMENTATION MECHANISMS

Вероніка Андєєва,
здобувачка ТДАТУ, Керівник: **Ганна Ортіна**
доктор наук з державного управління,
кафедра менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ETHICAL ESG GOVERNANCE ЯК ОСНОВА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку України супроводжується масштабними трансформаційними процесами, пов'язаними з післявоєнним відновленням територій, модернізацією системи публічного управління, інтеграцією до європейського простору та необхідністю формування нових механізмів governance, орієнтованих на стійкість, прозорість та суспільну довіру. В умовах війни територіальні громади стали ключовими суб'єктами забезпечення соціальної стабільності, гуманітарної координації, підтримки населення та реалізації стратегічних програм відбудови. У зв'язку з цим особливого значення набуває проблема формування інституційно стійкої моделі public governance, здатної забезпечити ефективність управління в умовах кризових викликів та високої невизначеності.

У сучасному європейському управлінському дискурсі дедалі більшого значення набуває концепція ethical governance, яка базується на принципах прозорості, підзвітності, соціальної відповідальності, доброчесності та participatory governance. На відміну від традиційного адміністративного управління, ethical governance орієнтоване на формування довіри між владою та суспільством, забезпечення legitimacy governance та підвищення інституційної спроможності територіальних громад.

Водночас процес післявоєнного recovery governance вимагає інтеграції ESG-принципів у систему strategic public management. У сучасних умовах ESG-концепція трансформується із корпоративної моделі оцінювання у комплексний framework governance, спрямований на забезпечення sustainable development, institutional resilience та соціальної стійкості територій. Саме ethical ESG governance створює передумови для формування адаптивної моделі strategic governance, орієнтованої на довгострокову стійкість громад та ефективне управління процесами післявоєнного відновлення.

Екологічний компонент ESG у системі ethical governance передбачає впровадження принципів екологічної відповідальності, підтримку sustainable infrastructure, розвиток енергоефективності та формування екологічно орієнтованої

політики територіального розвитку. У сучасних умовах екологічна стійкість виступає важливим фактором забезпечення resilience communities та інтеграції громад до європейського простору sustainable governance.

Соціальний компонент ESG орієнтований на розвиток human-centered governance, забезпечення соціальної інклюзивності, підтримку внутрішньо переміщених осіб, формування безпечного соціального середовища та зміцнення суспільної довіри до органів місцевого самоврядування. Саме trust governance сьогодні виступає ключовою умовою ефективного recovery management та інституційної стабільності територій.

Governance-компонент ESG акцентує увагу на прозорості управлінських процесів, підзвітності органів влади, мінімізації корупційних ризиків, розвитку електронної демократії та формуванні ethical leadership у системі public administration. У сучасних умовах governance ethics виступає системоутворюючим елементом institutional resilience та забезпечення ефективного strategic decision-making.

Особливого значення ethical ESG governance набуває в умовах післявоєнного відновлення України. Процес відбудови територій супроводжується значними фінансовими потоками, міжнародною підтримкою та необхідністю забезпечення прозорого resource management. У зв'язку з цим формування ethical governance systems виступає важливою передумовою запобігання корупційним ризикам, забезпечення accountability governance та підвищення ефективності strategic recovery management.

Важливим напрямом розвитку ethical ESG governance є формування institutional resilience communities, здатних адаптуватися до кризових викликів, підтримувати соціальну стабільність та забезпечувати ефективну взаємодію між владою, громадою і міжнародними партнерами. У сучасному європейському просторі institutional resilience розглядається як ключова умова sustainable governance та стратегічної модернізації системи public administration.

Акцентується увага на тому, що цифрова трансформація strategic governance виступає важливою передумовою модернізації системи публічного управління та адаптації України до європейських стандартів governance [3]. Крім того, дослідницею обґрунтовано роль ESG-комунікацій як механізму забезпечення прозорості governance, соціальної взаємодії та підвищення рівня суспільної довіри в умовах післявоєнного відновлення територій [4].

Таким чином, ethical ESG governance виступає важливою основою формування інституційної стійкості територіальних громад у післявоєнний період. Інтеграція ESG-принципів, governance ethics та strategic resilience management створює передумови для модернізації системи public governance, підвищення довіри до органів влади та формування стійких моделей територіального розвитку відповідно до європейських стандартів sustainable governance.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що сучасний етап післявоєнного відновлення України потребує формування ethical ESG governance як основи institutional resilience територіальних громад. Обґрунтовано, що governance ethics, прозорість управлінських процесів та соціальна відповідальність

виступають ключовими чинниками забезпечення ефективного strategic public management. Визначено, що інтеграція ESG-принципів у систему public governance сприяє формуванню адаптивних, стійких та соціально орієнтованих територіальних громад. Доведено, що ethical ESG governance виступає перспективною моделлю модернізації системи місцевого самоврядування України в умовах євроінтеграції та післявоєнного recovery governance.

Список використаних джерел

1. Osborne S. P. The New Public Governance? *Public Management Review*. 2006. Vol. 8. № 3. P. 377–387.
2. Pierre J., Peters B. G. *Governance, Politics and the State*. London : Macmillan Press, 2000. 231 p.
3. Ортіна Г. В. Цифрова трансформація стратегічного управління в Україні: євроінтеграційний вимір. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 2 (54). С. 87–94.
4. Ортіна Г. В. ESG-комунікації як інструмент стратегічного управління громадами у повоєнний період. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. 2025. С. 112–118.
5. Boin A., Lodge M. Designing Resilient Institutions for Transboundary Crisis Management. *Public Administration*. 2021. Vol. 99. № 2. P. 323–339.
6. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York : UN, 2015. 41 p.
7. European Commission. *Sustainable development in the European Union: Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. 368 p.

Тетяна Арбузова, к. е. н., доцент,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування та міжнародної економіки,
Білоцерківський національний аграрний університет,
м. Біла Церква, Україна

АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК СКЛАДОВА G-КОМПОНЕНТА ESG

Актуальність дослідження. У роботі досліджено сутність антикорупційної політики в структурі G-компонента (governance) концепції ESG. Обґрунтовано її роль у забезпеченні прозорості, підзвітності та ефективності корпоративного управління. Проаналізовано міжнародні стандарти та практики інтеграції антикорупційних механізмів у систему ESG, а також визначено роль держави у формуванні відповідного інституційного середовища.

У сучасних умовах глобалізації та трансформації економічних систем концепція ESG (Environmental, Social, Governance) набуває дедалі більшого значення як універсальний інструмент оцінювання сталого розвитку суб'єктів господарювання та держав. Зростання уваги до нефінансових аспектів діяльності організацій зумовлене необхідністю врахування екологічних, соціальних і управлінських факторів у процесі прийняття управлінських рішень [1]. У цій триєдиній структурі особливе місце займає G-компонент (governance – врядування), який визначає якість управління, рівень прозорості, підзвітності та дотримання етичних стандартів.

G-компонент ESG охоплює широкий спектр питань, включаючи структуру управління, права акціонерів, політику винагород, внутрішній контроль, аудит, управління ризиками та комплаєнс (**compliance – відповідність певним внутрішнім та/або зовнішнім вимогам чи нормам**). Водночас ключовим елементом ефективного корпоративного управління виступає антикорупційна політика, яка забезпечує запобігання зловживанням владою, фінансовим махінаціям та іншим формам недоброчесної поведінки. У цьому контексті антикорупційна політика є не лише інструментом боротьби з корупцією, але й фундаментальною складовою системи governance [2].

Корупція як соціально-економічне явище має комплексний характер і проявляється у різних формах, таких як хабарництво, зловживання службовим становищем, конфлікт інтересів, шахрайство та відмивання доходів. Її поширення негативно впливає на економічний розвиток, підриває довіру до інституцій, знижує інвестиційну привабливість та створює бар'єри для сталого розвитку. У зв'язку з цим антикорупційна політика стає необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування як державного, так і приватного секторів.

У рамках ESG-підходу антикорупційна політика виконує низку важливих функцій. По-перше, вона сприяє мінімізації юридичних і репутаційних ризиків, пов'язаних із порушенням законодавства та етичних норм. По-друге, забезпечує формування ефективної системи внутрішнього контролю, яка включає механізми

виявлення, запобігання та реагування на корупційні правопорушення. По-третє, підвищує рівень довіри з боку інвесторів, партнерів і суспільства загалом, що є критично важливим для забезпечення довгострокової стійкості організацій.

Суттєву роль у формуванні антикорупційної складової ESG відіграють міжнародні стандарти та ініціативи. Зокрема, стандарти нефінансової звітності передбачають обов'язкове розкриття інформації про антикорупційні політики, процедури та результати їх реалізації. У цьому контексті важливим є впровадження систем комплаєнсу, які включають кодекси етики, процедури перевірки контрагентів (процес всеосяжного обстеження – *due diligence*), механізми повідомлення про порушення (викриття правопорушників – *whistleblowing*) та регулярний аудит [3].

Крім того, інтеграція антикорупційних практик у ESG-стратегії сприяє більш ефективному управлінню ризиками (*risk management*). Сучасні підходи до *risk management* передбачають врахування не лише фінансових, але й нефінансових ризиків, серед яких корупційні ризики посідають важливе місце. У цьому контексті антикорупційна політика виступає як інструмент превентивного управління, що дозволяє знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій [3], [4].

Особливого значення набуває роль держави у формуванні антикорупційної політики в контексті ESG. Державні інституції забезпечують розробку та впровадження нормативно-правової бази, яка регулює питання запобігання корупції, визначає відповідальність за правопорушення та встановлює механізми контролю. Водночас держава виступає як суб'єкт, що формує інституційне середовище для розвитку доброчесного бізнесу, стимулюючи впровадження ESG-принципів через податкові, фінансові та регуляторні інструменти.

В Україні питання антикорупційної політики набуває особливої актуальності в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення економіки. Підвищення рівня прозорості, підзвітності та ефективності управління є необхідною умовою залучення іноземних інвестицій і забезпечення сталого розвитку. У цьому контексті імплементація міжнародних стандартів ESG та посилення антикорупційних заходів мають стати пріоритетними напрямками державної політики [4].

Водночас існують певні виклики у впровадженні антикорупційної складової ESG. Серед них можна виокремити недостатній рівень інституційної спроможності, формальний підхід до впровадження ESG (*greenwashing* – нечесний піар, «зелений камуфляж» [5]), обмеженість ресурсів, а також низький рівень корпоративної культури. Подолання цих викликів потребує комплексного підходу, який включає удосконалення законодавства, підвищення рівня освіти та обізнаності, розвиток інститутів громадянського суспільства та посилення міжнародного співробітництва [6], [7].

Висновки. Таким чином, антикорупційна політика є системоутворюючим елементом G-компонента ESG, який забезпечує ефективність корпоративного управління та сприяє досягненню цілей сталого розвитку. Її інтеграція у діяльність організацій дозволяє підвищити рівень прозорості, зменшити ризики та сформувати довіру з боку стейкхолдерів. У свою чергу, активна роль держави у

формуванні антикорупційного середовища є ключовим фактором успішної реалізації ESG-підходу.

Список використаних джерел

1. Scaling up the ESG to the regenerative level through the LBC. *Living Future Europe*. 26.09.2024. URL: https://living-future.eu/esglbc/?gad_source=1&gad_campaignid=14331462944&gbraid=0AAAAABNPYKmxPbL5MhpjT3Q31LjgYr5M&gclid=CjwKCAjwqubPBhBOEiwAzgZX2noNdyMIXW0ADXzBPy0hGtsjayZaP99p_pc4SE72YJgepJU-cP7cYhoCcnUQAvD_BwE (дата звернення 01.05.2026).
2. Camacho G. Anti-corruption in ESG standards. Transparency International Anti-Corruption Helpdesk Answer. *Transparency International*. 07.07.2022. URL: https://knowledgehub.transparencycdn.org/kproducts/Anti-corruption-in-ESG-standards_Final_07.07.2022.pdf (дата звернення 01.05.2026).
3. Bilic P. What does the “G” in ESG actually mean? *Cubemos*. URL: <https://en.cubemos.com/sustainability-blog/what-does-the-g-in-esg-actually-mean> (дата звернення 04.05.2026).
4. ABCs of ESG Frameworks and Ratings. *Esgnavigator*. URL: <https://esgnavigator.com/knowledge-hub/esg-ratings-library/abcs-of-esg-ratings-reporting/> (дата звернення 01.05.2026).
5. Beginning of the end for greenwashing? *Globalreporting*. 16.11.2022 . URL: <https://www.globalreporting.org/news/news-center/beginning-of-the-end-for-greenwashing/> (дата звернення 05.05.2026).
6. Український бізнес підтримує впровадження ESG: що потрібно знати компаніям про звітність зі сталого розвитку вже зараз. *Dixi Group*. 12.06.2025. URL: <https://gto.dixigroup.org/novyny/ukrainskyi-biznes-pidtrymuie-vprovadzhennia-esg-shcho-potribno-znaty-kompaniiam-pro-zvitnist-zi-staloho-rozvytku-vzhe-zaraz> (дата звернення 03.05.2026).
7. Циганок Л. ESG між управлінням та ілюзією: як хибні наративи спрощують складну систему. *Mind*. 12.03.2026. URL: <https://mind.ua/openmind/20302141-esg-mizh-upravlinnyam-ta-ilyuzieyu-yak-hibni-narativi-sproshchuyut-skladnu-sistemu> (дата звернення 02.05.2026).

Лариса Беззубко, д.держ.упр, проф.
проф. кафедри управління персоналом, економіки праці та публічного
управління Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут ПРАТ МАУП
м. Чернігів, Україна

Борис Беззубко, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного
адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра
Моторного, м. Запоріжжя, Україна

НОВІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ

Актуальність дослідження. Ефективність влади в країні значною мірою визначається рівнем ефективності влади на місцевому рівні. Міські ради, в силу своєї природи, в умовах децентралізації, покликані вирішувати найскладніші і найактуальніші завдання розвитку територіальних громад. У 2022 р., після у широкомасштабної агресії, соціологами було зафіксовано падіння довіри українців до дій деяких урядових інституцій. У той же час було визначено, що місцеві ради зберегли стабільну довіру населення на рівні 50%. Це є яскравим свідченням того, що місцеві ради виконують свої функції ефективно, а їх діяльність в цілому відповідає потребам населення.

Децентралізація стала одною із найуспішніших реформ в Україні. Вона значно посилила роль і значення місцевих рад в управлінні територіями і ресурсами. Проведення децентралізації здійснювалося з урахуванням європейського досвіду. За останні двадцять років різні країни Європейського Союзу здійснили реформи на користь більшої децентралізації місцевих органів влади: відбулося збільшення їх повноважень, усунення контролю, зміцнення податкової автономії, зменшення рівня цільових фінансових трансфертів на користь загальних. Фіскальна децентралізація відіграє життєво важливу роль у діяльності міських рад. Вона сприяє ефективному наданню публічних послуг шляхом пристосування видатків до місцевих пріоритетів та уподобань, що мотивує місцеві органи влади до кращої мобілізації ресурсів, а отже, до більшої прозорості та відповідальності за їх використання.

В умовах військової російської агресії перед місцевими радами постала необхідність вирішувати нові завдання, які пов'язані із забезпеченням життєдіяльності своїх громад в умовах воєнного стану (розміщенням переміщених осіб, розподіл гуманітарної допомоги, робота з релокованими підприємствами; відновлення зруйнованого житла, об'єктів комунальної, житлової, та критичної інфраструктури тощо). Часто робітники міських влад надають необхідні послуги населенню під обстрілами. Незважаючи на ці обставини, оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування залишається актуальною.

Для оцінки діяльності місцевих органів влади необхідно мати перелік показників, серед яких одним із найважливіших буде:

- визначення задоволеності населення діяльністю органів місцевого самоврядування;

- отримання результатів незалежної оцінки якості надання послуг комунальними організаціями у сферах культури, охорони здоров'я, освіти, соціального обслуговування та інших.

Серед найважливіших показників має бути оцінка надання житлово-комунальних послуг; використання енергозбереження та підвищення енергетичної ефективності бюджетних організацій. Окрім з проведення традиційного моніторингу та соціологічного опитування населення, все велике поширення отримує використання дашбордів. У світовій практиці дашборди активно застосовуються для оцінки діяльності місцевих органів влади. Вони допомагають відстежувати ключові показники, прискорювати прийняття рішень і виявляти проблемні зони. Можливі напрями використання дашбордів: моніторинг виконання стратегічних планів і бюджетних показників; аналіз якості наданих послуг і рівня задоволеності громадян; відстеження показників у сферах ЖКГ, економіки, соціальної сфери, безпеки та екології; контроль виконання муніципальних програм і проектів [1].

Дашборди перетворюють дані на інструмент управління, дозволяючи органам влади оперативно оцінювати свою роботу, коригувати стратегію та підвищувати ефективність надання послуг населенню. Для візуалізації можливо використовувати: лінійні графіки – для відображення динаміки (наприклад, зміна рівня безробіття за рік); стовпчасті діаграми для порівняння показників за районами; кругові діаграми – для відображення структури видатків бюджету; теплові карти для візуалізації завантаженості комунальних установ; геокарти – для відображення стану доріг або розташування соціальних об'єктів; індикатори (стрілочні або кольорові) – для контролю за досягненням цільових значень. При використанні дашбордів необхідно забезпечувати автоматичне оновлення інформації з визначеним терміном.

Висновки. Таким чином, використання дашбордів дозволить підвищити ефективність міського управління та більш активно залучати громадян до процесів прийняття рішень. Вони допомагають відстежувати ключові показники, підвищувати прозорість управління, прискорювати прийняття рішень і виявляти проблемні зони.

Список використаних джерел

1. Дмитроца Л. Використання інформаційних дашбордів у розумних містах». *Modeling, control and information technologies*. 2023. <https://doi.org/10.31713/MCIT.2023.058>. URL: <https://www.academia.edu/129329417>.

Юлія Вороніна, к.н. з держ.упр.,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра
Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ПУБЛІЧНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ВЛАДИ

Актуальність дослідження. В умовах сучасних трансформацій публічного управління, цифровізації суспільства та підвищення вимог громадян до діяльності органів влади особливого значення набуває ефективна публічна комунікація. Саме комунікація виступає одним із ключових механізмів забезпечення відкритості, прозорості та результативності діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування.

Водночас важливу роль вона відіграє і у сфері внутрішнього управління персоналом, зокрема у формуванні мотиваційного середовища в органах влади. Ефективна комунікація сприяє підвищенню рівня довіри між керівництвом і працівниками, покращенню психологічного клімату в колективі, розвитку корпоративної культури та професійної відповідальності. Використання сучасних комунікаційних інструментів дозволяє забезпечити зворотний зв'язок, своєчасне інформування персоналу, залучення працівників до процесу ухвалення управлінських рішень, що позитивно впливає на мотивацію та продуктивність праці. [1]. Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах реформування системи публічного управління в Україні, де зростає потреба у формуванні професійного, мотивованого та орієнтованого на результат кадрового потенціалу органів влади. У зв'язку з цим дослідження ролі публічної комунікації як інструменту мотиваційного менеджменту є важливим напрямом сучасних наукових досліджень.

Публічна комунікація є важливою складовою сучасного управлінського процесу та охоплює систему інформаційної взаємодії між органами влади, громадськістю та працівниками установи. У контексті мотиваційного менеджменту комунікація виступає не лише засобом передачі інформації, а й ефективним інструментом впливу на поведінку, професійну активність та зацікавленість персоналу у досягненні стратегічних цілей організації. Одним із ключових аспектів ефективної комунікації є забезпечення відкритості та доступності інформації всередині органу влади. Працівники, які володіють актуальною інформацією про цілі, завдання та результати діяльності установи, демонструють вищий рівень відповідальності та професійної залученості. Важливе значення також має якісний зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом, що сприяє формуванню довіри, взаєморозуміння та підтримки в колективі. [2].

Сучасні органи влади активно впроваджують цифрові комунікаційні технології, внутрішні електронні платформи, онлайн-наради, корпоративні месенджери та системи електронного документообігу. Такі інструменти

дозволяють оптимізувати управлінські процеси, підвищити оперативність комунікації та створити більш комфортні умови для професійної діяльності працівників. Крім того, ефективна публічна комунікація безпосередньо впливає на формування позитивного іміджу та ділової репутації органів влади. Відкритість у взаємодії з громадськістю, прозорість прийняття рішень та професійна комунікаційна політика сприяють зміцненню суспільної довіри до державних інституцій. У свою чергу, позитивна репутація органу влади виступає додатковим мотиваційним чинником для працівників, формуючи відчуття професійної значущості та причетності до суспільно важливої діяльності. Таким чином, комунікація в системі публічного управління сьогодні є не лише інформаційним процесом, а й важливим управлінським ресурсом, що забезпечує ефективність мотиваційного менеджменту та розвиток кадрового потенціалу органів влади. [3].

У сучасній системі публічного управління комунікація виконує важливу управлінську функцію, поєднуючи процеси менеджменту та мотивації персоналу органів публічної влади. З позицій публічного менеджменту вона розглядається не лише як засіб передачі інформації, а як інструмент впливу на поведінку, ставлення та професійну залученість публічних службовців. Саме через комунікацію формуються управлінські орієнтири, транслиуються стратегічні цілі органу влади та забезпечується узгодженість індивідуальних і організаційних інтересів.

Мотивація персоналу в публічному секторі має комплексний характер і базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, серед яких особливу роль відіграють соціальна значущість праці, публічна відповідальність та служіння суспільним інтересам. У цьому контексті ефективна управлінська комунікація виступає ключовим чинником нематеріальної мотивації, оскільки сприяє усвідомленню працівниками важливості власного внеску в досягнення суспільно значущих результатів.

Таким чином, комунікація в системі публічного управління виступає інтегруючим елементом між менеджментом і мотивацією персоналу. Її системне використання як управлінського інструменту дозволяє підвищити ефективність діяльності органів публічної влади, сформувати мотивовану команду публічних службовців та створити передумови для зміцнення довіри громадян до публічних інституцій. [4].

Висновки. Публічна комунікація є важливим інструментом підвищення ефективності мотиваційного менеджменту в органах влади. Вона забезпечує налагодження ефективної взаємодії між керівництвом, персоналом та громадськістю, сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, професійної мотивації та розвитку корпоративної культури. Використання сучасних комунікаційних технологій і цифрових інструментів дозволяє підвищити відкритість управлінських процесів, забезпечити оперативність обміну інформацією та зміцнити довіру до органів публічної влади. У сучасних умовах реформування публічного управління ефективна комунікація стає необхідною умовою формування професійного, мотивованого та результативного кадрового потенціалу. Перспективами подальших досліджень є аналіз сучасних цифрових

комунікаційних практик у системі публічного управління та визначення їх впливу на ефективність управління персоналом і рівень суспільної довіри до органів влади.

Список використаних джерел

1. Комунікація в публічному управлінні : навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Баштанника. – Київ : НАДУ, 2020. – 256 с.
2. Публічне управління та адміністрування : підручник / за ред. Ю. В. Ковбасюка. – Київ : НАДУ, 2019. – 560 с.
3. Менеджмент у публічному секторі : навч. посіб. / за ред. О. Ю. Оболенського. – Київ : КНЕУ, 2021. – 312 с.
4. Вороніна Ю.Є., Плотніченко С.Р., Єфіменко Л.М. Комунікація в системі публічного управління як інструмент мотиваційного менеджменту та формування ділової репутації органів влади \ \ Наукові перспективи. - 2026. № 1(67) 2026. С.176-185

Валерій Газась,
здобувач ТДАТУ, Керівник: **Ганна Ортіна,**
доктор наук з державного управління,
кафедра менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

AI-DRIVEN ESG GOVERNANCE У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку України супроводжується масштабними трансформаційними процесами, зумовленими війною, післявоєнним відновленням територій, цифровізацією системи публічного управління та інтеграцією до європейського простору. В умовах багаторівневих кризових викликів територіальні громади виступають ключовими суб'єктами забезпечення життєстійкості населення, управління гуманітарними процесами, відновлення інфраструктури та реалізації стратегій локального розвитку. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування нової моделі strategic governance, здатної забезпечити адаптивність, прозорість та ефективність управління територіями в умовах високої невизначеності.

Традиційні механізми публічного управління вже не відповідають сучасним вимогам, оскільки потребують переходу від реактивного адміністрування до data-driven governance, заснованого на цифрових технологіях, прогнозуванні ризиків та smart-аналітиці. У сучасному європейському управлінському дискурсі особливого значення набуває концепція AI-driven governance, відповідно до якої штучний інтелект виступає системоутворюючим елементом цифрової трансформації governance, стратегічного планування та управління розвитком територій.

Водночас процес післявоєнного відновлення України актуалізує необхідність інтеграції ESG-принципів у систему стратегічного управління громадами. ESG-концепція поступово трансформується із корпоративної системи оцінювання у комплексний framework public governance, орієнтований на забезпечення екологічної стійкості, соціальної інклюзивності, цифрової прозорості та ефективного governance. У сучасних умовах саме поєднання AI-driven systems та ESG governance створює передумови для формування нової моделі управління територіями — AI-Driven ESG Governance.

Концепція AI-Driven ESG Governance передбачає інтеграцію штучного інтелекту, цифрової аналітики та ESG-принципів у систему strategic governance територіальних громад. На відміну від традиційних моделей управління, дана концепція базується на використанні AI-based analytics, predictive governance systems, smart monitoring та automated decision-support systems для забезпечення ефективного recovery management та стратегічного розвитку територій.

Ключовою особливістю AI-Driven ESG Governance є використання інструментів штучного інтелекту для формування data-driven public administration. У сучасних умовах AI-системи здатні здійснювати аналіз великих масивів даних, прогнозувати ризики, моделювати кризові сценарії, оптимізувати розподіл ресурсів та забезпечувати цифровий моніторинг реалізації програм відбудови. Це створює передумови для переходу від інтуїтивного управління до evidence-based governance.

Екологічний компонент ESG у системі AI-driven governance передбачає використання smart environmental systems для цифрового моніторингу стану навколишнього середовища, аналізу екологічних ризиків, управління енергетичними ресурсами та підтримки sustainable infrastructure. У сучасному європейському просторі AI increasingly використовується для управління climate resilience, smart energy systems та цифрового контролю екологічної безпеки територій.

Соціальний компонент AI-Driven ESG Governance орієнтований на формування human-centered governance, розвиток цифрової інклюзивності, підтримку внутрішньо переміщених осіб, аналіз соціальних потреб населення та прогнозування демографічних змін. AI-based social analytics дозволяє територіальним громадам оперативно реагувати на кризові виклики, формувати ефективні соціальні policy та підвищувати рівень resilience communities.

Governance-компонент ESG у системі AI-driven public administration спрямований на забезпечення прозорості управлінських процесів, автоматизацію адміністративних процедур, цифровий аудит використання ресурсів, виявлення корупційних ризиків та підвищення ефективності strategic governance. У сучасних умовах AI-системи дедалі активніше використовуються для smart governance monitoring, risk assessment та automated public management systems.

Особливого значення AI-Driven ESG Governance набуває у процесі післявоєнного recovery management. У сучасних умовах штучний інтелект може виступати інструментом цифрового моніторингу відбудови, управління міжнародною фінансовою допомогою, прогнозування ризиків відновлення інфраструктури та формування smart recovery systems. Водночас інтеграція AI та ESG-принципів створює передумови для підвищення прозорості використання ресурсів та забезпечення accountability governance.

У працях Ортіної Г. В. акцентується увага на тому, що цифрова трансформація strategic governance виступає важливою передумовою модернізації системи публічного управління та адаптації України до європейських стандартів governance [3]. Крім того, дослідницею обґрунтовано значення ESG-комунікацій як механізму забезпечення прозорості governance, цифрової взаємодії та стратегічного управління територіальними громадами [4].

Таким чином, AI-Driven ESG Governance виступає новою парадигмою strategic public governance, яка поєднує AI-based systems, ESG-framework та цифрову трансформацію системи місцевого самоврядування. Реалізація даної концепції створює передумови для формування resilient communities, підвищення інституційної спроможності територій, забезпечення цифрової прозорості recovery governance та інтеграції України до європейського управлінського простору.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що сучасний етап післявоєнного відновлення України потребує переходу до AI-driven strategic governance, інтегрованого з ESG-принципами та механізмами цифрової трансформації публічного управління. Обґрунтовано, що штучний інтелект виступає системоутворюючим елементом data-driven governance та створює можливості для прогнозування ризиків, цифрового моніторингу відбудови, оптимізації управлінських рішень та забезпечення прозорості governance. Визначено, що інтеграція AI та ESG-framework сприяє формуванню стійких, адаптивних та цифрово інтегрованих територіальних громад. Доведено, що AI-Driven ESG Governance виступає перспективною моделлю модернізації системи strategic public management України відповідно до європейських стандартів digital governance та sustainable development.

Список використаних джерел

1. Kuhlman T., Farrington J. What is Sustainability? *Sustainability*. 2010. Vol. 2. № 11. P. 3436–3448.
2. Osborne S. P. The New Public Governance? *Public Management Review*. 2006. Vol. 8. № 3. P. 377–387.
3. Ортіна Г. В. Стратегічне управління післявоєнним відновленням України в контексті європейської інтеграції. *Економіка та держава*. 2025. № 4. С. 112–118.
4. Ортіна Г. В. Цифрова трансформація стратегічного управління в Україні: євроінтеграційний вимір. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 2 (54). С. 87–94.
5. Russell S., Norvig P. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 4th ed. Pearson Education, 2021. 1136 p.
6. Floridi L. *The Ethics of Artificial Intelligence: Principles, Challenges, and Opportunities*. Oxford : Oxford University Press, 2023. 412 p.
7. OECD. *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*. Paris : OECD Publishing, 2019. 168 p.
8. European Commission. *Artificial Intelligence Act: European Approach to Excellence and Trust*. Brussels, 2024. 95 p.
9. Meijer A., Bolívar M. P. R. Governing the Smart City: A Review of the Literature on Smart Urban Governance. *International Review of Administrative Sciences*. 2016. Vol. 82. № 2. P. 392–408.
10. United Nations Development Programme. *Digital Governance for Sustainable Development*. New York : UNDP, 2023. 76 p.

Ангеліна Гонтарук
здобувач вищої освіти кафедри міжнародного бізнесу та логістики
*Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут
ім. Ігоря Сікорського», Україна*

РОЛЬ СТАНДАРТІВ ЄС У РОЗВИТКУ “ЗЕЛЕНОЇ” ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний розвиток логістики в Європейському Союзі базується на принципах декарбонізації, цифровізації та сталого розвитку. Транспортно-логістичний сектор є одним із найбільших джерел викидів CO₂, тому стандарти та регламенти ЄС орієнтовані на зменшення екологічного навантаження, підвищення енергоефективності та впровадження цифрових інструментів управління логістичними процесами [1]. В умовах євроінтеграції українських підприємств адаптація до європейських стандартів стає не лише екологічною необхідністю, а й фактором конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Ключову роль у розвитку «зеленої» логістики відіграє Європейський зелений курс (European Green Deal), який передбачає досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. У межах цієї політики ЄС формує нові вимоги до транспортних перевезень, логістичної інфраструктури, звітності підприємств та систем моніторингу викидів [1]. Одним із важливих напрямів є впровадження єдиної системи обліку викидів парникових газів у транспортно-логістичних послугах (CountEmissionsEU), що базується на міжнародному стандарті ISO 14083 [2].

Практика показує, що сучасна «зелена» логістика вже не обмежується переходом на екологічний транспорт. Вона охоплює цифровізацію документообігу, автоматизацію маршрутів, ESG-звітність, використання smart-технологій та оптимізацію ланцюгів постачання. Особливого значення набуває регламент eFTI (electronic Freight Transport Information), який передбачає перехід від паперових транспортних документів до електронних платформ обміну даними [3]. За оцінками Європейської комісії, використання eFTI дозволить транспортно-логістичному сектору ЄС щорічно економити близько 1 млрд євро завдяки скороченню адміністративних витрат і підвищенню ефективності перевезень [3].

Для підприємств це означає необхідність переходу до інтегрованої цифрової моделі управління логістикою. У сучасних умовах найбільш ефективними є системи, які поєднують ESG-моніторинг, автоматичний контроль викидів CO₂, оптимізацію маршрутів та аналітику логістичних ризиків. Саме тому доцільним є формування моделі Green Logistics Management System, яка об'єднує екологічні стандарти ЄС із цифровими технологіями управління (рис.1).



Рис. 1. Модель впровадження Green Logistics Management

Важливим аспектом є також впровадження ESG-звітності у транспортно-логістичній сфері. Нові стандарти ESRS (European Sustainability Reporting Standards) зобов'язують великі компанії розкривати інформацію щодо екологічного впливу діяльності, викидів, використання ресурсів та стійкості ланцюгів постачання [4]. Це стимулює підприємства переходити до екологічно орієнтованих моделей логістики та впроваджувати цифрові системи збору екологічних даних.

Окремою тенденцією є розвиток «розумної» логістики (smart logistics), де штучний інтелект використовується для прогнозування транспортних потоків, мінімізації холостих пробігів та оптимізації завантаження транспорту. На практиці це дозволяє одночасно скорочувати витрати підприємства та зменшувати рівень шкідливих викидів. У професійних логістичних спільнотах також зазначається, що найбільш екологічною моделлю є максимальне завантаження транспортних засобів і мінімізація кількості рейсів [5].

Висновки. Таким чином, стандарти ЄС формують нову модель функціонування логістики, у якій екологічність поєднується з цифровізацією та автоматизацією бізнес-процесів. Для українських підприємств адаптація до європейських вимог є не лише умовою інтеграції до ринку ЄС, а й інструментом модернізації логістичних систем. Подальший розвиток «зеленої» логістики буде пов'язаний із використанням AI-технологій, ESG-аналітики та цифрових платформ управління транспортними потоками.

Список використаних джерел:

1. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions The European Green Deal. European Commission. Brussels, 2019. 24 p.
2. Regulation (EU) 2024/1257 of the European Parliament and of the Council on the accounting of greenhouse gas emissions of transport services. Official Journal of the European Union. 2024. 18 p.
3. Regulation (EU) 2020/1056 of the European Parliament and of the Council on electronic freight transport information (eFTI). Official Journal of the European Union. 2020. 13 p.
4. European Sustainability Reporting Standards (ESRS). European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). Brussels, 2023. 286 p.
5. Corporate sustainability due diligence. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence_en (дата звернення: 19.05.2026).
6. Clean and sustainable mobility. Council of the European Union. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/clean-and-sustainable-mobility/> (дата звернення: 19.05.2026).
7. Measurement of transport and logistics emissions. European Parliament. URL: <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/carriage/measurement-of-transport-and-logistics-emissions/report> (дата звернення: 19.05.2026).
8. From Policy to Practice: The EU Green Deal in Logistics. Innovating 4 Earth. URL: <https://innovating4earth.eu/from-policy-to-practice-the-eu-green-deal-in-logistics/> (дата звернення: 19.05.2026).
9. Need Your Thoughts: How Can Logistics Go Green? Reddit. URL: https://www.reddit.com/r/logistics/comments/18zx8ow/need_your_thoughts_how_can_logistics_go_green/ (дата звернення: 19.05.2026).

Павло Гоч,
аспірант,ПВНЗ "Європейський університет",
Керівник: **Юлія Ремига**, к.е.н., доцентка,
завідувачка кафедри менеджменту та логістики,
Приватний вищий навчальний заклад “Європейський університет”
м. Київ, Україна

РОЛЬ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРА ЯК МЕТАСИСТЕМИ РОЗВИТКУ: ПОЄДНАННЯ БАЧЕННЯ, ДОВІРИ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ

Актуальність дослідження ролі трансформаційного лідера як метасистеми розвитку організації зумовлена необхідністю адаптації сучасних систем управління до умов нестабільного та динамічного середовища, цифровізації економіки, швидких технологічних змін і посилення кризових явищ. Особливу увагу доцільно акцентувати на пріоритетності стратегічного бачення, довірчих відносин та автоматизації управлінських процесів, оскільки саме ці складові визначають ефективність функціонування організації, рівень її конкурентоспроможності та здатність до інноваційного розвитку. В умовах сучасних трансформаційних процесів трансформаційне лідерство виступає важливим чинником формування організаційної стійкості, розвитку людського потенціалу та забезпечення ефективного управління в умовах невизначеності й постійних змін.

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується високим рівнем нестабільності, цифровізації, швидких технологічних змін та функціонування організацій у складному та динамічному середовищі, що включає непередбачуваність, невизначеність, складність і неоднозначність. За таких умов традиційні підходи до управління поступово втрачають ефективність, оскільки вони орієнтовані переважно на контроль, ієрархічність та адміністративний вплив [1]. Натомість актуалізується нова управлінська парадигма, у центрі якої перебуває трансформаційне лідерство як основа розвитку сучасної організації.

Трансформаційний лідер сьогодні виступає не лише керівником або координатором діяльності колективу, а комплексною метасистемою розвитку, яка поєднує стратегічне бачення, довірчі відносини та сучасні автоматизовані інструменти управління. Саме така інтеграція забезпечує здатність організації адаптуватися до зовнішніх змін, підтримувати інноваційність та формувати стійкі конкурентні переваги.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває необхідність переходу від транзакційної моделі лідерства до трансформаційної. Якщо транзакційне лідерство ґрунтується на системі контролю, покарання та винагороди, то трансформаційне орієнтоване на мотивацію, розвиток особистості, формування довіри та спільних цінностей. Основна роль такого лідера полягає у здатності надихати команду, створювати сприятливу атмосферу для професійного розвитку працівників та забезпечувати їх залученість до досягнення стратегічних цілей організації.

Ключовою характеристикою сучасного лідера є наявність стратегічного бачення [2]. Лідер-візіонер формує чітке уявлення про майбутній розвиток

організації, визначає пріоритетні напрями діяльності та здатний донести це бачення до працівників. Саме спільне бачення створює основу для консолідації команди, підвищення рівня мотивації та формування єдиної організаційної культури. У кризових умовах стратегічне бачення дозволяє підтримувати стабільність функціонування організації навіть за високого рівня зовнішніх загроз.

Важливим елементом трансформаційного лідерства є довіра. У сучасних організаціях ефективність роботи дедалі більше залежить не від постійного контролю, а від здатності працівників самостійно приймати рішення та відповідально виконувати поставлені завдання. Саме тому сучасний лідер повинен відмовлятися від мікроменеджменту та формувати атмосферу відкритості, взаємоповаги і підтримки.

Довіра між керівником та працівниками створює сприятливі умови для розвитку креативності, ініціативності та інноваційного мислення. Крім того, вона позитивно впливає на психологічний клімат у колективі та забезпечує підвищення рівня залученості персоналу до діяльності організації. В умовах воєнного стану, високого рівня стресу та невизначеності саме довіра стає одним із ключових чинників організаційної стійкості [3]. Структуру основних компонентів трансформаційного лідерства доцільно подати у вигляді схеми на рис. 1.



Рис. 1. Основні компоненти трансформаційного лідерства

Однією з визначальних характеристик сучасного управління є активне впровадження цифрових технологій та автоматизації. Автоматизація бізнес-

процесів дозволяє значно підвищити ефективність управління, скоротити витрати часу на рутинні операції та покращити якість прийняття рішень. У сучасних організаціях широко застосовуються CRM-системи, цифрові платформи комунікації, аналітичні системи та інструменти управління проектами.

У цьому контексті роль лідера змінюється: він перестає бути виключно контролером виконання завдань і переходить до ролі координатора, наставника та архітектора організаційних змін. Автоматизація дозволяє керівнику приділяти більше уваги розвитку персоналу, формуванню інноваційного середовища та стратегічному плануванню [4].

Особливого значення набуває здатність лідера поєднувати технологічний розвиток із гуманістичним підходом до управління. Ефективний трансформаційний лідер не лише впроваджує цифрові інструменти, але й забезпечує збереження командної взаємодії, емоційної підтримки працівників та розвитку корпоративної культури. Взаємозв'язок ключових елементів сучасного трансформаційного лідерства можна представити у вигляді схеми на рис. 2.

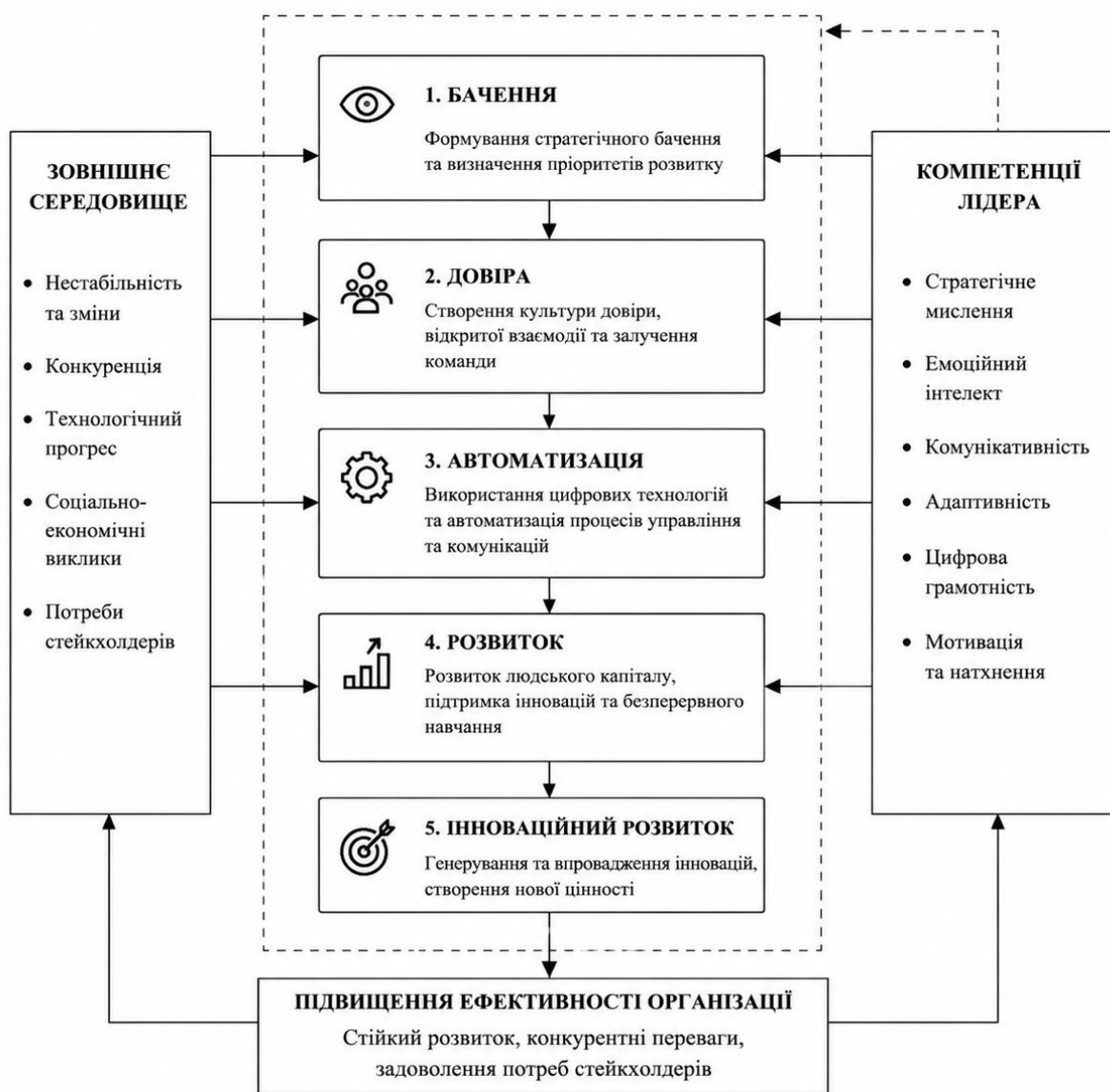


Рис. 2. Модель трансформаційного лідерства як метасистеми розвитку

Таким чином, трансформаційний лідер виступає інтегруючим елементом сучасної організації, який забезпечує взаємозв'язок між стратегічним розвитком, людським потенціалом та цифровими технологіями [5]. Саме здатність поєднувати бачення, довіру та автоматизацію формує основу ефективного управління в умовах сучасних викликів.

Висновок. Отже, в умовах сучасних трансформаційних змін трансформаційне лідерство стає важливою умовою ефективного розвитку організації. Сучасний лідер виступає не лише керівником, а метасистемою розвитку, яка поєднує стратегічне бачення, довіру та автоматизацію управлінських процесів. Дослідження показало, що стратегічне бачення забезпечує формування спільних цілей і стійкість організації, довіра сприяє розвитку командної взаємодії та інноваційності, а цифрові технології й автоматизація підвищують ефективність управління та адаптивність до сучасних викликів. Таким чином, поєднання бачення, довіри та автоматизації формує основу сучасної моделі трансформаційного лідерства, яка забезпечує конкурентоспроможність, інноваційний розвиток і стійке функціонування організації в умовах нестабільного середовища.

Список використаних джерел

1. Григор'єва О. Яким має бути лідер у часи війни, щоб команди досягали результатів – досвід ЕРАМ. URL: <https://vctr.media/ua/yakim-maye-buti-lider-u-chasi-vijni-shhob-komandi-dosyagali-rezultativ-dosvid-epam-208995/>
2. Другова О.С. Гендерна рівність у лідерстві. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-10>
3. Карковська В.Я., Дорош І.М. Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони*. 2019. № 5 (110). С. 98–102
4. Савицька О. М., Долгова Л. І. Підходи до планування концепції системного лідерства на підприємствах в умовах трансформаційних змін бізнесу та розвитку цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.7.96
5. Шаломова А. О., Ігнат'єва І. А. Дослідження різних моделей лідерства та їх вплив на результативність групової діяльності. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2a819e32-12f1-4602-9e9f-2e763e8b6670/content>

Олександр Дейнека,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, публічного управління та HR-технологій,
Український державний університет залізничного транспорту,
м. Харків, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ІНСТИТУЦІЙНІ ВИМОГИ ТА ESG- МЕХАНІЗМИ

Актуальність дослідження. Європейські стандарти сталого розвитку поступово перейшли з рівня політичних орієнтирів у площину правил, процедур і показників, з якими працюють державні інституції, бізнес і територіальні громади. Для України ця проблематика має прикладне значення через євроінтеграційний курс, післявоєнне відновлення, потребу в прозорому використанні фінансової допомоги та підготовку інвестиційних проєктів за вимогами Європейського Союзу. Йдеться про кліматичну політику, корпоративну звітність, належне врядування, доброчесність ланцюгів постачання і відповідальне використання бюджетних ресурсів. У таких умовах сталий розвиток входить до щоденної управлінської роботи, процедур планування, бюджетування і контролю виконання стратегій.

Європейський зелений курс сформував для держав ЄС і країн-кандидатів рамку переходу до кліматично нейтральної економіки, у якій екологічні, соціальні та управлінські параметри дедалі сильніше впливають на доступ до фінансування, державну підтримку, репутацію організацій і зміст публічної політики [1]. Для України цей орієнтир має прикладний характер. Публічне управління має спиратися на прозорий добір проєктів, регулярний моніторинг, достовірні дані, узгодження бюджетних рішень із довгостроковими цілями та відповідальність інституцій за результат, який можна перевірити.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні ролі європейських стандартів сталого розвитку в системі публічного управління та визначенні умов їх впровадження через ESG-механізми. Її досягнення передбачає уточнення змісту європейських стандартів для публічного сектору, пояснення можливостей вбудування ESG-критеріїв у планування, бюджетування, регулювання і моніторинг, а також окреслення ризиків формального перенесення норм без достатньої інституційної та цифрової спроможності.

Європейські стандарти сталого розвитку охоплюють кілька груп вимог. Регламент ЄС 2020/852 про таксономію створює рамку для визначення видів діяльності, які можуть вважатися екологічно сталими за встановленими критеріями [2]. Директива ЄС 2022/2464 щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку розширює вимоги до розкриття інформації про вплив діяльності на довкілля, соціальну сферу та управління [3]. Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку деталізують структуру такого розкриття [4]. Окремий блок становлять правила належної перевірки у ланцюгах створення вартості, закріплені Директивою ЄС 2024/1760 [5]. Для України ці документи задають орієнтири для

великих компаній та системи публічного управління, яка готує правила, програми, закупівлі, цифрові сервіси та механізми підтримки бізнесу.

ESG-механізми можуть бути інструментом переходу від декларацій до управлінських рішень. Екологічний компонент дає змогу оцінювати вплив програм і проєктів на викиди, енерговикористання, природні ресурси, поводження з відходами та екологічну безпеку територій. Соціальний компонент пов'язує політику з якістю зайнятості, доступом до послуг, безпекою праці, підтримкою вразливих груп і розвитком людського капіталу. Управлінський компонент охоплює прозорість процедур, підзвітність, якість даних, антикорупційні запобіжники, аудит і сталість інституційних рішень. Разом ці складники формують основу для оцінки суспільного ефекту, а також витрат і ризиків упродовж життєвого циклу проєкту.

ESG-критерії мають входити до бюджетного планування через показники результату, зокрема енергоефективність, соціальну доступність, безпеку, прозорість закупівель і довгострокові витрати експлуатації. Для відновлення України це має практичну вагу через потребу в зовнішньому фінансуванні та доказах доброчесного використання коштів. Ukraine Facility на 2024-2027 роки орієнтує підтримку України на реформи, інвестиції, модернізацію економіки, зелений і цифровий перехід та посилення інституційної спроможності [6].

Впровадження європейських стандартів сталого розвитку потребує координації між рівнями влади. Центральні органи виконавчої влади формують нормативну рамку, галузеві пріоритети, взаємодію з ЄС і методичні вимоги до звітності. Органи місцевого самоврядування працюють із просторовими наслідками розвитку, комунальною інфраструктурою, місцевими послугами та потребами населення. Державні підприємства і установи мають закладати ESG-критерії у закупівлі, інвестиційні програми, кадрову політику та внутрішній контроль. Для узгодження цих дій потрібні спільні стандарти даних, порівнювані методики оцінювання і регулярний моніторинг виконання.

Цифрове врядування виступає умовою практичного застосування європейських стандартів. Екологічні, соціальні та управлінські показники потребують достовірних даних, оновлення, сумісності реєстрів і зрозумілої візуалізації для посадовців, громадськості та інвесторів. Для публічної політики важливі походження даних, відповідальність за їх внесення, методика розрахунку, відкритість, захист персональної інформації та можливість порівняння між територіями й секторами. Без такої основи ESG-рішення швидко зводяться до звітності, яка слабо впливає на добір проєктів і контроль результатів.

Ризик формального перенесення європейських вимог виникає тоді, коли стратегічний документ містить сучасну термінологію, а процедури управління залишаються старими. Програма може згадувати сталий розвиток, зелену економіку або ESG, проте добір проєктів і далі відбувається за адміністративною інерцією. Для публічного управління небезпечним є розрив між текстом стратегії та практикою виконання. Подолати його можна через методики оцінювання проєктів, навчання посадовців, зовнішній аудит, цифровий моніторинг і участь громадськості.

Висновки. Європейські стандарти сталого розвитку задають для України практичну модель оновлення публічного управління в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення. Їх впровадження потребує переходу від загальних формулювань до процедур добору проєктів, бюджетного планування, цифрового моніторингу, ESG-звітності та відповідального управління даними. Для держави це означає узгодження нормативної бази, підготовку інституцій, розвиток цифрових реєстрів, навчання управлінських кадрів і формування зрозумілих критеріїв оцінки публічних рішень. Для бізнесу зростають вимоги до прозорості, екологічної відповідальності, соціальної політики та управління ризиками у ланцюгах створення вартості. Для громад відкривається можливість пов'язати відновлення з якістю послуг, енергоефективністю, безпекою, зайнятістю та довгостроковою стійкістю територій.

Практичний результат залежатиме від того, наскільки ESG-критерії будуть вбудовані у звичайні процедури публічного управління: планування, фінансування, закупівлі, моніторинг, аудит, комунікацію та оцінювання наслідків. За такої умови європейська рамка сталого розвитку працюватиме як інструмент якіснішої державної політики, економічної модернізації та відповідального використання ресурсів у процесі відновлення України.

Список використаних джерел

1. European Commission. The European Green Deal. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (date of access: 06.05.2026).
2. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32020R0852> (date of access: 06.05.2026).
3. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (date of access: 06.05.2026).
4. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R2772> (date of access: 06.05.2026).
5. European Commission. Corporate sustainability due diligence. URL: https://commission.europa.eu/topics/business-and-industry/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en (date of access: 06.05.2026).
6. Ukraine Facility. Ukraine Plan 2024-2027. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf> (date of access: 06.05.2026).

Людмила Єфіменко,
к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ ESG-ВРЯДУВАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

Актуальність дослідження. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю трансформації системи публічного управління України відповідно до сучасних глобальних тенденцій сталого розвитку, цифровізації та європейської інтеграції. У сучасних умовах ESG-принципи (Environmental, Social, Governance) стають важливим інструментом формування ефективного, прозорого та соціально відповідального врядування, орієнтованого на довгострокову стійкість державних інституцій і територіальних громад.

Особливої значущості впровадження інноваційних практик ESG-врядування набуває в умовах повоєнного відновлення України, коли публічний сектор потребує нових механізмів управління ресурсами, підвищення інституційної спроможності, забезпечення відкритості влади та посилення взаємодії з громадянським суспільством і міжнародними партнерами. Інтеграція ESG-підходів у діяльність органів публічної влади сприяє підвищенню якості управлінських рішень, розвитку цифрового врядування, мінімізації корупційних ризиків, формуванню екологічно та соціально орієнтованої державної політики.

Крім того, актуальність теми посилюється необхідністю адаптації української системи публічного управління до європейських стандартів good governance та імплементації міжнародних практик сталого розвитку. У цьому контексті дослідження інноваційних практик ESG-врядування дозволяє визначити перспективні напрями модернізації публічного сектору та сформувані ефективні механізми реалізації ESG-принципів у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Сучасний етап трансформації системи публічного управління характеризується активним поширенням ESG-підходів (Environmental, Social, Governance), які формують нову парадигму сталого та відповідального врядування. Для України питання впровадження ESG-принципів у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування набуває особливої актуальності в умовах євроінтеграційних процесів, цифрової трансформації та повоєнного відновлення держави [1].

У сучасній науковій літературі ESG розглядається не лише як корпоративний інструмент оцінювання сталості, а і як комплексна модель публічного врядування, орієнтована на прозорість, підзвітність, екологічну відповідальність та соціальну інклюзивність. Дослідники наголошують, що впровадження ESG-практик у публічному секторі сприяє підвищенню довіри до інституцій влади,

ефективнішому управлінню ресурсами та посиленню інституційної спроможності держави [3].

Аналіз наукових праць дозволяє виокремити основні інноваційні практики ESG-врядування у публічному секторі:

- цифрове врядування та використання data-driven management;
- впровадження ESG-звітності та систем нефінансової оцінки;
- застосування штучного інтелекту для моніторингу ESG-ризиків;
- використання механізмів відкритих даних і smart governance;
- розвиток «зеленого» бюджетування та sustainable finance;
- інтеграція ESG-критеріїв у стратегічне планування територіальних громад

[6].

Особливу увагу науковці приділяють governance-компоненту ESG, який охоплює забезпечення прозорості діяльності органів влади, мінімізацію корупційних ризиків, удосконалення механізмів підзвітності та залучення громадськості до прийняття управлінських рішень. Саме governance-складова виступає основою формування ефективної моделі публічного управління в умовах демократичної трансформації України [2].

Водночас упровадження ESG-врядування у публічному секторі супроводжується низкою проблем, серед яких: відсутність єдиних стандартів ESG-оцінювання, недостатній рівень цифрової компетентності органів влади, фрагментарність нормативного забезпечення, ризики greenwashing та низький рівень інтеграції ESG-показників у систему стратегічного управління.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика інноваційних ESG-практик у публічному секторі

ESG-напрямок	Інноваційна практика	Очікуваний ефект
Environmental	Зелене бюджетування, екологічний моніторинг	Підвищення екологічної стійкості громад
Social	Електронна участь громадян, цифрові сервіси	Зростання соціальної інклюзивності
Governance	Відкриті дані, ESG-звітність, AI-моніторинг ризиків	Прозорість та підзвітність влади
Digital ESG	Smart governance, data-driven management	Підвищення ефективності управління
Financial ESG	Sustainable finance та ESG-аудит	Раціоналізація використання ресурсів

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 4]

У контексті європейської інтеграції України важливого значення набуває адаптація міжнародних ESG-стандартів (ESRS, IFRS S1/S2, GRI, SASB) до системи публічного управління та місцевого самоврядування. Це сприятиме підвищенню прозорості публічного сектору, покращенню інвестиційної привабливості територій та гармонізації українського законодавства з європейськими практиками сталого розвитку [5].

Висновки. Інноваційні практики ESG-врядування є важливим інструментом модернізації системи публічного управління України. Їх впровадження забезпечує формування відкритої, відповідальної та стійкої моделі врядування, орієнтованої на довгостроковий розвиток держави та територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Babaiev V., Klymenko N., Berlizova V., Tymokha D. Implementation of ESG principles in public and corporate. Theory and Practice of Public Administration. 2025. Vol. 1, № 80. P. 132–152. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-08>.
2. Garbaccio G. L., John N., Cruz Neta M. V. G. Implementation of ESG practices in public administration: challenges and opportunities. Journal of Environmental Law and Society. 2025. DOI: <https://doi.org/10.18226/22370021.v15.n1.07>.
3. Wacławik B., Surówka K., Popławski Ł. ESG in the public sector. Management. 2025.
4. Zatonatska T., Soboliev O., Zatonatskiy D. et al. A Comprehensive Analysis of the Best Practices in Applying Environmental, Social, and Governance Criteria within the Energy Sector. Energies. 2024. Vol. 17(12). 2950. DOI: <https://doi.org/10.3390/en17122950>.
5. Поповіченко Д. Порівняльний аналіз підходів до ESG-звітності: ESRS, IFRS S1/S2, GRI та SASB. Економіка та суспільство. 2026. № 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-75>.
6. Sapozhnikov V., Novitskyi M. Green finance in Ukraine's post-war recovery: institutional frameworks and directions of investment policy transformation. Economic Analysis. 2025. Vol. 35(2). P. 446–458. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.446>.
7. Калініченко Л. Л. ESG як інструмент повоєнного відновлення економіки та корпоративного сектору України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2026. № 93. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.93.356975>

Олена Кахович,
кандидат наук з державного управління,
Український державний університет науки і технологій
Юлія Кахович,

кандидат економічних наук,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Дослідження праць науковців у сфері державного управління інформаційною сферою в умовах антропологічної спрямованості держави, у контексті цифровізації, свідчить про потребу в значних подальших наукових напрацюваннях. Проблемою виступає інфраструктурна та технологічна асиметрія в розвитку інформаційної сфери між країнами, яка спричиняє цифровий розрив, що впливає на місце держави в світовому господарстві.

Актуальності набуває питання створення ефективної системи управління інформаційною системою за умов цифровізації.

Ключовим стає перехід у розвитку держав від моделі виживання до моделі партнерства. За таких умов межі партнерства повинні чітко мати свої чітко виражені кордони. Натомість цифровізація і глобалізація спричиняють модель «необачно відкритих дверей» розвитку держави. За такої моделі інформаційні потоки не контролюються і не враховують правила національної безпеки держави.

Розвиток інформаційного фактору у життєдіяльності суспільства зумовлює серйозні зміни в методах інформаційної політики. Свобода обміну інформацією та відкритість інформаційних систем є однією з фундаментальних основ відкритого суспільства, а сучасні інформаційно-комунікаційні технології відкривають принципово нові можливості для вільного поширення інформації, масового інформаційного обміну і комунікації. Потрібно направити зусилля з боку держави на формування ефективного інформаційного простору.

Інформаційний простір — це сукупність інформації та інформаційної інфраструктури, які забезпечують збирання, поширення й використання інформації, а також регулюють суспільні відносини. Інформаційна сфера є чинником постіндустріального суспільства, що значною мірою впливає на економіко-політичну і національно-безпекову діяльність країни.

Сучасні культурологічні процеси значною мірою за посередництвом інформування і комунікативних мереж намагаються дещо нівелювати проблемність проявів цифровізації та глобалізації суспільства. В першу чергу потрібно чітко осмислити значення національних цінностей, національної ідентичності. Відбуваються процеси, які стирають або змінюють їх суть, тобто йде переформатування національної ідентичності і зміна змісту життєвих компонентів у процесах формування ментальності.

Поява поняття «цифрове підприємство», що визначається як сучасна модель бізнесу, що базується на інтеграції передових цифрових технологій (AI, IoT, хмарні

обчислення, Big Data) у всі операційні процеси, управління та взаємодію з клієнтами, не викликає негативної реакції з боку громадян. Натомість таке поняття, як «цифрова людина» - людина, яка функціонує в цифровому просторі, сприймаючи його як реальний, і чия економічна активність (робота, споживання) повністю перенесена в онлайн, викликає негативну реакцію у суспільстві. Формувати «цифрову людину» вкрай небезпечно, так як природою і фізіологією людини доведено інше. Потрібно досліджувати дані категорії. Наскільки потреби у переформатуванні господарських процесів матимуть стратегічно ефективний результат, так як сучасна наука і підприємницька діяльність налаштовані на спробу створення штучного життя, використовуючи відповідну наукову методологію й різноманітні технічні пристрої, а це спричинить вкрай руйнівні наслідки.

Інформаційний фактор суспільного розвитку перетворюється на один з ключових об'єктів державного управління, оскільки трансформувалась в пріоритетну галузь суспільної життєдіяльності.

Сучасна наука трактує державне управління як практичний, організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, збереження або перетворення, внаслідок здійснення виконавчо-розпорядчої діяльності органів державної виконавчої влади.

Розвиток інформаційного суспільства зумовлює серйозні зміни в методах інформаційної політики та державного управління. Свобода обміну інформацією та відкритість інформаційних систем є однією з фундаментальних основ відкритого суспільства, а сучасні інформаційно-комунікаційні технології відкривають принципово нові можливості для вільного поширення інформації, масового інформаційного обміну і комунікації.

Термін «інформаційна сфера» досить часто зустрічається в чинному законодавстві, тому організація системи державного управління у цій сфері є актуальною і визначеною, бо діяльність держави повинна бути направлена для забезпечення життєдіяльності суспільства з метою забезпечення його цілісності, безпеки і задоволення загальносоціальних проблем. В той же час, державне управління виконуючи свої функції за різними сферами впливу здійснює управління інформаційною сферою.

Інформаційна сфера набула стратегічного значення, що спричиняє актуалізацію процесів державного регулювання. Специфічна природа та структура інформаційної сфери, в основі якої є інформація в процесі обігу в суспільстві і державі, обумовлює високий рівень її складності як об'єкта державного управління.

Список використаних джерел

1. Проект Закону України «Про Концепцію національної інформаційної політики України». URL: <http://www.rada.kiev.ua>

Олена Лакович,
здобувачка ТДАТУ, Керівник: **Ганна Ортіна**
доктор наук з державного управління,
кафедра менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

SMART GOVERNANCE ЯК ІНСТРУМЕНТ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Актуальність дослідження. Сучасний розвиток системи публічного управління України відбувається в умовах масштабних трансформаційних змін, зумовлених процесами цифровізації, децентралізації влади, післявоєнного відновлення територій та інтеграції до європейського простору. У цих умовах особливого значення набуває формування нових моделей strategic governance, здатних забезпечити ефективне управління територіальними громадами, прозорість використання ресурсів, цифрову стійкість територій та адаптацію до сучасних глобальних викликів.

Територіальні громади сьогодні виступають ключовими суб'єктами забезпечення соціальної стабільності, відновлення інфраструктури, підтримки населення та реалізації стратегічних програм розвитку. Водночас традиційні адміністративні механізми управління втрачають ефективність, оскільки не забезпечують достатнього рівня адаптивності, цифрової взаємодії та стратегічної координації управлінських процесів. Це актуалізує необхідність переходу до концепції smart governance, яка розглядається як сучасна модель цифрового публічного управління, орієнтована на інтеграцію smart technologies, data-driven management та ESG-принципів у систему місцевого самоврядування.

У сучасному європейському просторі smart governance виступає важливим механізмом ESG-трансформації територіальних громад та формування sustainable communities. На відміну від традиційного governance, концепція smart governance базується на використанні цифрових платформ, smart-аналітики, електронного врядування, систем моніторингу даних та інтегрованих цифрових сервісів для забезпечення прозорості управлінських процесів та підвищення ефективності strategic decision-making.

Особливого значення smart governance набуває у процесі післявоєнного recovery management. У сучасних умовах цифрові технології дозволяють забезпечити моніторинг реалізації програм відбудови, цифровий аудит використання міжнародної фінансової допомоги, координацію взаємодії між органами влади, громадою та міжнародними партнерами. Саме smart systems створюють передумови для формування resilient communities та забезпечення ефективного recovery governance.

Важливим елементом smart governance виступає інтеграція ESG-принципів у систему strategic governance територіальних громад. Екологічний компонент ESG передбачає впровадження smart environmental systems, цифровий моніторинг екологічної безпеки, розвиток енергоефективності та підтримку sustainable infrastructure. Соціальний компонент орієнтований на забезпечення цифрової інклюзивності, розвиток людського капіталу, підтримку внутрішньо переміщених осіб та формування безпечного соціального середовища. Governance-компонент спрямований на забезпечення прозорості governance, цифрової підзвітності, розвитку електронної демократії та мінімізації корупційних ризиків.

У сучасних умовах smart governance трансформується у data-driven governance model, у межах якої управлінські рішення базуються на аналізі цифрових даних, smart analytics та predictive systems. Використання цифрових платформ взаємодії, електронних сервісів, GIS-технологій та smart monitoring systems дозволяє підвищити рівень адаптивності громад до кризових викликів та забезпечити ефективне strategic planning.

Особливого значення набуває впровадження ESG KPI для оцінювання ефективності strategic governance територіальних громад. Такі індикатори дозволяють оцінювати рівень цифрової зрілості територій, ефективність управління ресурсами, рівень соціальної інтеграції та екологічної безпеки громад. Водночас smart governance systems створюють можливість автоматизованого моніторингу реалізації стратегічних програм розвитку територій.

Акцентується увага на тому, що цифрова трансформація strategic governance виступає важливою передумовою модернізації системи публічного управління та адаптації України до європейських стандартів governance [3]. Крім того, дослідницею обґрунтовано значення ESG-комунікацій як механізму забезпечення прозорості governance та ефективної взаємодії між владою і громадою у процесі післявоєнного відновлення територій [4].

Таким чином, smart governance виступає важливим інструментом ESG-трансформації територіальних громад у системі сучасного strategic public management. Інтеграція цифрових технологій та ESG-framework створює передумови для формування resilient communities, підвищення інституційної спроможності громад та забезпечення ефективного recovery governance відповідно до європейських стандартів sustainable development.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що smart governance виступає важливим механізмом модернізації системи strategic public governance територіальних громад в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграції України. Обґрунтовано, що інтеграція цифрових технологій та ESG-принципів забезпечує прозорість governance, підвищення ефективності управлінських процесів та формування стійких моделей розвитку територій. Визначено, що впровадження smart systems та ESG KPI створює можливості для data-driven governance, цифрового моніторингу відбудови та підвищення resilience communities. Доведено, що smart governance у системі ESG-transformation виступає перспективною моделлю strategic public management європейського типу.

Список використаних джерел

1. Meijer A., Bolívar M. P. R. Governing the Smart City: A Review of the Literature on Smart Urban Governance. *International Review of Administrative Sciences*. 2016. Vol. 82. № 2. P. 392–408.
2. Osborne S. P. The New Public Governance? *Public Management Review*. 2006. Vol. 8. № 3. P. 377–387.
3. Ортіна Г. В. Цифрова трансформація стратегічного управління в Україні: євроінтеграційний вимір. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 2 (54). С. 87–94.
4. Ортіна Г. В. ESG-комунікації як інструмент стратегічного управління громадами у повоєнний період. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. 2025. С. 112–118.
5. Kuhlman T., Farrington J. What is Sustainability? *Sustainability*. 2010. Vol. 2. № 11. P. 3436–3448.
6. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York : UN, 2015. 41 p.
7. European Commission. *Sustainable development in the European Union: Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. 368 p.

ESG-МЕХАНІЗМ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ

Актуальність дослідження. Важливим сучасним механізмом підвищення ефективності державної підтримки інфраструктурних проєктів є інтеграція ESG-підходу (Environmental, Social, Governance) у систему публічного управління інфраструктурними проєктами. Застосування ESG-принципів дозволяє забезпечити комплексне врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів під час підготовки, фінансування та реалізації інфраструктурних проєктів. У контексті інфраструктурного розвитку ESG-механізм виконує кілька ключових функцій. По-перше, екологічна складова (Environmental) спрямована на забезпечення енергоефективності, мінімізацію негативного впливу на довкілля, впровадження принципів «зеленої» інфраструктури та декарбонізації транспортної й комунальної систем. По-друге, соціальна складова (Social) передбачає орієнтацію інфраструктурних проєктів на суспільні потреби, забезпечення доступності інфраструктурних послуг, створення робочих місць, підтримку соціальної стійкості громад та врахування потреб населення в умовах післявоєнного відновлення. По-третє, управлінська складова (Governance) забезпечує підвищення рівня прозорості, підзвітності, антикорупційного контролю та якості управлінських рішень у процесі реалізації інфраструктурних проєктів.

Соціальна складова ESG орієнтована на формування інклюзивної моделі розвитку інфраструктури, у межах якої забезпечується рівний доступ населення до результатів реалізації інфраструктурних проєктів. Це передбачає врахування потреб осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, маломобільних груп населення та мешканців територій, що постраждали внаслідок воєнних дій. У контексті післявоєнного відновлення України зазначений аспект має особливе значення, оскільки відновлення інфраструктури без урахування соціальної складової може призвести до посилення територіальних диспропорцій та соціальної нерівності.

Крім того, соціальний компонент ESG передбачає створення додаткових соціально-економічних ефектів від реалізації інфраструктурних проєктів. Зокрема, йдеться про створення нових робочих місць, розвиток місцевого ринку праці, підвищення рівня зайнятості населення, стимулювання професійної підготовки кадрів та формування умов для розвитку людського капіталу. Реалізація масштабних інфраструктурних проєктів може виступати важливим інструментом активізації регіонального розвитку та економічного пожвавлення територій, особливо у регіонах, що зазнали значних руйнувань внаслідок війни.

Водночас важливою складовою соціального напрямку ESG є забезпечення належних умов праці та дотримання трудових прав у процесі реалізації

інфраструктурних проєктів. Це включає дотримання стандартів охорони праці, забезпечення безпечних умов роботи, недопущення дискримінації, дотримання принципів гендерної рівності та соціальної відповідальності бізнесу. Для публічного управління це означає необхідність включення відповідних соціальних критеріїв до умов конкурсного відбору приватних партнерів, а також запровадження механізмів моніторингу виконання соціальних зобов'язань у межах договорів інфраструктурних проєктів.

Окрему увагу слід приділити питанню суспільної довіри та взаємодії з громадськістю. ESG-підхід передбачає активне залучення громадян, органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства до процесу планування й реалізації інфраструктурних проєктів. Проведення громадських консультацій, публічне обговорення проєктів, прозорість інформації щодо джерел фінансування та очікуваних результатів сприяють підвищенню легітимності управлінських рішень і зменшенню соціальних конфліктів. У системі публічного управління це створює передумови для формування партнерської моделі взаємодії між державою, бізнесом та суспільством.

У сучасних умовах міжнародні фінансові організації та донорські структури дедалі більше враховують соціальні ESG-критерії при прийнятті рішень щодо фінансування інфраструктурних проєктів. Для України це має стратегічне значення, оскільки доступ до міжнародних фінансових ресурсів у процесі післявоєнного відновлення значною мірою залежатиме від здатності держави забезпечувати соціальну орієнтованість проєктів, прозорість їх реалізації та відповідність принципам сталого розвитку. Таким чином, соціальна складова ESG стає не лише інструментом забезпечення суспільної ефективності, але й важливим чинником підвищення інвестиційної привабливості та міжнародної підтримки процесів відновлення інфраструктури України.

Окремого значення набуває забезпечення інтеграції ESG-підходу до управління транспортною сферою. В умовах повоєнного відновлення України ESG-механізм має розглядатися не як додатковий елемент корпоративної відповідальності, а як базовий інструмент формування сучасної моделі публічного управління інфраструктурними проєктами. Інтеграція ESG-принципів дозволяє забезпечити баланс між економічною ефективністю, соціальною орієнтованістю та довгостроковою стійкістю транспортної інфраструктури.

Екологічна складова ESG (Environmental) у межах розвитку транспортної системи передбачає орієнтацію на відновлення інфраструктури відповідно до принципів «зеленої» економіки та сталого розвитку. Йдеться про впровадження енергоефективних технологій, декарбонізацію транспортної системи, розвиток мультимодальної логістики, модернізацію залізничного транспорту та зниження негативного впливу інфраструктурних проєктів на довкілля. Особливо актуальним це є у процесі відбудови зруйнованих об'єктів транспортної інфраструктури, коли створюється можливість не лише відновити пошкоджені потужності, а й забезпечити їх технологічну модернізацію відповідно до європейських екологічних стандартів.

Соціальна складова ESG (Social) орієнтована на забезпечення суспільної ефективності транспортних інфраструктурних проєктів. У контексті повоєнного відновлення транспортна інфраструктура виконує не лише економічну, а й важливу соціальну функцію, забезпечуючи мобільність населення, доступність гуманітарної допомоги, функціонування евакуаційних маршрутів та відновлення економічної активності регіонів. Реалізація транспортних проєктів має враховувати потреби територіальних громад, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, маломобільних груп населення та населення деокупованих територій.

Управлінська складова ESG (Governance) безпосередньо пов'язана з підвищенням ефективності системи публічного управління. Вона передбачає забезпечення прозорості процедур відбору приватних партнерів, підзвітності використання бюджетних коштів, запобігання корупційним ризикам та удосконалення механізмів стратегічного планування. В умовах значних обсягів міжнародної фінансової допомоги та інвестицій особливого значення набуває створення прозорої системи моніторингу реалізації транспортних проєктів, оцінювання їх ефективності та контролю виконання договірних зобов'язань.

Важливим елементом ESG-орієнтованого розвитку є удосконалення інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування. Ефективна реалізація транспортних інфраструктурних проєктів потребує наявності професійних управлінських команд, здатних здійснювати підготовку техніко-економічного обґрунтування, оцінювання ризиків, структурування фінансових моделей та координацію взаємодії між державою, бізнесом і міжнародними партнерами. У цьому контексті доцільним є посилення ролі спеціалізованих інституцій, розвиток системи професійної підготовки кадрів та впровадження сучасних цифрових механізмів управління інфраструктурними проєктами.

Інтеграція ESG-принципів також безпосередньо пов'язана із залученням міжнародного фінансування. На сьогодні міжнародні фінансові організації, інвестиційні фонди та донорські структури дедалі більше орієнтуються на ESG-критерії під час ухвалення рішень щодо фінансування інфраструктурних проєктів. Для України це означає необхідність адаптації системи публічного управління транспортною інфраструктурою до європейських стандартів прозорості, екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості.

У контексті воєнних ризиків ESG-підхід також сприяє підвищенню стійкості транспортної системи. Зокрема, управлінський компонент ESG передбачає впровадження механізмів кризового управління, оцінювання ризиків безпеки, планування безперервності функціонування критичної інфраструктури та формування резервних логістичних маршрутів.

Висновки. Інтеграція ESG-принципів у механізми державної підтримки інфраструктурних проєктів сприяє підвищенню інвестиційної привабливості проєктів, оскільки міжнародні фінансові організації та приватні інвестори дедалі частіше орієнтуються саме на ESG-критерії під час прийняття рішень щодо фінансування. Особливо актуальним це є для України в умовах післявоєнного відновлення, коли залучення міжнародного капіталу потребує відповідності проєктів принципам сталого розвитку та європейським стандартам управління.

З позиції публічного управління ESG-підхід до реалізації інфраструктурних проєктів забезпечує:

- підвищення прозорості та підзвітності використання бюджетних ресурсів;
- посилення соціальної орієнтованості інфраструктурних проєктів;
- інтеграцію екологічних стандартів у процес відновлення інфраструктури;
- удосконалення системи оцінювання ефективності та ризиків проєктів;
- зміцнення довіри між державою, бізнесом та суспільством.

Таким чином, ESG-механізм доцільно розглядати як складову сучасної системи публічного управління розвитком інфраструктурних проєктів, що забезпечує не лише економічну ефективність, але й досягнення довгострокових цілей сталого розвитку та післявоєнної модернізації інфраструктури України.

Соціальна складова ESG (Social) у системі публічного управління передбачає орієнтацію інфраструктурних проєктів не лише на економічну доцільність, а й на забезпечення суспільного добробуту, соціальної стабільності та підвищення якості життя населення. У сучасних умовах реалізації інфраструктурних проєктів соціальний компонент набуває особливої ваги, оскільки інфраструктура виконує не лише економічну, але й соціальну функцію, забезпечуючи доступ населення до транспортних, житлово-комунальних, медичних, освітніх та інших суспільно важливих послуг. Саме тому при підготовці та реалізації інфраструктурних проєктів важливим є врахування інтересів різних соціальних груп, територіальних громад та вразливих категорій населення.

Список використаних джерел

1. Про публічно-приватне партнерство : Закон України; Перелік від 19.06.2025 №4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>.
2. Карпа, М., & Левченко, А. (2024). Сучасний стан та основні проблеми розвитку державно-приватного партнерства в Україні: нормативно-інституційні аспекти. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (7), 66–73. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-66-73>.

Анастасія Максимчук, магістр ТДАТУ,
Керівник: **Наталя Горбова**, к.п.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет
ім. Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації національної системи державної служби до європейських стандартів публічного управління, що передбачають прозорість кадрових процедур, ефективну систему добору та оцінювання персоналу, професійний розвиток службовців і впровадження принципів належного врядування. У цьому контексті особливого значення набуває вивчення міжнародного досвіду управління персоналом на державній службі, зокрема практик країн Європейського Союзу, США та інших держав із високим рівнем розвитку публічного адміністрування.

Крім того, в умовах післявоєнного відновлення України та реформування системи державного управління виникає потреба у формуванні ефективного кадрового потенціалу, здатного забезпечити реалізацію державної політики, відновлення інституційної спроможності органів влади та підвищення довіри суспільства до державних інституцій.

Таким чином, дослідження міжнародного досвіду управління персоналом на державній службі та визначення можливостей його адаптації в Україні є важливим напрямом сучасних наукових досліджень і має значне теоретичне та практичне значення для вдосконалення системи публічного управління.

Аналіз зарубіжних підходів до управління персоналом свідчить, що в більшості країн сформовано системні моделі професійної компетентності державних службовців. Зокрема, у США ключовими компетенціями є управління змінами, лідерство, орієнтація на результат, ефективне використання ресурсів та розвинені комунікативні навички. Важливою рисою є гнучкість цих моделей та їх орієнтація на безперервний професійний розвиток.

У країнах Європи, зокрема в Нідерландах, застосовується модель «управлінського профілю», яка передбачає розвиток системного мислення, здатності до вирішення проблем, ефективної міжособистісної взаємодії та лідерських якостей. Такі моделі дозволяють формалізувати вимоги до державних службовців і підвищити ефективність їх діяльності.

Значну увагу у зарубіжній практиці приділено системам підготовки та професійного розвитку кадрів. У Німеччині функціонує мережа спеціалізованих навчальних закладів публічного управління, що поєднують теоретичну підготовку з практичною діяльністю. У Франції ключову роль відіграють централізовані освітні установи, які забезпечують підготовку управлінської еліти державної служби.

Особливістю британської моделі є відсутність єдиної централізованої системи навчання, що компенсується широким спектром освітніх програм, тренінгів та курсів підвищення кваліфікації. Водночас важливу роль відіграє система оцінювання компетентності та кар'єрного просування.

У країнах континентальної Європи сформувалися ефективні системи підготовки та професійного розвитку державних службовців, які вирізняються високим рівнем інституціоналізації та чіткою організацією навчального процесу. Отже, європейські країни мають багаторічний досвід побудови прозорих, структурованих і адаптивних систем управління державними кадрами, що забезпечують високий рівень професіоналізму, мотивації та стабільності державної служби. Представлена порівняльна таблиця 1 дозволяє визначити ключові напрями, що можуть бути корисними для адаптації в Україні з метою вдосконалення національної системи управління публічною службою.

Таблиця

Ключові практики управління трудовими ресурсами в публічній сфері
європейських країн

Країна	Особливості системі управління трудовими ресурсами	Можливості адаптації для України
Велика Британія	Відкрита конкуренція, меритократія, акцент на постійному розвитку компетенцій	Можливість впровадження конкуренції при прийомі на роботу та акцент на безперервному навчанні
Франція	Централізована система, стабільність кар'єрного розвитку, довічна кар'єра	Адаптація елементів централізації, створення стабільних кар'єрних можливостей
Польща	Гармонізація з європейськими стандартами, акцент на прозорості відбору кадрів	Впровадження системи прозорого набору кадрів, розвиток механізмів навчання
Латвія	Орієнтація на державний сектор, недостатній розвиток адаптації до викликів	Можливість адаптації механізмів залучення кадрів та їхнього професійного розвитку
Німеччина	Триступенева система: підготовча, випробувальна та пожиттєва служби, дерегулювання	Запровадження випробувального періоду та систематизація навчання
Іспанія	Закритість системи, інтенсивний підготовчий та випробувальний періоди, стратифікація	Створення стадій кар'єрного розвитку з інтенсивним навчанням на початкових етапах

Загалом для більшості розвинених країн характерні такі спільні риси: законодавче закріплення статусу державного службовця; обов'язковість професійної освіти; системність підготовки та підвищення кваліфікації; використання компетентнісного підходу; регулярне оцінювання результатів діяльності; прозорі процедури відбору кадрів.

Висновки. Міжнародний досвід управління персоналом у сфері державної служби свідчить про ефективність комплексного підходу, що поєднує правове регулювання, професійну підготовку, оцінювання та мотивацію персоналу. Водночас пряме запозичення зарубіжних моделей в Україні ускладнюється відмінностями у правовій системі, управлінських традиціях та соціально-економічних умовах.

Перспективним напрямом є адаптація окремих елементів міжнародного досвіду, зокрема впровадження компетентнісного підходу, удосконалення системи професійного навчання та оцінювання державних службовців. Це сприятиме підвищенню ефективності функціонування органів державної влади та формуванню сучасної професійної державної служби в Україні.

Список використаних джерел

1. Майстренко К. Зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби та можливості його впровадження в Україні. Наукові інновації та передові технології. 2022. № 5(7). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5\(7\)-251-262](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5(7)-251-262)
2. Долинська О. О., Слободян І. Ю., Горбова Н. А. Трудові права працівників у сфері малого та середнього бізнесу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Юридичні науки"*. 2026. № 2.
3. Паламарчук І. В. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління. 2019. С. 181–187. URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/download/20608/19354/>
4. Прудиус Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. Держава та регіони. Серія «Державне управління». 2016. № 3. С. 162-167. Сірий Ю., Булик І., Шевченко Л. Міжнародний досвід управління персоналом на державній службі. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 7(25). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-509-519](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-509-519)
5. Фесенко В. О. Сучасні світові тенденції розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади. Актуальні проблеми державного управління. 2019. С. 183–191. URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/download/20315/19100/>
6. Шляхтіна Г. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2021. С. 69–76. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/3_2021/14.pdf.

Віталій Малімон, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЦИФРОВА КОМУНІКАТИВНА АРХІТЕКТУРА РЕАЛІЗАЦІЇ ESG-ПРИНЦИПІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ, ДОВІРИ ТА СУСПІЛЬНОЇ УЧАСТІ

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження цифрової комунікативної архітектури реалізації ESG-принципів у публічному управлінні зумовлена зміною вимог до організації взаємодії між владою та суспільством в умовах цифровізації управлінських процесів. У сучасній практиці діяльність публічних інституцій оцінюється не лише за результатами реалізації державної політики чи якістю надання адміністративних послуг, а й за рівнем відкритості, підзвітності, суспільної довіри та можливістю громадян впливати на процеси вироблення й оцінювання управлінських рішень. У зв'язку з цим екологічні, соціальні та управлінські принципи поступово набувають значення не лише для корпоративного сектору, а й для системи публічного управління, де вони розглядаються як складник відповідального врядування та інструмент підвищення якості управлінської діяльності.

Практика реалізації ESG-принципів у діяльності органів публічної влади засвідчує наявність низки проблемних аспектів. Розширення цифрової інфраструктури, впровадження електронних сервісів і розвиток цифрових каналів взаємодії не завжди супроводжуються реальним посиленням відкритості та участі громадян у виробленні публічної політики. У багатьох випадках зберігається невідповідність між проголошеними принципами відкритості та фактичним рівнем залучення суспільства до процесів прийняття рішень. Наявність цифрових платформ або електронних сервісів сама по собі не забезпечує зростання суспільної довіри, не гарантує підвищення прозорості діяльності органів влади та не створює автоматичного механізму громадського контролю.

Це актуалізує потребу у формуванні цілісної системи взаємодії, здатної інтегрувати управлінські дані, цифрові канали комунікації, механізми звітування, інструменти громадської участі та процедури зворотного зв'язку у взаємопов'язану структуру управлінських процесів. Цифрова комунікативна архітектура у цьому випадку виступає не як сукупність окремих технологічних рішень, а як організаційно-комунікативний механізм, що забезпечує перехід від фрагментарного використання цифрових інструментів до системної реалізації ESG-принципів у практиці публічного управління.

Основна частина. Цифрову комунікативну архітектуру реалізації ESG-принципів у публічному управлінні доцільно розглядати не як сукупність окремих електронних сервісів або технологічних рішень, а як цілісну систему взаємодії між владою, громадянами, бізнесом і громадськими інституціями. Її функціонування

ґрунтується на поєднанні цифрових платформ, відкритих даних, інструментів аналітичного опрацювання інформації, каналів зворотного зв'язку, механізмів публічної звітності та процедур залучення громадян до процесів вироблення й оцінювання управлінських рішень. За такого підходу ESG-принципи отримують не декларативний, а практичний вимір, оскільки реалізуються через доступність інформації, зрозумілість процедур, відкритість управлінських рішень і можливість суспільного контролю.

Першим змістовим складником цієї архітектури є взаємодія між державою та громадянами у цифровому середовищі. Електронна участь створює додаткові можливості для залучення населення до публічних процесів, однак ефективність таких механізмів визначається не самим фактом існування цифрових платформ. Вирішальне значення мають рівень цифрової доступності, якість зворотного зв'язку, спроможність громадян користуватися відповідними інструментами та готовність органів влади враховувати результати суспільної взаємодії під час вироблення управлінських рішень [1]. За цих умов участь громадян перестає виконувати роль формального інструменту та набуває значення реального механізму впливу на зміст публічної політики.

Другим складником виступає формування публічної цінності через механізми цифрового врядування. Їх функція не обмежується спрощенням адміністративних процедур або підвищенням швидкості надання послуг. Більш суттєві зміни стосуються характеру взаємодії між владою та суспільством. У цифровому середовищі громадянин поступово переходить від позиції пасивного отримувача послуг до активного учасника публічного діалогу, оцінювання управлінських рішень і громадського контролю за їх реалізацією [2]. Саме на цьому рівні простежується практичний зв'язок між цифровим врядуванням та ESG-підходом, у межах якого відкритість, підзвітність і залучення заінтересованих сторін стають не додатковими характеристиками управління, а його невід'ємними складниками.

Третім складником цифрової комунікативної архітектури виступає довіра як результат якісно організованої цифрової взаємодії між державою та суспільством. Цифрова трансформація сама по собі не створює довіри до публічних інституцій, оскільки вплив технологій визначається не фактом їх використання, а характером їх функціонування у системі публічного управління. Дослідження впливу цифрової трансформації органів влади на рівень довіри й громадської участі [3] показує, що позитивний ефект досягається за умов доступності цифрових сервісів, інклюзивності процедур, зрозумілості взаємодії та здатності органів влади реагувати на суспільні потреби й запити. У цьому випадку довіра формується як результат послідовної управлінської практики, у межах якої громадяни можуть простежити взаємозв'язок між власною участю, ухваленим рішенням та його практичними наслідками.

Четвертим складником є використання цифрових інструментів для підвищення результативності реалізації ESG-принципів. Дослідження у сфері інфраструктурних проєктів [4] засвідчують, що використання цифрових технологій може покращувати якість оброблення інформації, підвищувати відкритість процесів, удосконалювати механізми звітності та розширювати можливості

залучення заінтересованих сторін до оцінювання екологічних, соціальних та управлінських результатів.

П'ятим складником є взаємозв'язок між цифровою трансформацією та якістю ESG-показників. Емпіричні результати досліджень [5] свідчать, що розвиток цифрових технологій може впливати на результативність ESG через підвищення інформаційної відкритості, покращення управлінської координації та розширення можливостей роботи з даними. Для публічного управління це означає необхідність переходу від загального декларування ESG-принципів до системи чітко визначених показників, які можуть бути кількісно виміряні, відкриті для суспільного контролю та використані для оцінювання ефективності управлінських рішень.

Висновки. Таким чином, цифрова комунікативна архітектура реалізації ESG-принципів у публічному управлінні функціонує як взаємопов'язана система, у якій збір даних, комунікація, громадська участь, ухвалення рішень, звітування та подальше оцінювання утворюють безперервний управлінський цикл. Її результативність визначається не швидкістю цифрових процедур, а здатністю забезпечувати відкритість діяльності органів влади, зрозумілість управлінських рішень, зростання суспільної довіри та реальну участь громадян у процесах вироблення публічної політики.

Список використаних джерел

1. Benlahcene A., Awang H., Mansor N. S., Ghazali O., Mohd Nadzir M., Mat Yamin F., Haruna I. U., Malami S. T. S. Citizens' e-participation through e-government services : a systematic literature review. *Cogent Social Sciences*. 2024. Vol. 10, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2415526>.
2. Lindgren I., Madsen C. Ø., Hofmann S., Melin U. Close encounters of the digital kind : A research agenda for the digitalization of public services. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.03.002>.
3. Nurlinah, Ansar M. C. M., Chowdhury K. Impact of government digital transformation on citizen trust and participation : evidence from Gowa Regency, Indonesia. *Frontiers in Human Dynamics*. 2025. Vol. 7. Article 1700582. DOI: <https://doi.org/10.3389/fhumd.2025.1700582>.
4. Tumpa R. J., Naeni L. M., Afzal F., Ghanbaripour A. N. Leveraging digital technology to improve environmental, social, and governance performance of infrastructure projects. *Management Decision*. 2025. Vol. 63, No. 13. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-04-2024-0818>.
5. Wang Q. J., Wang H. J., Feng G. F., Chang C. P. Impact of digital transformation on performance of environment, social, and governance : Empirical evidence from China. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. 2023. Vol. 32, No. 4. P. 1373–1388. DOI: <https://doi.org/10.1111/beer.12573>.

Олександр Маслак, к.е.н., доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

ESG-ОРІЄНТОВАНЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАД В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Набуття Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі актуалізує необхідність системної трансформації публічного управління на засадах сталого розвитку. Ключовим вектором цієї трансформації є інтеграція ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) у механізми територіального економічного управління, що становить основу формування спроможних та конкурентоспроможних громад. Зв'язок між публічним управлінням та ESG-критеріями є двоспрямованим: з одного боку, органи місцевого самоврядування виступають суб'єктами впровадження екологічних, соціальних та управлінських стандартів; з іншого — ESG-підхід трансформує саму модель територіального управління, переорієнтовуючи її від ресурсно-розподільчої до стратегічно-інвестиційної парадигми.

Схвалення Кабінетом Міністрів України у жовтні 2024 р. Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку (розпорядження № 1015-р від 18.10.2024) засвідчило інституційне закріплення ESG-порядку денного на національному рівні [1]. Стратегія передбачає впровадження Європейських стандартів звітності із сталого розвитку (ESRS) до 2030 р. та створення нормативно-правової бази для нефінансової звітності, що безпосередньо стосується і суб'єктів територіального управління.

Мета дослідження — обґрунтування концептуальних засад інтеграції ESG-принципів у систему публічного управління територіальним розвитком громад як передумови адаптації до вимог європейського простору.

Виклад основного матеріалу. Публічне управління та адміністрування на рівні територіальних громад в Україні перебуває в стані подвійної трансформації: по-перше, тривають процеси децентралізації, що посилили спроможність та відповідальність органів місцевого самоврядування; по-друге, євроінтеграційний курс вимагає гармонізації управлінських практик із *acquis communautaire* ЄС, зокрема в частині екологічної політики, соціальної відповідальності та прозорості управлінських рішень.

Територіальне економічне управління, як система цілеспрямованого впливу на соціально-економічні процеси в межах адміністративно-територіальної одиниці, об'єктивно потребує інструментарію, що забезпечує баланс між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною справедливістю. Саме ESG-фреймворк пропонує такий інтегрований підхід, поєднуючи три виміри сталості у єдину систему оцінювання та прийняття рішень [2].

Екологічний компонент (Е) у контексті територіального управління передбачає: впровадження систем екологічного менеджменту в діяльність комунальних

підприємств; формування зелених публічних закупівель; інтеграцію кліматичних ризиків у стратегічне планування розвитку громад; моніторинг вуглецевого сліду територіальних інфраструктурних проєктів. Стратегія адаптації до зміни клімату та Національний план дій з охорони навколишнього природного середовища визначають міста та територіальні громади як пріоритетні сектори адаптаційних дій [3].

Соціальний компонент (S) реалізується через механізми партисипативного управління, забезпечення інклюзивності публічних послуг, підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших вразливих груп, створення умов для гідної праці на рівні громади. В умовах воєнного стану соціальний вимір ESG набуває додаткового значення через необхідність підтримки згуртованості громад та їхньої стійкості [4].

Управлінський компонент (G) охоплює прозорість бюджетних процесів, відкритість даних, антикорупційні механізми, цифровізацію адміністративних послуг (е-урядування, е-демократія, е-бюджет) та посилення підзвітності органів місцевого самоврядування. Закон України «Про внесення змін до Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування» від 22.02.2024 р. (№ 3590-IX) значно посилив вимоги до транспарентності діяльності місцевих рад, запровадивши обов’язкову відеофіксацію засідань [5].

Інтеграцію ESG-принципів у територіальне управління доцільно розглядати на трьох рівнях:

Стратегічний рівень — включення ESG-індикаторів до стратегій розвитку територіальних громад, інтеграція Цілей сталого розвитку (ЦСР) до 2030 р. у документи стратегічного планування. Програма Ukraine Facility (50 млрд євро до 2027 р.) та Ukraine Investment Framework (9,3 млрд євро) створюють фінансову основу для ESG-орієнтованих регіональних проєктів, але потребують відповідної управлінської спроможності на рівні громад [3].

Операційний рівень — впровадження ESG-звітності комунальних підприємств відповідно до ESRS [1]; формування системи нефінансового моніторингу результативності управлінських рішень; розробка ESG-рейтингів громад як інструменту міжтериторіальної конкуренції за інвестиції та людський капітал.

Інструментальний рівень — застосування цифрових платформ (зокрема DREAM — Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) для відстеження екологічних та кліматичних показників відновлювальних проєктів [4]; розвиток територіального маркетингу на засадах ESG, що сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та формуванню позитивного бренду громади [6].

Важливим інституційним аспектом є підготовка кадрів для публічного управління, здатних оперувати ESG-інструментарієм. Освітні програми з публічного управління та адміністрування мають інтегрувати компетентності з оцінювання екологічних та соціальних ризиків територіального розвитку, навички формування нефінансової звітності та розуміння європейських регуляторних вимог.

Водночас існує низка бар’єрів для ESG-інтеграції в територіальне управління: недостатня обізнаність посадових осіб місцевого самоврядування щодо ESG-

критеріїв; відсутність уніфікованих методик ESG-оцінювання на рівні громад; фрагментарність нормативно-правового забезпечення; обмеженість фінансових ресурсів в умовах воєнного стану; нерівномірність цифрової трансформації територіальних громад [5].

Висновки. Інтеграція ESG-принципів у систему публічного управління територіальним розвитком громад є стратегічним завданням, що впливає з євроінтеграційного курсу України та відповідає глобальним тенденціям сталого розвитку. Схвалення Стратегії звітності із сталого розвитку (2024) створює нормативну передумову для поширення ESG-підходу на муніципальний рівень [1]. Ефективне впровадження потребує системних дій за трьома напрямками: адаптація стратегічного планування громад до ESG-критеріїв; розбудова цифрової інфраструктури моніторингу; модернізація освітніх програм з публічного управління та територіального економічного управління. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка методики комплексного ESG-рейтингування територіальних громад як інструменту оцінювання якості публічного управління в контексті вимог ЄС.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : Розпорядження КМУ від 18.10.2024 р. № 1015-р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1015-2024-p> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Садченко О., Гайворонська І., Шмагіна В. Інтеграція ESG-принципів у виробництві: можливості сталого розвитку, циркулярної економіки та маркетингу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С. 262–268.
3. IISD. Building Forward Better: Sustainable Recovery in Ukraine. Winnipeg : IISD, 2025. URL: <https://www.iisd.org/publications/brief/building-forward-better-sustainable-recovery-ukraine> (дата звернення: 15.05.2026).
4. Ukraine-United Nations Sustainable Development Cooperation Framework 2025–2029. UNDP. URL: <https://unsdg.un.org> (дата звернення: 15.05.2026).
5. Дульська І. В. Цифровізація територіальних громад України під час війни. Суспільні трансформації: міждисциплінарний аспект. 2024. С. 29–49.
6. Хірівський Р., Гаврилюк І., Брух О. Вплив іміджевого маркетингу на пізнаваність бренду територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66.

Валерій Могилівський,
здобувач ТДАТУ, Керівник: **Ганна Ортіна**
доктор наук з державного управління,
кафедра менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ADAPTIVE GOVERNANCE ЯК МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Актуальність дослідження. Сучасна система публічного управління України функціонує в умовах постійних кризових змін, що супроводжуються військовими загрозами, економічною нестабільністю, демографічними трансформаціями та високим рівнем соціальної турбулентності. За таких умов особливої актуальності набуває питання здатності територіальних громад швидко адаптуватися до нових викликів, підтримувати стабільність функціонування локальних систем управління та забезпечувати ефективну координацію ресурсів у ситуаціях невизначеності.

Традиційні моделі governance, засновані на жорсткій ієрархії та довготривалих бюрократичних процедурах, дедалі частіше демонструють низьку ефективність у кризових умовах. Натомість сучасний міжнародний управлінський дискурс орієнтується на adaptive governance — модель управління, що базується на гнучкості, швидкому реагуванні, динамічному стратегічному плануванні та здатності системи до самоадаптації. Саме adaptive governance сьогодні розглядається як одна з ключових умов забезпечення institutional resilience та sustainable territorial development.

Особливість adaptive governance полягає у переході від жорстко регламентованого адміністрування до мережевої моделі управління, де важливу роль відіграють міжсекторальна взаємодія, stakeholder engagement та collaborative management. У сучасних умовах ефективне управління територіями потребує координації діяльності органів місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнесу, міжнародних партнерів та локальних спільнот. Саме горизонтальна взаємодія дедалі більше визначає ефективність strategic governance у кризових ситуаціях.

У післявоєнний період adaptive governance набуває особливого значення для системи recovery management територіальних громад. Відновлення інфраструктури, забезпечення життєдіяльності населення, управління гуманітарними потоками та реалізація локальних стратегій розвитку вимагають високого рівня управлінської гнучкості та оперативності прийняття рішень. У цьому контексті важливого значення набуває здатність громад формувати adaptive public policy, яка може швидко змінюватися відповідно до нових соціально-економічних умов.

Одним із ключових елементів adaptive governance є використання foresight management та scenario planning. В умовах кризової невизначеності органи

місцевого самоврядування повинні не лише реагувати на поточні виклики, а й прогнозувати потенційні ризики та формувати альтернативні сценарії розвитку територій. Такий підхід дозволяє підвищити strategic resilience громад та забезпечити continuity governance у нестабільному середовищі.

Важливою складовою adaptive governance є розвиток локального управлінського потенціалу. Сучасні територіальні громади потребують формування adaptive leadership, розвитку кризових компетентностей управлінських кадрів та впровадження інноваційних підходів до public administration. У сучасних умовах саме якість управлінського капіталу значною мірою визначає здатність громади до швидкої адаптації та стратегічного розвитку.

Не менш важливим елементом adaptive governance виступає соціальна комунікація та довіра населення до системи public governance. У кризових умовах ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від рівня community engagement, прозорості взаємодії та підтримки населення. Саме тому сучасні моделі governance дедалі більше орієнтуються на participatory mechanisms та open governance practices.

Водночас adaptive governance тісно пов'язане з ESG-oriented management, оскільки стійкість територій залежить не лише від економічних чи адміністративних факторів, а й від соціальної стабільності, екологічної безпеки та ефективності governance systems. Інтеграція ESG-principles у систему adaptive management створює передумови для формування довгостроково стійких моделей territorial governance.

Таким чином, adaptive governance виступає сучасною моделлю strategic public management, орієнтованою на забезпечення гнучкості, стійкості та ефективності територіальних громад у кризових умовах. Формування адаптивних систем governance є важливою передумовою модернізації системи місцевого самоврядування України та забезпечення ефективного післявоєнного recovery governance.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що adaptive governance є важливим механізмом забезпечення стійкості територіальних громад в умовах кризової невизначеності. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних адміністративних моделей управління до гнучких систем strategic governance, заснованих на принципах адаптивності, міжсекторальної взаємодії та scenario planning. Визначено, що adaptive governance сприяє підвищенню institutional resilience, ефективності recovery management та здатності територіальних громад до стратегічної самоадаптації. Доведено, що впровадження adaptive governance є важливим напрямом модернізації системи public administration України відповідно до сучасних європейських підходів до sustainable territorial governance.

Список використаних джерел

1. Folke C., Hahn T., Olsson P., Norberg J. Adaptive Governance of Social-Ecological Systems. *Annual Review of Environment and Resources*. 2005. Vol. 30. P. 441–473.

2. Boin A., Lodge M. Designing Resilient Institutions for Transboundary Crisis Management. *Public Administration*. 2021. Vol. 99. № 2. P. 323–339.
3. Duit A., Galaz V., Eckerberg K., Ebbesson J. Governance, Complexity, and Resilience. *Global Environmental Change*. 2010. Vol. 20. № 3. P. 363–368.
4. European Commission. *Strategic Foresight Report 2024: Resilience and Preparedness in the EU*. Brussels, 2024. 74 p.
5. OECD. *Government at a Glance 2023*. Paris : OECD Publishing, 2023. 280 p.
6. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York : UN, 2015. 41 p.
7. Sklavos G., Zournatzidou G., Ragazou K. Next-Generation Urbanism: ESG Strategies, Green Accounting, and the Future of Sustainable City Governance. *Urban Science*. 2025. Vol. 9. № 7. P. 261–275.

Катерина Моїсєєнко,
здобувачка ТДАТУ, Керівник: **Ганна Ортіна**
доктор наук з державного управління,
кафедра менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ESG ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Сучасний розвиток системи публічного управління України відбувається в умовах масштабних трансформаційних змін, пов'язаних із цифровізацією суспільства, євроінтеграційними процесами, децентралізацією влади та необхідністю післявоєнного відновлення держави. У цих умовах особливого значення набуває впровадження ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) у систему державного та місцевого управління як основи формування прозорості, стійкої та соціально відповідальної моделі governance.

Цифрова трансформація сьогодні виступає одним із ключових інструментів модернізації публічного управління та забезпечення ефективної взаємодії між державою, громадою та бізнесом. Водночас інтеграція цифрових технологій у систему публічного адміністрування сприяє реалізації ESG-підходу через підвищення прозорості управлінських процесів, забезпечення відкритості даних, удосконалення механізмів електронної демократії та підвищення якості адміністративних послуг.

Європейський Союз активно впроваджує концепцію цифрового governance як складову сталого розвитку та ESG-трансформації публічного сектору. У країнах ЄС цифровізація органів влади спрямована на забезпечення екологічної стійкості, соціальної інклюзивності та ефективного управління ресурсами. У цьому контексті для України особливо актуальним є питання адаптації європейських практик цифрового врядування та інтеграції ESG-принципів у систему стратегічного управління.

Важливим аспектом цифрової трансформації є розвиток електронного урядування та цифрових сервісів, які забезпечують оперативність прийняття управлінських рішень, мінімізацію бюрократичних процедур та підвищення доступності публічних послуг для населення. Впровадження електронного документообігу, онлайн-платформ взаємодії з громадянами, цифрових реєстрів та аналітичних систем дозволяє підвищити ефективність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Особливого значення цифровізація набуває у контексті післявоєнного відновлення України. Територіальні громади потребують сучасних цифрових механізмів управління, здатних забезпечити прозорість процесів відбудови, контроль використання ресурсів, моніторинг реалізації стратегічних програм та ефективну комунікацію з міжнародними партнерами. Саме цифрові технології

створюють передумови для формування нової моделі smart governance, орієнтованої на принципи ESG та сталого розвитку.

Соціальна складова ESG у системі цифрового публічного управління передбачає забезпечення рівного доступу громадян до цифрових послуг, розвиток цифрових компетентностей населення, підтримку вразливих категорій громадян та формування інклюзивного інформаційного середовища. Водночас управлінський компонент ESG акцентує увагу на підзвітності органів влади, боротьбі з корупційними ризиками, відкритості управлінських процесів та розвитку електронної демократії.

Екологічний аспект цифрової трансформації полягає у впровадженні smart-технологій у сфері управління енергетичними ресурсами, цифрового моніторингу стану навколишнього середовища, автоматизації систем управління інфраструктурою та розвитку екологічно орієнтованих цифрових рішень. У сучасних умовах цифрові інструменти виступають важливим механізмом забезпечення екологічної безпеки та реалізації концепції «зеленої» економіки.

Науковий інтерес становить формування ESG-орієнтованої моделі цифрового публічного управління, яка поєднуватиме принципи сталого розвитку, цифровізації та європейських стандартів governance. Така модель сприятиме підвищенню інституційної спроможності органів влади, розвитку партнерської взаємодії між державою і суспільством та забезпеченню ефективного стратегічного управління в умовах сучасних викликів.

У працях Ортіної Г. В. акцентується увага на тому, що цифрова трансформація системи стратегічного управління є важливою передумовою модернізації публічного адміністрування та адаптації України до європейських стандартів сталого розвитку [3]. Крім того, дослідниця підкреслює значення ESG-підходу як інструменту забезпечення прозорості, соціальної відповідальності та ефективності управлінських процесів у період післявоєнного відновлення держави [4].

Таким чином, цифрова трансформація публічного управління в контексті ESG та євроінтеграції є важливим напрямом модернізації системи державного управління України. Її реалізація сприятиме підвищенню якості публічних послуг, розвитку цифрової демократії, забезпеченню прозорості управлінських процесів та формуванню стійкої моделі сталого розвитку держави і територіальних громад.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що цифрова трансформація виступає одним із ключових механізмів модернізації системи публічного управління України в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення. Обґрунтовано необхідність інтеграції ESG-принципів у систему цифрового governance з метою забезпечення прозорості, ефективності та соціальної відповідальності управлінських процесів. Визначено, що адаптація європейських практик цифрового врядування сприятиме підвищенню інституційної спроможності органів влади, розвитку електронної демократії та забезпеченню сталого розвитку територій. Доведено, що поєднання цифровізації та ESG-підходу створює підґрунтя для формування сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на європейські стандарти governance та потреби громадянського суспільства.

Список використаних джерел

1. Kuhlman T., Farrington J. What is Sustainability? *Sustainability*. 2010. Vol. 2. № 11. P. 3436–3448.
2. Osborne S. P. The New Public Governance? *Public Management Review*. 2006. Vol. 8. № 3. P. 377–387.
3. Ортіна Г. В. Цифрова трансформація стратегічного управління в Україні: євроінтеграційний вимір. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 2 (54). С. 87–94.
4. Ортіна Г. В. ESG-комунікації як інструмент стратегічного управління громадами у повоєнний період. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. 2025. С. 112–118.
5. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York : UN, 2015. 41 p.
6. European Commission. *Sustainable development in the European Union: Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. 368 p.

Сергій Моторин,
здобувач ТДАТУ, Керівник: **Ганна Ортіна**
доктор наук з державного управління,
кафедра менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

CYBER RESILIENCE GOVERNANCE У СИСТЕМІ ESG-БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Актуальність дослідження. Цифровізація системи публічного управління створює нові можливості для розвитку територіальних громад, однак одночасно формує масштабні кіберризики, пов'язані із захистом інформаційної інфраструктури, безпекою цифрових сервісів та стійкістю систем governance до зовнішніх загроз. У сучасних умовах територіальні громади дедалі активніше використовують електронне врядування, цифрові реєстри, автоматизовані системи управління та онлайн-платформи взаємодії з населенням. Це актуалізує проблему формування cyber resilience governance як складової сучасної ESG-oriented public security policy.

Післявоєнне відновлення України супроводжується значним зростанням залежності системи публічного управління від цифрової інфраструктури. У цих умовах кібератаки на системи місцевого самоврядування, цифрові реєстри, комунальні сервіси та інформаційні мережі можуть становити серйозну загрозу для стабільності територіальних громад. Саме тому cyber resilience сьогодні розглядається як важлива складова strategic governance та безпекової політики держави.

У сучасному міжнародному дискурсі ESG increasingly інтегрується у систему security governance та risk management. Governance-компонент ESG сьогодні охоплює не лише прозорість чи підзвітність, а й інформаційну безпеку, цифрову стійкість, захист критичної інфраструктури та антикризове управління. У цьому контексті cyber resilience governance виступає важливим механізмом забезпечення institutional stability та continuity management у системі public administration.

Важливим елементом cyber resilience governance є формування системи proactive risk management. На відміну від традиційного реагування на кіберінциденти, сучасна модель governance повинна базуватися на прогнозуванні ризиків, превентивному моніторингу цифрових загроз та інтеграції cyber security policy у систему strategic planning територіальних громад. У сучасних умовах територіальні громади повинні формувати cyber resilience strategies, орієнтовані на забезпечення безперервності функціонування critical public services.

Особливого значення набуває захист цифрової інфраструктури місцевого самоврядування. Smart infrastructure systems, електронні сервіси, цифрові архіви, GIS-платформи та системи електронної демократії виступають ключовими елементами сучасного public governance. Порушення функціонування таких систем

може призводити до дестабілізації управлінських процесів, втрати даних та зниження рівня суспільної довіри до органів влади.

Соціальний вимір cyber resilience governance пов'язаний із формуванням цифрової грамотності населення та підвищенням рівня cyber awareness у громадах. У сучасних умовах інформаційна безпека дедалі більше залежить від рівня обізнаності громадян щодо цифрових ризиків, захисту персональних даних та безпечного використання цифрових сервісів. Саме тому органи місцевого самоврядування повинні реалізовувати educational cyber programs та community cyber resilience initiatives.

Важливу роль у системі ESG-security governance відіграє міжінституційна координація. Ефективне cyber governance потребує взаємодії органів місцевого самоврядування, державних структур, ІТ-сектору, громадських організацій та міжнародних партнерів. У сучасному європейському просторі collaborative cyber governance виступає одним із ключових механізмів забезпечення digital resilience та security sustainability.

У сучасних умовах післявоєнного recovery governance особливої актуальності набуває питання захисту цифрових систем управління міжнародною допомогою та recovery monitoring systems. Прозорість використання фінансових ресурсів, безпечне функціонування цифрових платформ та захист даних є важливими передумовами ефективного recovery management та міжнародної довіри до системи governance України.

Таким чином, cyber resilience governance виступає важливим напрямом модернізації системи public security governance територіальних громад. Інтеграція ESG-principles, cyber risk management та digital security policy створює передумови для формування стійких, адаптивних та безпечних моделей territorial governance в умовах цифрової трансформації та післявоєнного відновлення.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що cyber resilience governance виступає важливою складовою сучасної ESG-oriented security policy територіальних громад. Обґрунтовано необхідність інтеграції механізмів cyber security, proactive risk management та digital resilience у систему strategic public governance. Визначено, що розвиток cyber resilience communities сприяє підвищенню стійкості цифрової інфраструктури, безпеки public services та ефективності crisis management. Доведено, що cyber resilience governance виступає перспективним напрямом модернізації системи territorial governance України відповідно до сучасних європейських стандартів digital security та sustainable governance.

Список використаних джерел

1. Cavelty M. D. *Cyber-Security and Threat Politics: US Efforts to Secure the Information Age*. London : Routledge, 2008. 198 p.
2. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). *Cybersecurity and Resilience of Smart Cities*. Brussels, 2022. 94 p.
3. Dunn Cavelty M., Wenger A. *Cyber Security Politics: Socio-Technological Transformations and Political Fragmentation*. London : Routledge, 2020. 276 p.

4. OECD. *Digital Security Risk Management for Economic and Social Prosperity*. Paris : OECD Publishing, 2015. 180 p.
5. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York : UN, 2015. 41 p.
6. European Commission. *The EU Cybersecurity Strategy for the Digital Decade*. Brussels, 2020. 32 p.
7. World Economic Forum. *Global Cybersecurity Outlook 2024*. Geneva : WEF, 2024. 118 p.

Ганна Ортіна,
доктор наук з державного управління,
кафедра менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними трансформаційними процесами, зумовленими викликами післявоєнного відновлення, цифровізації суспільства, децентралізації влади та інтеграції до європейського простору. У цих умовах особливої ваги набуває питання формування нової моделі стратегічного управління територіальними громадами, орієнтованої на принципи сталого розвитку, прозорості, соціальної відповідальності та ефективного врядування. Саме ESG-підхід (Environmental, Social, Governance) сьогодні розглядається як один із ключових механізмів модернізації системи публічного управління та забезпечення стійкості громад в умовах глобальних і національних криз.

Традиційні моделі адміністративного управління вже не відповідають сучасним викликам, оскільки потребують переходу від короткострокового реагування до довгострокового стратегічного планування, заснованого на принципах інклюзивності, екологічної безпеки, цифрової трансформації та партнерської взаємодії між владою, громадою і бізнесом. Водночас процес європейської інтеграції України вимагає гармонізації управлінських механізмів із європейськими стандартами governance та імплементації ESG-принципів у систему місцевого самоврядування.

Особливо актуальним це питання є для територіальних громад, які в умовах війни стали ключовими суб'єктами забезпечення життєстійкості населення, управління гуманітарними процесами, відновлення інфраструктури та реалізації локальних стратегій розвитку. У цьому контексті ESG-трансформація виступає не лише інструментом модернізації управлінських практик, а й стратегічною основою післявоєнного відновлення України.

Слід зазначити, що ESG-концепція сьогодні активно інтегрується у систему європейського врядування та розглядається як універсальна модель забезпечення сталого розвитку територій. Екологічний компонент ESG орієнтує громади на впровадження «зелених» технологій, енергоефективності, екологічного моніторингу та раціонального використання ресурсів. Соціальний компонент передбачає забезпечення соціальної згуртованості, підтримку вразливих категорій населення, розвиток людського капіталу та формування безпечного соціального середовища. Управлінський компонент (Governance) акцентує увагу на прозорості

управління, цифровізації адміністративних послуг, розвитку електронної демократії та підзвітності органів місцевого самоврядування.

У країнах Європейського Союзу ESG-принципи активно впроваджуються у систему стратегічного управління територіями через механізми smart governance, participatory governance, цифрових платформ взаємодії та екологічно орієнтованого планування розвитку громад. Значний досвід у цій сфері демонструють Естонія, Німеччина, Польща та Швеція, де цифрові технології стали основою прозорого управління, громадської участі та підвищення ефективності публічних сервісів.

Для України адаптація європейських практик ESG-управління є важливою передумовою ефективного післявоєнного відновлення територій та забезпечення конкурентоспроможності громад у довгостроковій перспективі. Важливим аспектом є інтеграція ESG-підходів у стратегічні документи розвитку громад, систему моніторингу управлінських рішень, цифрові інструменти взаємодії з населенням та механізми міжнародного партнерства.

У сучасних умовах стратегічне управління громадами має базуватися на комплексному поєднанні цифрової трансформації, принципів сталого розвитку та інституційної модернізації. Особливого значення набуває впровадження smart-рішень у сфері управління інфраструктурою, енергетикою, соціальними послугами та комунікацією між владою і громадянами. Це сприяє підвищенню рівня прозорості управлінських процесів, ефективності використання ресурсів та формуванню довіри населення до органів місцевого самоврядування.

Важливим елементом ESG-трансформації є розвиток цифрового публічного управління. Впровадження електронних платформ, цифрових сервісів, електронного документообігу та систем аналітики даних дозволяє громадам оперативно реагувати на кризові виклики, забезпечувати відкритість управлінських процесів та формувати ефективну систему прийняття стратегічних рішень. Крім того, цифровізація сприяє залученню громадян до процесів місцевого управління через інструменти електронної демократії, громадського бюджету та цифрових консультацій.

Доцільно зазначити, що ESG-трансформація територіальних громад має не лише економічний чи управлінський вимір, а й соціально-гуманітарний. У післявоєнний період саме громади стають простором відновлення соціального капіталу, підтримки внутрішньо переміщених осіб, розвитку освітніх і соціальних ініціатив та формування нової моделі взаємодії держави і суспільства. Тому стратегічне управління громадами повинно враховувати потреби населення, принципи інклюзивності та забезпечення соціальної справедливості.

Науковий інтерес становить також формування ESG-орієнтованої моделі стратегічного управління територіальними громадами, яка поєднуватиме екологічні, соціальні та управлінські індикатори оцінювання ефективності розвитку територій. Така модель дозволить підвищити рівень адаптивності громад до кризових викликів, забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу та посилити інтеграцію України до європейського управлінського простору.

Таким чином, ESG-трансформація стратегічного управління територіальними громадами є важливим напрямом модернізації системи публічного управління

України в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення. Її реалізація сприятиме формуванню ефективної, прозорої та стійкої моделі розвитку громад, орієнтованої на європейські стандарти governance, цифровізацію та забезпечення сталого розвитку територій.

Разом із тим, у сучасних умовах особливого значення набуває формування ESG-культури управління на місцевому рівні. Територіальні громади дедалі більше виступають не лише адміністративними одиницями, а й самостійними центрами стратегічного розвитку, здатними формувати власну політику сталого зростання, інвестиційної привабливості та соціальної безпеки. У цьому контексті ESG-трансформація передбачає інтеграцію принципів екологічної відповідальності, соціальної інклюзивності та ефективного врядування у всі рівні прийняття управлінських рішень.

Важливим аспектом є також посилення ролі партнерської взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, бізнесом та міжнародними інституціями. Саме міжсекторальне партнерство забезпечує можливість реалізації інноваційних проєктів у сфері енергоефективності, цифрової модернізації інфраструктури, розвитку «зелених» територій та відновлення соціального середовища громад. У країнах ЄС така модель collaborative governance розглядається як основа ефективного стратегічного управління територіями.

Крім того, важливим напрямом ESG-трансформації є впровадження системи стратегічного моніторингу та оцінювання ефективності управлінських рішень. У сучасній європейській практиці дедалі активніше використовуються ESG-індикатори оцінки розвитку територій, які дозволяють аналізувати рівень екологічної безпеки, соціальної стабільності, цифрової зрілості та прозорості місцевого врядування. Для України імплементація таких індикаторів є важливим кроком до підвищення інституційної спроможності громад та гармонізації системи публічного управління із європейськими стандартами.

У контексті післявоєнного відновлення особливої уваги потребує розвиток людського капіталу як ключового ресурсу сталого розвитку громад. Формування безпечного соціального середовища, підтримка внутрішньо переміщених осіб, забезпечення доступності освітніх та адміністративних послуг, розвиток цифрових компетентностей населення виступають важливими елементами ESG-орієнтованої моделі управління. Саме соціальна складова ESG створює підґрунтя для підвищення рівня довіри населення до органів місцевого самоврядування та зміцнення соціальної стійкості територій.

Не менш важливим є екологічний вектор розвитку громад, який передбачає реалізацію стратегій енергоефективності, управління відходами, розвитку альтернативної енергетики та адаптації територій до кліматичних змін. У сучасних умовах екологічна безпека стає одним із ключових критеріїв інвестиційної привабливості громад та їх інтеграції до європейського економічного простору.

Водночас ESG-трансформація стратегічного управління територіальними громадами вимагає удосконалення нормативно-правового забезпечення, розвитку цифрової інфраструктури та підвищення професійної компетентності управлінських кадрів. Це зумовлює необхідність формування нової управлінської

культури, орієнтованої на інноваційність, відкритість та довгострокове стратегічне бачення розвитку територій.

Науково-практичне значення ESG-підходу полягає у можливості формування комплексної моделі управління громадами, яка забезпечує баланс між економічним розвитком, соціальною стабільністю та екологічною відповідальністю. Така модель відповідає сучасним європейським тенденціям розвитку публічного управління та створює передумови для ефективної інтеграції України до європейського управлінського простору.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що ESG-підхід виступає сучасною управлінською парадигмою стратегічного розвитку територіальних громад в умовах післявоєнної трансформації України. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційної адміністративної моделі управління до ESG-орієнтованої системи стратегічного врядування, яка базується на принципах сталого розвитку, цифровізації, соціальної відповідальності та прозорості управлінських процесів. Визначено, що адаптація європейських практик ESG-управління сприятиме підвищенню інституційної спроможності громад, ефективності використання ресурсів та інтеграції України до європейського простору публічного управління. Доведено, що цифрова трансформація виступає важливим інструментом реалізації ESG-принципів у системі місцевого самоврядування та забезпечення стійкого розвитку територій у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Чоненко Л. Е. Управління розвитком підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2022. № 1 (29). С. 101–105.
2. Єрмаков О. Ю., Судомир М. Р. Методика оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. Київ : Наука, 2015. № 231. С. 25–33.
3. Ортіна Г. В. Цифрова трансформація стратегічного управління в Україні: євроінтеграційний вимір. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 2 (54). С. 87–94.
4. Ортіна Г. В. Стратегічне управління післявоєнним відновленням України в контексті європейської інтеграції. *Економіка та держава*. 2025. № 4. С. 112–118.
5. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York : UN, 2015. 41 p.
6. European Commission. *Sustainable development in the European Union: Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. 368 p.

Вікторія Панасюк, к.е.н., доцент,
доцент кафедри публічного адміністрування, адміністрування
та міжнародної економіки
Вікторія Матвієнко, магістрантка
Білоцерківський національний аграрний університет,
м. Біла Церква, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВОДОПОСТАЧАННЯ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Актуальність дослідження. Управління системою водопостачання є складним багаторівневим процесом, що охоплює співпрацю органів державної влади та місцевого самоврядування, комунальних підприємств, інфраструктурних об'єктів та споживачів послуг. В сучасних умовах ефективність функціонування такої системи значною мірою залежить від здатності органів публічного управління забезпечувати стратегічне планування, координацію дій, фінансову підтримку та контроль за якістю послуг.

Одним із важливих напрямів модернізації системи водопостачання є впровадження принципів нового публічного менеджменту, які передбачають орієнтацію на результат, підвищення ефективності використання ресурсів, прозорість діяльності та посилення відповідальності управлінських структур [1]. Застосування таких підходів дозволяє покращити якість управлінських рішень, підвищити рівень сервісу та забезпечити більш раціональне використання фінансових ресурсів.

Важливою складовою сучасного публічного управління є цифровізація процесів управління. Використання цифрових технологій у сфері водопостачання сприяє автоматизації обліку водних ресурсів, моніторингу технічного стану мереж, оперативному виявленню аварійних ситуацій та підвищенню ефективності управлінських рішень [2]. Запровадження електронних платформ, систем дистанційного контролю та цифрових сервісів для населення дозволяє забезпечити прозорість діяльності комунальних підприємств та покращити взаємодію між владою і громадянами.

Виклики наших днів накладають особливі вимоги до управління системою водопостачання на регіональному рівні. Саме на цьому рівні здійснюється координація діяльності органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств, регіональних органів виконавчої влади та інших суб'єктів управління у сфері водопостачання й водовідведення. Органи місцевого самоврядування несуть основну відповідальність за організацію надання послуг населенню, утримання інженерної інфраструктури та реагування на аварійні ситуації. Як зазначає Г. Фролова, підвищення якості послуг водопостачання можливе за умови використання комплексного підходу, що включає модернізацію мереж, залучення інвестицій, удосконалення тарифної політики та посилення контролю за діяльністю комунальних підприємств [3].

Загрози руйнування інфраструктурних об'єктів, дефіцит енергоресурсів, пошкодження водогонів та складність логістичного забезпечення створюють додаткові ризики для стабільного водопостачання населення. У таких умовах особливого значення набувають антикризові механізми управління, здатність органів влади швидко адаптуватися до змін та забезпечувати безперервність життєво важливих послуг [4].

Крім того, сучасні виклики вимагають активізації інвестиційної політики у сфері водопостачання. Значна частина інженерних мереж в Україні є фізично та морально зношеною, що призводить до втрат води, підвищення витрат на експлуатацію та погіршення якості послуг. Для вирішення цієї проблеми необхідним є залучення міжнародної технічної допомоги, коштів державного бюджету, місцевих програм розвитку та механізмів державно-приватного партнерства.

Водночас важливим напрямом розвитку системи водопостачання є екологізація управління. Раціональне використання водних ресурсів, впровадження енергоефективних технологій, мінімізація втрат води та забезпечення екологічної безпеки мають стати пріоритетами державної політики у сфері житлово-комунального господарства.

Висновки. Отже, публічне управління системою водопостачання населення в умовах сучасних викликів потребує комплексного підходу, спрямованого на підвищення ефективності управлінських механізмів, модернізацію інфраструктури та забезпечення стійкості системи до кризових ситуацій. В умовах воєнного стану та зростання зовнішніх загроз особливого значення набуває здатність органів публічної влади оперативно реагувати на виклики, забезпечувати безперервність водопостачання та підтримувати належний рівень життєдіяльності населення.

Список використаних джерел

1. Олійник Н. І. Вплив нового публічного менеджменту на якість послуг водопостачання та водовідведення в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 4. С. 255–262. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.38>.
2. Білецький М. О. Міжнародний досвід використання цифрових технологій в публічному управлінні. *Наукові перспективи*. 2024. № 11(53). С. 53–67. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-53-67](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-53-67).
3. Фролова Г. Підходи та інструменти підвищення якості надання послуг з централізованого водопостачання та водовідведення на регіональному рівні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення: Збірник наукових праць*. 2024. Вип. 8. С. 136–147. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-136-147>.
4. Міроєвський Є.Є., Кадикова І.М. Трансформація управління соціальними проектами та програмами в умовах воєнного стану. *Комунальне господарство міст*. 2024. № 6(187). С. 18–23. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-6-187-18-23>.

Світлана Плотніченко,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та
публічного адміністрування, Таврійський
державний агротехнологічний університет імені
Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ESG- КОМУНІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Актуальність дослідження. В умовах цифрової трансформації суспільства, розвитку демократичних процесів та реалізації євроінтеграційного курсу України особливого значення набуває питання формування довіри громадян до органів публічної влади. Рівень суспільної довіри є одним із ключових показників ефективності державного управління, оскільки без належної підтримки громадськості неможливе успішне впровадження реформ, реалізація державної політики та забезпечення сталого розвитку країни.

Сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, необхідністю післявоєнного відновлення України, підвищенням вимог до відкритості, прозорості та підзвітності влади, актуалізують пошук нових механізмів комунікації між державою та суспільством. У цьому контексті особливої ваги набувають ESG-комунікації, які базуються на принципах екологічної відповідальності (Environmental), соціальної орієнтованості (Social) та належного врядування (Governance) [1,4].

Використання ESG-підходів у комунікаційній діяльності органів публічної влади сприяє підвищенню рівня прозорості управлінських рішень, зміцненню репутації державних інституцій, розвитку партнерської взаємодії з громадськістю та формуванню довгострокової суспільної довіри. Крім того, впровадження ESG-принципів відповідає сучасним міжнародним стандартам публічного управління та є важливою складовою процесів європейської інтеграції України.

Дослідження ESG-комунікацій як інструменту формування довіри до органів публічної влади є своєчасним і актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки спрямоване на вдосконалення комунікаційної політики держави та зміцнення взаємодії між владою і громадянським суспільством.

Практика впровадження ESG-підходів в Україні поступово поширюється не лише в бізнес-середовищі, а й у сфері публічного управління. Одним із прикладів є розвиток цифрових сервісів та відкритих даних, спрямованих на підвищення прозорості діяльності органів влади. Зокрема, запровадження порталу відкритих даних data.gov.ua та системи електронних закупівель «Prozorro» забезпечило відкритий доступ громадян до інформації про використання бюджетних коштів, що сприяє підвищенню довіри до державних інституцій [5-6].

Важливим прикладом реалізації принципів належного врядування є розвиток електронного урядування через застосунок та портал «Дія». Завдяки цифровізації адміністративних послуг громадяни отримали можливість швидко та прозоро

взаємодіяти з органами влади, що значно зменшує бюрократичні бар'єри та підвищує рівень задоволеності населення якістю публічних послуг.

У соціальному аспекті ESG-комунікацій заслуговує на увагу діяльність органів місцевого самоврядування щодо впровадження механізмів громадської участі. Зокрема, у багатьох територіальних громадах функціонують громадські бюджети, електронні петиції та платформи громадських консультацій, які забезпечують залучення мешканців до процесів прийняття управлінських рішень.

Екологічна складова ESG реалізується через регіональні програми енергоефективності, моніторингу стану довкілля, управління відходами та впровадження принципів «зеленої» економіки. Органи публічної влади дедалі частіше інформують громадськість про результати екологічних ініціатив через офіційні вебсайти, соціальні мережі та публічні звіти.

Особливої актуальності ESG-комунікації набули в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України. Відкритість інформації щодо міжнародної допомоги, проєктів реконструкції інфраструктури, відновлення громад та підтримки населення сприяє зміцненню довіри громадян і міжнародних партнерів до органів публічної влади[2-4,6].

У контексті європейського досвіду на особливу увагу заслуговує практика країн Європейського Союзу щодо розвитку цифрового врядування та відкритих комунікацій. Наприклад, в Естонія успішно функціонує система електронного урядування, яка забезпечує більшість державних послуг в онлайн-форматі, автоматизує обмін даними між державними установами та мінімізує бюрократичні процедури. Використання подібних цифрових рішень в Україні сприятиме підвищенню ефективності роботи органів публічної влади, скороченню часу на обробку документів, покращенню комунікації з громадянами та зміцненню суспільної довіри. Крім того, впровадження європейських практик ESG-звітності та відкритого врядування дозволить забезпечити більш високий рівень прозорості використання державних ресурсів, особливо в процесі повоєнного відновлення країни.

Перспективи розвитку ESG-комунікацій у публічному управлінні України пов'язані з подальшою цифровізацією державних сервісів, розширенням інструментів електронної демократії та впровадженням сучасних технологій штучного інтелекту в комунікаційні процеси. Особливої уваги потребує розробка єдиних стандартів ESG-звітності для органів публічної влади, що сприятиме підвищенню прозорості, підзвітності та довіри громадян[4-5,3].

У перспективі доцільним є розширення практик залучення громадськості до прийняття управлінських рішень через цифрові платформи, громадські консультації та механізми зворотного зв'язку. Важливим напрямом також є розвиток комунікаційних стратегій органів влади на засадах відкритості, соціальної відповідальності та сталого розвитку відповідно до європейських стандартів врядування.

Висновки. В умовах післявоєнної відбудови України ESG-комунікації можуть стати одним із ключових інструментів формування довіри до державних інституцій, забезпечення ефективної взаємодії між владою, громадянським

суспільством, бізнесом та міжнародними партнерами. Це сприятиме підвищенню ефективності публічного управління та успішній реалізації стратегічних цілей сталого розвитку держави.

Список використаних джерел

1. Брустінов, В. М., & Теслюк, С. Р. (2010). Практикум організації та проведення ділових переговорів: навч. посібник. Мелітополь, ТОВ «Видавничий будинок ММД, 144.
2. Плотніченко С. Р., Вороніна Ю. Є., Ортіна Г. В. Комплексний підхід до управління внутрішніми процесами в системі публічного управління: комунікативний, операційний та офісний менеджмент // *Наукові інновації та передові технології*. 2026, № 2(54). С. 287-295. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-287-295](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-287-295)
3. Агеєва, І. В., Вороніна, Ю. Є., & Заїка, О. В. (2025). Цінність ділової репутації в публічному секторі: менеджерські підходи та роль ефективного паблік рилейшнз. *Scientific papers OF DMYTRO MOTORNYI TAVRIA STATE AGROTECHNOLOGICAL UNIVERSITY (ECONOMIC SCIENCES)*, (4 (57)), 21-29.
4. ESG and Sustainable Development in Public Administration / edited by A. Farazmand. Cham : Springer, 2022. 286 p.
5. Електронна система публічних закупівель Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення: 27.05.2026).
6. Портал державних послуг Дія. URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення: 27.05.2026).

Світлана Плотніченко, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Діана Кондратенко, здобувач,
Оксана Цвентух, здобувач, здобувач,
Валерій Новицький, здобувач,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра
Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ТА РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Євроінтеграційні процеси публічної дипломатії стали одним із ключових інструментів формування міжнародного авторитету держави та зміцнення її репутаційного капіталу. Для України це питання набуло особливої актуальності після отримання у 2022 році статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу. Успішне просування на шляху європейської інтеграції залежить не лише від виконання політичних та економічних критеріїв, а й від сприйняття України міжнародною спільнотою як демократичної, надійної та відповідальної держави.

Сучасна українська публічна дипломатія характеризується переходом від традиційних форм міжнародного представництва до комплексної системи комунікацій, що охоплює культурну, цифрову, освітню та гуманітарну складові. Важливу роль у цьому процесі відіграють діяльність Міністерства закордонних справ України, Українського інституту, міжнародні культурні проєкти та інформаційні кампанії, спрямовані на популяризацію української культури, історії та сучасних досягнень[2-4,6].

Одним із найбільш успішних прикладів є діяльність Українського інституту, який реалізує культурно-дипломатичні проєкти в країнах Європи та світу, сприяючи формуванню позитивного образу України через мистецтво, освіту та міжкультурний діалог. Значний вплив на міжнародне сприйняття держави також мають участь українських митців у провідних європейських фестивалях, міжнародних книжкових ярмарках, виставках та наукових форумах.

Після початку повномасштабного вторгнення росії у 2022 році особливого значення набула цифрова дипломатія. Україна продемонструвала новий підхід до міжнародних комунікацій, використовуючи соціальні мережі, цифрові платформи та онлайн-заходи для оперативного інформування світової спільноти про події в країні. Завдяки цьому вдалося забезпечити безпрецедентний рівень міжнародної уваги до України та консолідувати підтримку з боку багатьох держав і міжнародних організацій[1-3,8].

Важливим елементом репутаційного капіталу України стала також демонстрація стійкості державних інституцій, громадянського суспільства та бізнесу в умовах воєнних викликів. Саме репутація країни як держави, здатної захищати демократичні цінності, дотримуватися міжнародного права та продовжувати реформи навіть в умовах війни, сприяє зміцненню її позицій на міжнародній арені та поглибленню співпраці з Європейським Союзом.

Публічна дипломатія виступає важливим механізмом накопичення репутаційного капіталу України. Поєднання культурної дипломатії, цифрових комунікацій, міжнародного партнерства та демонстрації успішних реформ формує позитивний імідж держави та створює додаткові можливості для реалізації стратегічної мети — повноправного членства України в Європейському Союзі.

Україна суттєво посилила інструменти публічної дипломатії, використовуючи культуру, освіту, міжнародні комунікації та громадянські ініціативи для формування позитивного міжнародного іміджу держави[2-5,7].

Одним із найбільш результативних прикладів стала діяльність Українського інституту, створеного у 2017 році. Інституція реалізує культурні та освітні проекти за кордоном, популяризує українське мистецтво, літературу, музику, кіно та наукові досягнення. Завдяки діяльності Інституту українська культура отримала значно ширшу присутність у європейському культурному просторі, що сприяє зміцненню репутаційного капіталу держави.

Вагомим інструментом публічної дипломатії стала міжнародна платформа United24, започаткована у 2022 році. Крім залучення благодійних внесків на підтримку України, платформа виконує комунікаційну функцію, об'єднуючи навколо української тематики відомих міжнародних діячів, спортсменів, науковців та митців. Участь світових амбасадорів сприяє підтримці позитивного образу України та привертає увагу міжнародної спільноти до потреб відновлення держави.

Прикладом культурної дипломатії є успіхи українського кінематографа та мистецтва на міжнародних фестивалях. Участь українських режисерів, письменників і художників у заходах світового рівня дозволяє формувати образ України як країни з потужним культурним потенціалом та європейською ідентичністю. Особливе значення мають міжнародні книжкові форуми, Венеційська бієнале, Каннський кінофестиваль та інші культурні події, де представлено український контекст[2].

На репутаційний капітал держави має й українська наукова дипломатія. Українські університети та наукові установи активно беруть участь у програмах Erasmus+, Horizon Europe, міжнародних дослідницьких консорціумах та академічних обмінах. Така співпраця сприяє інтеграції України до Європейського дослідницького простору та підвищує довіру до українських наукових інституцій.

Окрему роль у формуванні позитивного міжнародного іміджу України відіграють українські громади за кордоном. Після 2022 року саме діаспорні організації стали важливими суб'єктами громадської дипломатії, організовуючи культурні заходи, благодійні кампанії, інформаційні проекти та адвокаційні ініціативи в країнах Європи та Північної Америки.

Сучасна українська публічна дипломатія спирається не лише на діяльність державних інституцій, а й на потенціал культури, науки, громадянського суспільства та міжнародного партнерства. Саме ця багаторівнева взаємодія формує репутаційний капітал України та посилює її позиції в процесі європейської інтеграції.

Попри суттєві успіхи України у сфері публічної дипломатії, низка напрямів потребує подальшого розвитку. Насамперед доцільним є створення єдиної системи

оцінювання ефективності заходів публічної дипломатії та їхнього впливу на міжнародне сприйняття України. Наразі більшість комунікаційних ініціатив оцінюються за кількісними показниками охоплення аудиторії, тоді як механізми вимірювання репутаційного капіталу держави залишаються недостатньо розвиненими.

Перспективним напрямом є формування довгострокової стратегії наукової дипломатії України. Незважаючи на активну участь українських науковців у міжнародних проєктах, потенціал науки як інструменту формування міжнародного авторитету держави використовується не повною мірою. Доцільним є створення програм підтримки міжнародних наукових амбасадорів України та системного просування українських наукових досягнень на глобальному рівні [1-3,8].

Окремої уваги потребує розвиток економічної дипломатії через просування українських інновацій, технологічних стартапів та креативних індустрій. У міжнародному інформаційному просторі Україна переважно асоціюється з безпековими та гуманітарними питаннями, тоді як потенціал держави як центру інновацій, IT-розробок та високотехнологічного підприємництва представлений недостатньо.

Важливим завданням залишається розширення присутності України в експертних, аналітичних та академічних центрах Європейського Союзу. Посилення співпраці з провідними європейськими think tank, університетами та дослідницькими мережами сприятиме формуванню більш стійкого репутаційного капіталу та поглибленню інтеграційних процесів[3-8].

Крім того, доцільним є створення постійних платформ взаємодії між дипломатичними установами, бізнесом, науковою спільнотою та представниками української діаспори для координації міжнародних комунікацій. Такий підхід дозволить забезпечити більш системне та узгоджене просування національних інтересів України на міжнародній арені.

Список використаних джерел

1. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 01.07.2010 № 2411-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17> (дата звернення: 02.06.2026).
2. Коптев О. С. Публічна дипломатія як технологія зовнішньої політики України // Міжнародні та політичні дослідження. 2023. DOI: <https://doi.org/10.18524/2707-5206.2023.36.288707>.
3. Кравчук Н. Я., Луцишин О. О., Андрощук Д. В. Публічна дипломатія як стратегічний імператив зміцнення конкурентоспроможності держави в умовах трансформації світового порядку // Empirio. 2025. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.78-91>.
4. Дімова Л. Р., Зайченко І. В. Репутаційний капітал України як актив у німецькому політико-економічному просторі: аналіз впливу публічної дипломатії та GR-політики // Empirio. 2026. Т. 3, № 1. С. 71–82. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2026.3.1.71-82>.

5. Ткачук В. Державна інформаційна політика як інструмент формування іміджу, репутації та бренду України // Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2025-21-38>.
6. Агеєва, І. В., Вороніна, Ю. Є., & Заїка, О. В. (2025). Цінність ділової репутації в публічному секторі: менеджерські підходи та роль ефективного паблік рилейшнз. *Scientific papers OF DMYTRO MOTORNYI TAVRIA STATE AGROTECHNOLOGICAL UNIVERSITY (ECONOMIC SCIENCES)*, (4 (57)), 21-29.
7. Плотніченко, С. Р., & Плотниченко, С. Р. (2021). Основи ділового етикету та протоколу: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти.
8. ПЛОТНІЧЕНКО, Світлана Романівна. *Діловий етикет як елемент стратегічного управління репутацією в бізнесі та державному секторі*. 2025. PhD Thesis. Запоріжжя: ТДАТУ.

Олександр Пономарьов,
начальник факультету кіберборотьби
Військового інституту телекомунікацій
та інформатизації імені Героїв Крут, м. Київ. Україна

КООРДИНАЦІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Актуальність дослідження. Повоєнне відновлення України потребує скоординованої дії державних органів та ефективного використання інвестиційних ресурсів. Реалізація інвестиційної політики в умовах післявоєнного розвитку є ключовим фактором відновлення економіки, інфраструктури та соціальної стабільності. Важливу роль у цьому процесі відіграє координація органів публічної влади, яка забезпечує узгодженість дій державних інституцій, регіональних органів влади та фінансових установ. Неузгодженість у реалізації інвестиційних програм призводить до дублювання функцій, витрат часу та ресурсів, зниження ефективності і інвестиційної привабливості країни. Тому дослідження механізмів координації органів влади у сфері інвестиційної політики є актуальним і має значну практичну цінність.

Вітчизняні та зарубіжні науковці відзначають, що координація державних органів є необхідною умовою успішної реалізації інвестиційної політики. У зарубіжних практиках виділяють кілька ключових інструментів координації: централізовані інвестиційні агентства, міжвідомчі ради, координаційні комітети та цифрові платформи для моніторингу інвестиційних проєктів.

Координація органів публічної влади – це процес узгодження дій державних інституцій для досягнення спільної мети, якою у випадку післявоєнного відновлення є ефективна реалізація інвестиційної політики. Вона передбачає:

- централізоване планування інвестиційних заходів;
- розподіл повноважень між центральними та регіональними органами;
- моніторинг та контроль реалізації інвестиційних проєктів;
- інформаційний обмін та використання цифрових платформ.

Координація органів публічної влади забезпечує ефективне використання бюджетних і залучених коштів; зменшення адміністративних бар'єрів; підвищення інвестиційної привабливості країни; взаємодію державних органів із приватним сектором та міжнародними донорами. Інституційна координація органів публічної влади передбачає створення спеціалізованих органів або структурних підрозділів, відповідальних за реалізацію інвестиційної політики. До них належать:

- центральні органи виконавчої влади (Мінекономіки, МІУ, Мінфін);
- регіональні адміністрації та інвестиційні департаменти;
- міжвідомчі комітети та ради з питань інвестиційного розвитку.

Важливим аспектом є єдиний центр координації органів публічної влади, який забезпечує стратегічне планування, моніторинг реалізації інвестиційних програм і взаємодію між відомствами.

Організаційні механізми координації органів публічної влади включають:

- створення робочих груп за тематичними напрямками інвестицій;
- визначення відповідальних осіб та їх повноважень;
- застосування процедур регулярного звітування та оцінювання ефективності;
- стандартизацію документального та інформаційного обміну між органами влади.

Цифровізація управління є ключовим інструментом координації органів публічної влади у повоєнний період. Використання електронних платформ, систем моніторингу та баз даних дозволяє: оперативно відстежувати статус інвестиційних проектів; аналізувати ефективність розподілу ресурсів; забезпечувати прозорість та відкритість процесів для інвесторів та громадськості. Аналітичні механізми включають регулярну оцінку інвестиційних ризиків, прогнозування ефекту реалізації програм та підготовку рекомендацій для прийняття рішень.

Серед основних проблем координації органів публічної влади виділяють:

- дублювання функцій між центральними і регіональними органами;
- низький рівень інтеграції цифрових платформ;
- недостатня взаємодія між державними органами та приватним сектором;
- бюрократичні та адміністративні перепони при реалізації інвестиційних проектів.

Виділяють такі напрями підвищення ефективності координації органів публічної влади:

- створення єдиної державної платформи для управління інвестиційними проектами;
- інтеграція регіональних стратегій з національною інвестиційною політикою;
- впровадження міжвідомчих координаційних рад із чітко визначеними повноваженнями;
- застосування сучасних аналітичних інструментів для моніторингу та оцінки ефективності інвестицій;
- підвищення кваліфікації посадових осіб через програми навчання та обміну досвідом із європейськими партнерами.

Координація органів публічної влади є ключовим елементом реалізації інвестиційної політики у повоєнний період. Вона забезпечує ефективне використання ресурсів, узгодженість дій між центральними та регіональними органами, прозорість і прогнозованість процесів. Вдосконалення координаційних механізмів, інтеграція цифрових технологій та запровадження сучасних організаційно-управлінських підходів сприятиме ефективному залученню інвестицій, прискоренню економічного відновлення та підвищенню конкурентоспроможності України у довгостроковій перспективі.

Висновки. Отже, координація органів публічної влади є необхідною умовою ефективної реалізації інвестиційної політики України в умовах повоєнного відновлення. Вона забезпечує узгодженість дій центральних і регіональних органів влади, раціональне використання бюджетних, приватних та міжнародних фінансових ресурсів, зменшення адміністративних бар'єрів і підвищення інвестиційної привабливості держави. Важливого значення набувають створення єдиного координаційного центру, розвиток міжвідомчої взаємодії, цифровізація

управлінських процесів, запровадження прозорих механізмів моніторингу та оцінювання інвестиційних проєктів. Подолання дублювання функцій, бюрократичних перешкод і низької інтеграції цифрових платформ сприятиме більш ефективному залученню інвестицій, прискоренню економічного та інфраструктурного відновлення, а також зміцненню конкурентоспроможності України у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Мороз В.О. Повноваження органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні: законодавче регулювання та проблеми реалізації. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 4. С. 397–398. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2023/97.pdf
2. Саліхова О. Б., Крехівський О. В. Держава у повоєнній розбудові індустрії та відновленні економіки: історичні паралелі та рекомендації для України. Економіка та прогнозування. 2022. С. 7-42.

Дар'я Смоляр,
здобувачка ТДАТУ, Керівник: **Ганна Ортіна**
доктор наук з державного управління,
кафедра менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

COMMUNITY WELL-BEING GOVERNANCE У СИСТЕМІ ESG-ОРІЄНТОВАНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління України особливого значення набуває проблема забезпечення якості життя населення та формування соціально стійкого середовища територіальних громад. Післявоєнний період супроводжується не лише економічними чи інфраструктурними викликами, а й суттєвими змінами у соціальній структурі суспільства, зростанням рівня психологічного навантаження, демографічними втратами, посиленням соціальної нерівності та кризою суспільної довіри. У зв'язку з цим сучасна система governance потребує переходу від традиційного адміністративного управління до людиноцентричної моделі public management, орієнтованої на community well-being.

У сучасному європейському просторі концепція community well-being governance розглядається як інтегрована система управління, спрямована на забезпечення фізичного, соціального, психологічного та економічного благополуччя населення. На відміну від традиційних моделей territorial governance, даний підхід фокусується не лише на економічних показниках розвитку, а й на рівні соціальної безпеки, доступності послуг, громадської участі, психологічної стійкості населення та якості соціальної взаємодії у громадах.

Особливої актуальності ця проблема набуває у контексті ESG-трансформації системи публічного управління. У сучасних умовах ESG-framework поступово виходить за межі корпоративного сектору та інтегрується у систему strategic governance територіальних громад. Соціальний вимір ESG сьогодні охоплює не лише питання соціального захисту, а й формування сприятливого середовища для розвитку людського потенціалу, підтримки mental well-being, соціальної згуртованості та community resilience.

У сучасних умовах територіальні громади стають ключовими просторами соціальної адаптації населення, підтримки внутрішньо переміщених осіб, реінтеграції ветеранів, розвитку локальної соціальної інфраструктури та забезпечення доступності соціальних сервісів. Саме тому community well-being governance повинне розглядатися як стратегічний напрям public governance, орієнтований на формування стійких моделей соціального розвитку територій.

Важливим елементом ESG-oriented well-being governance є розвиток соціально орієнтованих public services. У сучасному світі ефективність governance дедалі більше оцінюється через рівень доступності медичних, освітніх, психологічних,

адміністративних та соціальних послуг. У цьому контексті органи місцевого самоврядування повинні формувати long-term well-being strategies, спрямовані на підвищення якості життя населення та підтримку соціальної стабільності громад.

Особливу роль у системі community well-being governance відіграє participatory governance, яка передбачає активне залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах participatory mechanisms виступають важливим інструментом формування довіри між владою та громадою, підвищення legitimacy governance та розвитку community engagement. Саме рівень суспільної участі дедалі більше визначає ефективність strategic public management та стійкість територій до кризових викликів.

У системі ESG-oriented governance важливого значення також набуває формування безпечного соціального середовища. Післявоєнне recovery governance потребує комплексної підтримки соціальної адаптації населення, розвитку локальних програм психологічної підтримки, створення безбар'єрного середовища та забезпечення соціальної інтеграції вразливих категорій населення. У сучасних умовах psychological resilience communities виступає важливою складовою sustainable territorial development.

Важливим напрямом розвитку community well-being governance є формування локальної політики соціальної згуртованості територій. У сучасних умовах громади дедалі більше стикаються з викликами соціальної фрагментації, посиленням психологічної вразливості населення та зростанням потреби у відновленні соціального капіталу. Саме тому система public governance повинна бути орієнтована не лише на адміністративне забезпечення функціонування територій, а й на створення умов для розвитку community cohesion, підтримки соціальної довіри та формування безпечного середовища для населення.

У контексті ESG-oriented governance особливого значення набуває розвиток локальних програм соціальної адаптації та психологічної підтримки населення. Післявоєнний recovery governance потребує впровадження комплексних механізмів підтримки ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, молоді та соціально вразливих категорій населення. У сучасних умовах psychological well-being населення виступає одним із ключових факторів resilience communities та довгострокової стабільності територіального розвитку.

Важливим елементом сучасної системи well-being governance є розвиток безбар'єрного середовища територіальних громад. У європейській практиці inclusive governance розглядається як необхідна умова забезпечення рівного доступу громадян до освітніх, медичних, соціальних та адміністративних послуг. У цьому контексті органи місцевого самоврядування повинні формувати inclusive public policy, спрямовану на підтримку соціальної рівності, доступності інфраструктури та забезпечення комфортного життєвого середовища для всіх категорій населення.

Не менш важливим напрямом є розвиток community-oriented leadership у системі публічного управління. У сучасних умовах ефективність governance значною мірою залежить від здатності управлінських інституцій забезпечувати відкриту комунікацію з населенням, підтримувати громадські ініціативи та

формувати партнерські механізми взаємодії між владою і громадою. Саме community leadership створює передумови для підвищення рівня суспільної довіри, розвитку participatory governance та зміцнення соціальної стійкості територій.

У системі ESG-oriented public governance важливу роль також відіграє розвиток культурного та освітнього простору територіальних громад. Підтримка локальних культурних ініціатив, розвиток громадських просторів, створення програм неформальної освіти та підвищення цифрової грамотності населення сприяють формуванню socially sustainable communities та розвитку людського потенціалу територій.

Водночас сучасна система community well-being governance потребує інтеграції механізмів стратегічного моніторингу соціального благополуччя населення. Використання social well-being indicators дозволяє оцінювати рівень соціальної стабільності, громадської довіри, доступності послуг та ефективності локальної соціальної policy. Це створює можливість для формування evidence-based governance та підвищення результативності strategic public management у територіальних громадах.

Сучасна система strategic governance потребує розвитку соціально орієнтованих механізмів public management та адаптації територіального управління до європейських стандартів sustainable development [3]. Крім того, дослідницею обґрунтовано значення ESG-комунікацій як інструменту соціальної взаємодії, підтримки community resilience та формування ефективної моделі взаємодії між владою і населенням [4].

Таким чином, community well-being governance виступає важливим напрямом ESG-орієнтованої трансформації системи публічного управління. Інтеграція well-being policy, participatory governance та ESG-principles створює передумови для формування соціально стійких, інклюзивних та адаптивних територіальних громад, здатних забезпечити ефективне післявоєнне recovery governance та підвищення якості життя населення.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що community well-being governance виступає важливою складовою сучасної ESG-орієнтованої системи public governance. Обґрунтовано необхідність переходу до людиноцентричної моделі strategic governance, орієнтованої на забезпечення соціального благополуччя, community resilience та підвищення якості життя населення. Визначено, що інтеграція participatory governance та ESG-principles сприяє формуванню соціально стійких територіальних громад та підвищенню ефективності public management. Доведено, що well-being governance виступає перспективним напрямом модернізації системи територіального управління України в умовах післявоєнного recovery governance та євроінтеграції.

Список використаних джерел

1. Helliwell J. F., Layard R., Sachs J. D. *World Happiness Report 2024*. New York : Sustainable Development Solutions Network, 2024. 298 p.
2. Sen A. *Development as Freedom*. Oxford : Oxford University Press, 1999. 366 p.

3. Ортіна Г. В. Стратегічне управління післявоєнним відновленням України в контексті європейської інтеграції. *Економіка та держава*. 2025. № 4. С. 112–118.
4. Ортіна Г. В. ESG-комунікації як інструмент стратегічного управління громадами у повоєнний період. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. 2025. С. 112–118.
5. OECD. *How's Life? 2024: Measuring Well-being*. Paris : OECD Publishing, 2024. 340 p.
6. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York : UN, 2015. 41 p.
7. European Commission. *European Pillar of Social Rights Action Plan*. Brussels, 2021. 56 p.

Ельміра Соколова,
Ph-D з публічного управління та адміністрування,
доцент кафедри публічного управління та права,
Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної
освіти» Дніпропетровської обласної ради,
м. Дніпро, Україна

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ (AGILE) ЯК ІНСТРУМЕНТ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-СТРАТЕГІЙ У ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЯХ

Актуальність дослідження. В умовах глобальних викликів, пов'язаних з відновленням України після воєнних дій, питання трансформації державного управління набуває стратегічного значення. Інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у діяльність державних інституцій вимагає не лише нормативно-правових змін, а й принципово нових підходів до організації управлінських процесів. Традиційні бюрократичні моделі характеризуються жорсткою ієрархічністю, повільною адаптацією до змін та низькою гнучкістю, що суттєво ускладнює впровадження інноваційних ESG-стратегій. Саме тому актуальним є дослідження потенціалу Agile-методологій як інструменту трансформації публічного управління в контексті ESG-орієнтованого розвитку.

Мета дослідження. Обґрунтування теоретичних засад і практичних механізмів застосування адаптивного (Agile) управління для впровадження ESG-стратегій у державних інституціях України в умовах повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Концепція Agile, що первісно сформувалась у сфері розробки програмного забезпечення, поступово трансформується у методологію управління змінами, що наразі застосовується в різних секторах, включно з публічним управлінням. Ключовими принципами Agile є ітеративність, орієнтація на результат, міжфункціональна командна робота, гнучке планування та постійне вдосконалення, що органічно корелюється з вимогами ESG-трансформацій.

Упровадження ESG-стратегій у державних установах передбачає вирішення комплексних завдань [1]: мінімізацію екологічного сліду державних операцій (Е-компонент), забезпечення соціальної відповідальності та інклюзивності публічних послуг (S-компонент), підвищення прозорості, підзвітності та ефективності державного управління (G-компонент). Реалізація кожного з цих напрямів потребує гнучкого реагування на зміни у законодавстві, суспільних очікуваннях та міжнародних стандартах [3].

Agile-підхід у публічному управлінні може реалізовуватись через низку конкретних інструментів. По-перше, Scrum-методологія дозволяє структурувати впровадження ESG-ініціатив у вигляді коротких ітерацій (спринтів), кожна з яких завершується вимірюваним результатом і оцінкою прогресу. По-друге, Kanban-дошки забезпечують візуалізацію потоків ESG-завдань і допомагають виявляти вузькі місця в адміністративних процесах. По-третє, формування крос-функціональних команд у частині формування тимчасових об'єднань фахівців

різних підрозділів сприятиме системному погляду на ESG-виклики та усуненню міжвідомчих бар'єрів.

Особливої уваги заслуговує досвід окремих країн, що вже інтегрували Agile у публічний сектор. Зокрема, уряди Великобританії, Данії та Нідерландів успішно застосовують Agile-практики для цифровізації публічних послуг та реалізації сталих (ESG-сумісних) державних програм [2]. В Україні елементи адаптивного управління почали впроваджуватись у рамках реформи державної служби та диджиталізації урядових процесів, зокрема через платформу «Дія». Однак системне поєднання Agile та ESG у публічному секторі залишається малодослідженою сферою.

Серед основних переваг Agile-ESG інтеграції в державному управлінні варто виділити: скорочення часу реагування на зміни екологічного та соціального законодавства; підвищення залученості стейкхолдерів (громадян, бізнесу, НУО) до розробки та моніторингу ESG-ініціатив; забезпечення прозорості через регулярне звітування за результатами ітерацій; зниження ризиків реалізації великих реформ шляхом поетапного тестування рішень [4].

Водночас існують системні обмеження застосування Agile у державних інституціях, а саме жорстка регуляторна база, що обмежує гнучкість процесів; опір змінам з боку персоналу, звиклого до бюрократичних процедур; складність вимірювання ESG-результатів у публічному секторі; недостатній рівень цифрової грамотності державних службовців [5].

Для подолання цих обмежень пропонується модель «Adaptive ESG Governance», що є трирівневою системою управління, яка поєднує стратегічний ESG-беклог (портфель пріоритетних ініціатив) на рівні керівництва установи, тактичний рівень крос-функціональних Agile-команд та операційний рівень щоденного моніторингу ESG-показників [6]. Ця модель адаптована до умов державного управління України з урахуванням особливостей правового регулювання та інституційних можливостей.

Висновки. Адаптивне (Agile) управління є дієвим інструментом прискорення ESG-трансформацій у державних інституціях. Його застосування дозволяє підвищити гнучкість публічного адміністрування, забезпечити системний підхід до реалізації екологічних, соціальних та управлінських цілей, а також залучити широке коло стейкхолдерів до процесу змін. Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка методики оцінки зрілості Agile-ESG впровадження в українських державних установах та формування відповідної нормативно-правової бази.

Список використаних джерел

1. Ананьєва Ю. Роль ESG-факторів у формуванні стратегій управління фінансовими ризиками на глобальних ринках. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2026. № 1. С. 273–279. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-34>

2. Балацька В., Опірський І. Блокчейн як інструмент прозорості та захисту державних реєстрів. *Безпека інформації*. 2024. Т. 30, № 2. С. 225–234. DOI: <https://doi.org/10.18372/2225-5036.30.19211>
3. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т., Горін А. В. Інтеграція механізмів забезпечення якості у публічне управління стартап-проєктами. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2026. № 1. С. 303–327. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.13>
4. Хожило М. Е. Зелена трансформація як інструмент модернізації державного управління та регіонального розвитку України. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 6. С. 13–21.
5. Casullo L., Durand A., Cavassini F. The 2018 Indicators on the Governance of Sector Regulators – Part of the Product Market Regulation (PMR) Survey. *OECD Economics Department Working Papers*. 2019. №. 1564. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/a0a28908-en>
6. The Governance of Regulators: Equipping Agile and Autonomous Regulators. OECD. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/equipping-agile-and-autonomous-regulators_7d343ff7/7dcb34c8-en.pdf (дата звернення: 06.05.2026).

Іван Соломніков,
кандидат економічних наук, доцент,
проректор з науково-педагогічної роботи,
Український державний університет залізничного транспорту,
м. Харків, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ТРАНСПОРТНУ ПОЛІТИКУ УКРАЇНИ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР

Актуальність дослідження. Транспортна політика України поєднує відновлення пошкодженої інфраструктури, європейську інтеграцію, безпеку перевезень, доступність послуг і зменшення екологічного тиску. Вона працює в зоні щоденного суспільного запиту. Для держави транспорт підтримує обороноздатність, економічний обмін, мобільність населення і зовнішню торгівлю. Для бізнесу він визначає вартість логістики, сталість поставок, ритм виробництва та можливість виходу на зовнішні ринки. Для громадян транспортна система означає доступ до праці, освіти, медичних послуг і базової участі в житті громади. Під час війни ці функції набувають особливої ваги, оскільки пошкодження мережі швидко переходить у втрати часу, ресурсів і територіальної зв'язаності.

Цілі сталого розвитку України до 2030 року закріплені як орієнтири для прогнозних, програмних і нормативно-правових документів [1]. У транспортній сфері їхній зміст простежується через тарифну політику, інвестиційне планування, пріоритети відновлення, розвиток міського транспорту, залізничної інфраструктури, прикордонних переходів, безпеки руху та цифрових сервісів. Українська Національна доповідь з ЦСР адаптувала глобальні орієнтири до національних завдань, тому транспортна політика потребує вимірюваних індикаторів і прив'язки до реальних потреб територій [2].

На глобальному рівні сталий транспорт розглядається як умова прогресу у сферах продовольчої безпеки, охорони здоров'я, енергетики, економічного зростання, інфраструктури, міст і громад [5]. Десятиліття сталого транспорту ООН 2026-2035 посилює увагу до координації дій, мобілізації ресурсів і моніторингу прогресу [6]. Для України ця рамка має практичний зміст, пов'язаний із щоденною роботою мережі та відновленням доступності. Причини очевидні. Воєнні руйнування змінили конфігурацію вантажних потоків, прикордонні переходи отримали додаткове навантаження, автомобільні коридори працюють з підвищеною інтенсивністю, а залізнична мережа бере на себе значну частину логістичної та соціальної відповідальності. За таких умов транспортна політика має одночасно відновлювати прохідність мережі, підтримувати доступність перевезень і готувати систему до європейських правил функціонування.

Мета дослідження. Метою дослідження є обґрунтування публічно-управлінських механізмів інтеграції Цілей сталого розвитку в транспортну політику України з урахуванням ESG-орієнтирів, завдань відновлення та європейського напрямку розвитку транспортної системи.

Виклад основного матеріалу. Інтеграція ЦСР у транспортну політику має перейти у формат управлінського фільтра для стратегій, програм, бюджетних рішень і проєктів. Кожне значне транспортне рішення варто пов'язувати з очікуваним суспільним результатом. Йдеться про доступність мобільності, безпеку перевезень, якість логістики, енергоефективність, прозорість витрат і вплив на довкілля. Для залізничного транспорту такими орієнтирами можуть бути пропускна спроможність прикордонних переходів, частка електрифікованих ліній, доступність вокзалів, регулярність пасажирських перевезень і рівень цифровізації сервісів. Окремого значення набуває узгодження вантажного і пасажирського вимірів, бо обидва сегменти використовують спільну інфраструктурну основу. У практиці публічного управління це означає перехід від загальної декларації про сталість до перевірки того, як конкретний проєкт змінює умови руху людей, товарів і послуг.

Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, схвалена постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1550, створює нормативну основу для поєднання ЦСР, ESG-орієнтирів і транспортного планування [3]. Уряд пов'язує її ухвалення з відновленням транспортного комплексу після наслідків збройної агресії, гармонізацією із правом ЄС, інтеграцією до TEN-T, людським капіталом, цифровізацією та галузевими реформами [3]. У цій нормативній конструкції стратегія виконує роль інституційного містка між загальними цілями сталого розвитку і практикою управління транспортною системою.

ESG-вимір допомагає впорядкувати транспортні пріоритети без розриву між екологічними, соціальними й управлінськими завданнями. Екологічний компонент охоплює енергоефективність, декарбонізацію, розвиток електротранспорту, зменшення забруднення повітря в містах, оновлення рухомого складу та підтримку перевезень з нижчим екологічним навантаженням. Соціальний компонент стосується безпеки руху, територіальної доступності, безбар'єрності, справедливого доступу до мобільності, умов праці в транспортному секторі та захисту пасажирів. Управлінський компонент включає прозорість інвестицій, якісну проєктну підготовку, відкриті дані, моніторинг результатів, участь громад і відповідальність органів влади за досягнення показників. У транспортній політиці ці компоненти мають працювати через процедури планування, оцінювання, фінансування та подальшого контролю. За відсутності процедур сталість зводиться до формули у стратегічному документі, тоді як управлінська практика потребує вимірюваних параметрів і відповідальних виконавців.

Публічно-управлінський механізм інтеграції ЦСР у транспортну політику доцільно будувати через чотири взаємопов'язані блоки. Перший блок є нормативно-стратегічним. Він передбачає внесення ЦСР і ESG-критеріїв до транспортних стратегій, програм відновлення, регіональних стратегій, планів сталої міської мобільності та програм розвитку інфраструктури. Тут потрібне узгодження національних транспортних цілей з європейськими вимогами щодо безпеки, інтероперабельності, екологічності, цифрових сервісів і доступності. Для залізничного транспорту це особливо помітно у питаннях технічної сумісності,

доступу до інфраструктури, розвитку прикордонних стиків і сервісів для користувачів.

Другий блок має фінансово-інвестиційний зміст. Він пов'язує бюджетні видатки, міжнародну допомогу, кредити, гранти, державно-приватне партнерство і проекти Ukraine Facility з показниками сталого результату. Транспортний проєкт варто оцінювати за економічним ефектом для перевезень і логістики, соціальним ефектом для населення і громад, екологічним ефектом для довкілля та енергоспоживання. Оцінка має охоплювати момент будівництва або ремонту разом із подальшою експлуатацією об'єкта. Ремонт станції, дороги, мосту чи терміналу набуває управлінської цінності тоді, коли він скорочує час поїздки, підвищує безпеку, зменшує витрати користувачів або відкриває території доступ до ринків. За відсутності такого зв'язку інфраструктурні диспропорції відтворюються, а витрати дають обмежений результат для мобільності людей, вантажних потоків і розвитку громад.

Українські дослідження транспортної політики вже пов'язують інвестиційний ресурс, стан інфраструктури і державну спроможність управляти розвитком галузі. Ю. О. Крихтіна розглядає державну транспортну політику через систему адміністративно-правових, політико-інтеграційних, інноваційно-інвестиційних та інформаційно-моніторингових механізмів [8]. С. В. Степаненко, Т. Е. Городецька і С. В. Руденко акцентують увагу на інвестиційній складовій розвитку транспортної системи, технічному стані об'єктів, потребах бізнесу і транзитних можливостях [9]. Для теми ЦСР ці праці корисні тим, що показують транспортну політику як сферу конкретних управлінських рішень із вимірюваними пріоритетами.

Третій блок є організаційно-координаційним. Він стосується узгодження дій Кабінету Міністрів України, профільного міністерства, державних агентств, органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій, державних підприємств, приватних операторів, міжнародних партнерів і громадських організацій. Національний рівень формує транспортні коридори та правила. Регіональний рівень пов'язує їх із територіальним розвитком, промисловими вузлами, прикордонними переходами й логістичними центрами. Громади забезпечують доступ населення до станцій, зупинок, пересадкових вузлів, медичних і освітніх закладів. Узгодженість цих рівнів переводить ЦСР із декларативної рамки у практику транспортних рішень, де кожен виконавець бачить свою зону відповідальності.

Четвертий блок має інформаційно-моніторингову основу. Він спирається на Указ Президента України № 722/2019, який передбачає систему моніторингу реалізації ЦСР та щорічне оприлюднення його результатів [1]. Для транспорту потрібна відкрита система показників, придатна для відстеження безпеки, доступності, часу поїздки, якості послуг, сталості логістики, екологічних наслідків і задоволеності користувачів. Дані мають порівнюватися між регіонами, видами транспорту та роками. Формат відкритих показників робить управлінські рішення перевірюваними. Він також зменшує простір для формального звітування, оскільки користувачі, громади та партнери отримують підстави оцінювати реальні зміни у транспортній системі.

Відновлення транспортної інфраструктури після руйнувань потребує окремого управлінського акценту. За оцінками міжнародних партнерів у межах RDNA5, станом на кінець 2025 року житловий, транспортний та енергетичний сектори залишалися серед найсильніше уражених, а потреби реконструкції України оцінювалися в 588 млрд дол. США на наступне десятиліття [10]. Для транспорту це означає потребу поєднати швидке відновлення базової прохідності мережі з параметрами сталої, безпечної, енергоефективної та доступної інфраструктури. У практичному вимірі йдеться про мости, вокзали, станції, під'їзні шляхи, прикордонні переходи, міський транспорт і цифрові канали обслуговування. Кожен із цих елементів має свій строк відновлення, свою групу користувачів і свій ефект для території. Через це управління відновленням потребує пріоритетності, прозорості проєктної підготовки та показників, які можна перевірити після введення об'єкта в експлуатацію.

Безбар'єрність варто розглядати як практичний тест на реальну інтеграцію ЦСР у транспортну політику. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року прямо пов'язує доступність фізичного середовища і послуг із якістю участі людини в суспільному житті [4]. У транспорті це стосується вокзалів, станцій, зупинок, рухомого складу, інформаційних табло, цифрових застосунків, маршрутної навігації, пересадкових вузлів і евакуаційних маршрутів. Під час війни зростає кількість людей з травмами, інвалідністю, віковими обмеженнями та особливими потребами мобільності. Тому безбар'єрність має входити до проєктів відновлення з етапу планування і супроводжувати технічні рішення протягом усього циклу робіт. Для громадянина це проявляється дуже конкретно: чи можна дістатися вокзалу, знайти інформацію, пересісти на інший вид транспорту, отримати допомогу і безпечно завершити поїздку.

Європейський контекст підвищує вимоги до якості української транспортної політики. Європейська Комісія пов'язує сталу і розумну мобільність із Європейським зеленим курсом, скороченням транспортних викидів на 90 % до 2050 року та підготовкою транспортної системи до зеленого і цифрового переходу [7]. Для України це означає роботу з правилами доступу до ринку, технічними стандартами, цифровим обміном даними, інтероперабельністю залізниць, розвитком мультимодальних перевезень і підготовкою інвестиційних проєктів за європейськими вимогами. Розвиток TEN-T, прикордонної інфраструктури та сервісів обміну даними має розглядатися разом із внутрішніми потребами громад і бізнесу. Тоді європейська інтеграція набуває прикладного змісту для маршрутів, терміналів, перевізників і пасажирів.

Для практики управління доцільно застосовувати паспорт відповідності транспортного проєкту ЦСР та ESG. У ньому варто зазначати підтримані цілі, групи користувачів, очікувані вигоди, екологічні ризики, показники безпеки, джерела фінансування і відповідальних за експлуатаційний результат. Інструмент дисциплінує проєктну підготовку, пов'язує витрати з результатом і робить сталість частиною управлінського рішення. Паспорт також може використовуватися для комунікації з міжнародними партнерами, громадами та бізнесом, оскільки він показує очікуваний ефект простою мовою показників. Для воєнного і післявоєнного

відновлення це має практичну користь: ресурси спрямовуються на проекти, де суспільний результат можна описати, профінансувати, реалізувати й проконтролювати.

Висновки. Інтеграція Цілей сталого розвитку в транспортну політику України має розглядатися як управлінський процес, що поєднує стратегічне планування, інвестиційну оцінку, міжвідомчу координацію, відкриті дані і відповідальність за результат. Транспортна політика працює з економічною зв'язаністю територій, соціальною доступністю, безпекою руху, екологічним навантаженням і європейською інтеграцією. У такому змісті вона стає одним із найбільш відчутних напрямів реалізації ЦСР для громадян, бізнесу і держави. Її результат видно у часі поїздки, доступності станції, безпеці маршруту, стабільності логістики, прозорості інвестицій і якості сервісу.

Запропонований публічно-управлінський вимір охоплює нормативно-стратегічний, фінансово-інвестиційний, організаційно-координаційний та інформаційно-моніторинговий механізми. Їх застосування переводить ЦСР у площину оцінки конкретних транспортних рішень за результатами для людей, економіки, довкілля і якості врядування. Для України це має особливе значення в умовах відновлення, оскільки нинішні транспортні проекти визначатимуть просторову зв'язаність, логістичну стійкість і доступність мобільності на наступні десятиліття. Зміст транспортної політики тому має вимірюватися змінами маршруту, сервісу, безпеки і витрат користувача після ухвалення програмних рішень.

Список використаних джерел

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/722/2019>
2. Цілі сталого розвитку: Україна : національна доповідь. Київ : Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. 176 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>
3. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 № 1550. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1550-2024-%D0%BF>
4. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/366-2021-%D1%80>
5. Sustainable transport. United Nations Department of Economic and Social Affairs. URL: <https://sdgs.un.org/topics/sustainable-transport>
6. UN Decade of Sustainable Transport 2026-2035. United Nations Department of Economic and Social Affairs. URL: <https://sdgs.un.org/un-decade-sustainable-transport-2026-2035>
7. Sustainable and smart mobility. European Commission. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/eu-mobility-transport-achievements-2019-2024/sustainable-smart-mobility_en

8. Крихтіна Ю. О. Державна політика розвитку транспортної галузі України: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : Діса плюс, 2022. 336 с. URL: <https://reposit.sc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/15498/1/Krykhtina.pdf>
9. Степаненко С. В., Городецька Т. Е., Руденко С. В. Інвестиційна складова розвитку транспортної системи України. Економічний простір. 2023. № 184. С. 123-128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-21>
10. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 - December 2025. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. 2026. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/c52d910e-e4f9-4bcd-9257-6867bdd89dd4>

Олександра Степанець,
магістрантка, БНАУ,
Керівник: **Вікторія Панасюк,** к.е.н., доцент,
доцент кафедри публічного адміністрування, адміністрування
та міжнародної економіки
Білоцерківський національний аграрний університет,
м. Біла Церква, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження. Повномасштабна збройна агресія РФ проти України спричинила масштабні гуманітарні виклики, одним із яких стало стрімке збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО). В умовах воєнного стану держава зіткнулася з необхідністю оперативного забезпечення базових прав громадян, які були змушені залишити місця постійного проживання через бойові дії, окупацію або загрозу життю. Забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб в умовах воєнного стану висуває вимоги до системи публічного управління функціонувати в режимі постійного реагування на надзвичайні виклики. Також, у зв'язку з цим особливого значення набуває потреба ефективного публічного управління у сфері соціального захисту, житлового забезпечення, працевлаштування, медичної допомоги та інтеграції ВПО у приймаючі громади.

Проблематика забезпечення прав ВПО є важливим напрямом державної політики, оскільки стосується дотримання конституційних прав людини, принципів соціальної справедливості та демократичного врядування. Публічне управління в цій сфері передбачає координацію діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, міжнародних організацій і громадянського суспільства для створення належних умов життєдіяльності ВПО [1].

Правовою основою державної політики щодо ВПО є Конституція України, Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», а також міжнародні акти у сфері захисту прав людини. Відповідно до законодавства, внутрішньо переміщеною особою є громадянин України, іноземець або особа без громадянства, яка перебуває на території України на законних підставах та має право на постійне проживання в Україні, яку змусили залишити або покинути своє місце проживання у результаті або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації, повсюдних проявів насильства, порушень прав людини та надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру [2]. Основними завданнями держави є гарантування безпеки таких осіб, забезпечення соціальних виплат, доступу до освіти, охорони здоров'я, житла та праці.

У період воєнного стану органи публічної влади були змушені адаптувати механізми управління до кризових умов. Зокрема, було спрощено процедуру реєстрації ВПО через цифрові сервіси, запроваджено державні програми грошової допомоги, створено механізми тимчасового розміщення населення. Одним із

найуспішніших прикладів цифрової трансформації публічного управління у сфері підтримки ВПО є діджиталізація державних послуг. Завдяки мобільному застосунку та порталу «Дія» було суттєво спрощено процедуру отримання статусу ВПО та оформлення соціальних виплат. Це мінімізувало бюрократичні бар'єри, усунуло черги та забезпечило оперативність надання допомоги громадянам. Впровадження цифрових технологій трансформує ключові управлінські процедури розробки, ухвалення та реалізації рішень. Це особливо впливає на прискорення оцінки конкретних ситуацій, вибір оптимальних управлінських альтернатив, прогнозування результатів і раціональний розподіл ресурсів та зусиль, що набуває особливої актуальності в умовах російсько-української війни [3].

Серед основних проблем внутрішньо переміщених осіб виділяють ті, які потребують забезпечення базових потреб родини й вирішуються адміністративними послугами, та ті, які задовольняють духовні й соціальні потреби людини і потребують комплексу соціальних послуг [4]. Окремою проблемою є забезпечення довгострокової інтеграції ВПО у громади та створення умов для їх соціально-економічної стабільності. Подолання конфліктів, пов'язаних із процесом зближення ВПО з представниками нових територіальних громад, важливо мінімізувати за допомогою спільної взаємодії, діалогу, сумісної роботи над соціокультурними протиріччями, а також соціальної відповідальності перед членами територіальних громад [4].

Суттєве значення у забезпеченні прав ВПО в умовах воєнного стану відіграють благодійні фонди та громадські організації. Саме вони надають оперативну гуманітарну підтримку ВПО, фінансову допомогу, продукти харчування, засоби гігієни, психологічну та юридичну підтримку. Крім того, благодійні фонди активно співпрацюють з органами державної влади та місцевого самоврядування у реалізації програм підтримки ВПО. Така взаємодія є вагомим елементом механізму публічного управління, оскільки дозволяє дієво реагувати на потреби населення в умовах воєнного стану та забезпечувати комплексний підхід до захисту прав ВПО.

Важливу роль у забезпеченні прав ВПО відіграють органи місцевого самоврядування. Процес децентралізації надав громадам ширші повноваження та фінансові ресурси, що дозволило їм оперативно розгортати центри тимчасового розміщення, надавати первинну допомогу та розробляти локальні програми інтеграції. Проте обмеженість місцевих бюджетів та нерівномірний розподіл навантаження на громади західних і центральних областей України вимагають розробки нових фінансово-економічних інструментів підтримки з боку держави, зокрема цільових субвенцій на розвиток соціальної інфраструктури, підтримку релокованого бізнесу та створення муніципального житлового фонду.

Висновки. Отже, забезпечення прав внутрішньо переміщених осіб в умовах воєнного стану є одним із основних завдань публічного управління в Україні. Від ефективності державної політики у цій сфері залежить рівень соціальної стабільності, дотримання прав людини та довіра громадян до органів влади. Ефективне публічне управління у сфері захисту ВПО має ґрунтуватися на принципах відкритості, адресності допомоги, міжвідомчої взаємодії та партнерства з міжнародними організаціями.

Незважаючи на значні виклики, Україна поступово вдосконалює механізми підтримки ВПО шляхом цифровізації послуг, розвитку соціальних програм та співпраці з міжнародними партнерами. Головним пріоритетом публічної політики має стати створення сприятливих умов для економічної самореалізації ВПО, їхнього працевлаштування та повноцінного залучення до суспільного життя приймаючих громад, що є запорукою загальної соціально-економічної стійкості держави.

Список використаних джерел

1. Лопатченко І.М., Батир Ю.Г. Публічне управління щодо забезпечення прав внутрішньо переміщених осіб в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2024. Випуск 2 (21). С.121-128. URL: <https://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/23472/1/Lopatchenko.pdf>
2. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20 жовт. 2014 р. № 1706-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 11.05.2026)
3. Білецький М. О. Міжнародний досвід використання цифрових технологій в публічному управлінні. *Наукові перспективи*. 2024. № 11(53). С. 53–67. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-53-67](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-53-67).
4. Погуляйло Т. О. Проблеми внутрішньо переміщених осіб: трансформаційні зміни. *Габітус*. 2019 № 10. С. 77–83. URL: <https://habitus.od.ua/journals/2019/10-2019/16.pdf>

Юрій Чорний,
здобувач ТДАТУ, Керівник: **Ганна Ортіна,**
доктор наук з державного управління,
кафедра менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

DIGITAL ESG GOVERNANCE У СИСТЕМІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВИМІР

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними трансформаційними процесами, пов'язаними з післявоєнним відновленням територій, цифровізацією системи публічного управління, децентралізацією влади та інтеграцією до європейського простору. В умовах війни територіальні громади стали ключовими суб'єктами забезпечення життєстійкості населення, координації гуманітарних процесів, відновлення інфраструктури та реалізації локальних стратегій розвитку. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування нової моделі governance, здатної забезпечити ефективність управлінських процесів, прозорість використання ресурсів, цифрову стійкість територій та інтеграцію ESG-принципів у систему стратегічного управління громадами.

Традиційні адміністративні механізми управління вже не відповідають сучасним викликам, оскільки потребують переходу від реактивного управління до стратегічної моделі resilience governance, орієнтованої на довгострокове планування, цифрову трансформацію, антикорупційну прозорість та соціальну стійкість. У сучасному європейському дискурсі ESG-концепція трансформується із корпоративного інструменту оцінювання у комплексний framework стратегічного публічного управління, який поєднує екологічну відповідальність, соціальну інклюзивність та ефективне governance.

У сучасних умовах процес післявоєнного відновлення України потребує не лише реконструкції інфраструктури, а й формування нової системи digital governance, здатної забезпечити прозорий моніторинг відбудови, контроль використання міжнародної фінансової допомоги, ефективне управління ресурсами та інтеграцію цифрових технологій у систему місцевого самоврядування. Саме цифрові інструменти сьогодні виступають основою smart governance та створюють передумови для формування data-driven public administration.

Особливого значення набуває концепція Digital ESG Governance, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій та ESG-принципів у систему стратегічного управління територіальними громадами. На відміну від традиційного підходу до ESG як системи корпоративної звітності, запропонована концепція розглядає ESG як комплексний механізм публічного врядування, орієнтований на

забезпечення стійкого розвитку територій, прозорості управління, цифрової підзвітності та підвищення інституційної спроможності громад.

Концепція Digital ESG Governance базується на взаємодії трьох ключових компонентів: digital governance, ESG governance та recovery governance. Перший компонент охоплює цифрову трансформацію управлінських процесів через розвиток електронного врядування, smart-city технологій, цифрових платформ взаємодії, систем аналітики даних та цифрового моніторингу управлінських рішень. Другий компонент спрямований на інтеграцію ESG-принципів у систему місцевого самоврядування, що передбачає екологічну стійкість, соціальну відповідальність та прозорість governance. Третій компонент пов'язаний із формуванням системи strategic recovery governance, орієнтованої на управління процесами післявоєнного відновлення територій.

Екологічний компонент ESG у системі територіального управління передбачає впровадження «зелених» технологій, розвиток енергоефективності, цифровий моніторинг стану навколишнього середовища, підтримку sustainable infrastructure та адаптацію громад до кліматичних змін. У сучасних умовах екологічна безпека стає важливим фактором інвестиційної привабливості територій та інтеграції громад до європейського економічного простору.

Соціальний компонент ESG орієнтований на формування інклюзивного середовища, розвиток людського капіталу, забезпечення цифрової доступності публічних послуг, підтримку внутрішньо переміщених осіб та зміцнення соціальної згуртованості громад. У післявоєнний період саме соціальна складова виступає одним із ключових елементів забезпечення resilience communities та відновлення соціального капіталу територій.

Governance-компонент ESG акцентує увагу на забезпеченні прозорості управлінських процесів, розвитку цифрової демократії, мінімізації корупційних ризиків, цифровому аудиті використання фінансових ресурсів та підвищенні підзвітності органів місцевого самоврядування. У сучасному європейському просторі саме governance виступає ключовою умовою ефективного recovery management та отримання міжнародної підтримки для реалізації програм відбудови.

Важливим напрямом реалізації концепції Digital ESG Governance є впровадження ESG KPI для оцінювання ефективності розвитку територіальних громад. Такі індикатори дозволяють оцінювати рівень цифрової зрілості територій, прозорість governance, ефективність використання ресурсів, рівень соціальної інтеграції та екологічної стійкості громад. Водночас інтеграція smart analytics та AI-driven systems у систему стратегічного управління створює передумови для переходу до data-driven governance.

У працях Ортіної Г. В. акцентується увага на тому, що цифрова трансформація стратегічного управління є важливою передумовою модернізації системи публічного адміністрування та адаптації України до європейських стандартів governance [3]. Крім того, дослідницею обґрунтовано роль ESG-комунікацій як інструменту стратегічного управління громадами та забезпечення прозорості процесів післявоєнного відновлення [4].

Таким чином, Digital ESG Governance у системі післявоєнного відновлення територіальних громад виступає новою моделлю стратегічного публічного управління, яка поєднує цифрову трансформацію, ESG-принципи та механізми recovery governance. Реалізація цієї концепції сприятиме підвищенню інституційної спроможності громад, розвитку цифрової демократії, забезпеченню прозорості управлінських процесів та інтеграції України до європейського управлінського простору.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що сучасний етап післявоєнного відновлення України потребує переходу від традиційної адміністративної моделі управління до системи Digital ESG Governance, орієнтованої на цифрову трансформацію, стратегічне recovery governance та інтеграцію ESG-принципів у систему місцевого самоврядування. Обґрунтовано, що цифрові технології виступають системоутворюючим механізмом забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності управлінських процесів у громадах. Доведено, що інтеграція ESG-принципів у систему strategic governance створює передумови для формування стійких, конкурентоспроможних та цифрово інтегрованих територіальних громад європейського типу.

Список використаних джерел

1. Kuhlman T., Farrington J. What is Sustainability? *Sustainability*. 2010. Vol. 2. № 11. P. 3436–3448.
2. Osborne S. P. The New Public Governance? *Public Management Review*. 2006. Vol. 8. № 3. P. 377–387.
3. Ортіна Г. В. Цифрова трансформація стратегічного управління в Україні: євроінтеграційний вимір. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 2 (54). С. 87–94.
4. Ортіна Г. В. ESG-комунікації як інструмент стратегічного управління громадами у повоєнний період. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. 2025. С. 112–118.
5. Pierre J., Peters B. G. *Governance, Politics and the State*. London : Macmillan Press, 2000. 231 p.
6. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York : UN, 2015. 41 p.
7. European Commission. *Sustainable development in the European Union: Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. 368 p.
8. Bebbington J., Unerman J., O'Dwyer B. *Sustainability Accounting and Accountability*. London : Routledge, 2014. 512 p.

Ірина Шабільянова,
аспірантка Чорноморський національний
університет імені Петра Могили,
м.Миколаїв, Україна

МЕДИКО-АДМІНІСТРАТИВНА МОДЕЛЬ «ЦИФРОВОГО ПАЦІЄНТА» ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ІНКЛЮЗИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я

Актуальність дослідження. Повномасштабна війна в Україні істотно загострила нерівність у доступі до медичної допомоги для людей із хронічними захворюваннями, осіб з інвалідністю, людей старшого віку, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та мешканців прифронтових територій. Для цих категорій пацієнтів фрагментарність медичних даних, втрата паперових документів, зміна місця проживання, обмежена мобільність, потреба в постійному лікуванні, реабілітації, лікарських засобах або допоміжних засобах реабілітації створюють додаткові адміністративні бар'єри. Саме тому медико-адміністративна модель «цифрового пацієнта» повинна розглядатися як складова державної політики інклюзивного управління охороною здоров'я що здатна забезпечити безперервний, недискримінаційний і персоналізований доступ до медичних послуг незалежно від фізичного стану людини, її віку, місця перебування чи цифрових навичок.

У практичному вимірі «цифровий пацієнт» в Україні вже має низку реальних інструментів. До них належать електронна медична картка, е-рецепт, е-направлення, е-лікарняний та ін., які діють у рамках електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ) — державної цифрової інфраструктура, через яку медичні заклади, лікарі, аптеки, НСЗУ та інші учасники системи охорони здоров'я створюють, зберігають і обмінюються електронними медичними даними. Натомість «цифровий пацієнт» - це ширше поняття, яке описує не саму систему, а нову цифрову роль людини в охороні здоров'я. Основна відмінність полягає в тому, що ЕСОЗ є інструментом, а цифровий пацієнт – результатом і водночас користувачем цього інструменту. ЕСОЗ забезпечує технічне середовище: реєстри, електронні медичні записи, обмін даними, ідентифікацію користувачів, захист інформації, взаємодію з медичними інформаційними системами. «Цифровий пацієнт» виникає тоді, коли ці можливості починають працювати навколо конкретної людини — її медичної історії, потреб, прав на доступ до інформації, можливості контролювати персональні дані та отримувати медичні послуги.

Отже, ЕСОЗ – це інфраструктура, а цифровий пацієнт – це людиноцентричний медико-адміністративна модель участі пацієнта в системі охорони здоров'я, за якої людина не лише отримує медичні послуги, а й має гарантований доступ до власних даних, може контролювати їх актуальність, надавати або обмежувати доступ до них, отримувати цифрові сервіси та взаємодіяти з державою, лікарем, аптекою, лабораторією й медичним закладом через єдине цифрове середовище.

Побудова даної моделі має, насамперед, ґрунтуватися на нормативному закріпленні: статусу «цифрового пацієнта», складу цифрового профілю пацієнта,

права пацієнта на доступ до власних медичних даних, правила доступу законних представників, відповідальність за неправомірний доступ тощо. Такий підхід відповідатиме європейській логіці **European Health Data Space**, де особливий акцент зроблено на праві особи контролювати доступ медичних працівників до всіх або частини її електронних медичних даних [1].

Має бути і чітким розподіл повноважень між суб'єктами адміністрування. Нині порядок функціонування ЕСОЗ визначається постановою Кабінету Міністрів України № 411, яка регламентує завдання системи, реєстри центральної бази даних, реєстрацію користувачів, права доступу, адміністратора, технічного адміністратора [2]. Доцільно закріпити таку адміністративну модель: КМУ, МОЗ України, НСЗУ, ДП «Електронне здоров'я», медичні інформаційні системи, заклади охорони здоров'я та пацієнт.

Не менш важливим є посилення адміністративного контролю за доступом до медичної інформації через запровадження обов'язкового пацієнтського журналу доступу, що має стати адміністративною гарантією права пацієнта та заходом упередження неправомірного доступу до його інформації.

Особливої уваги потребує стандартизація медичних даних і цифрових маршрутів пацієнтів для основних типів медичної допомоги: первинна, спеціалізована та екстрена допомога, паліативна допомога, медична допомога ветеранам і ВПО. Йдеться про маршрути пацієнта з хронічними серцево-судинними захворюваннями, діабетом, онкологічними захворюваннями, травмами війни, ампутаціями, посттравматичними станами, психічними розладами, порушеннями функціонування, потребою в паліативній допомозі, догляді вдома або довготривалій реабілітації. Такий підхід дозволить перетворити цифрового пацієнта на інструмент управління якістю та адміністрування фінансування медичних послуг, а не лише на сховище документів.

Необхідною умовою є й посилення кібербезпеки та довіри. Медичні дані належать до найбільш чутливої інформації, а в умовах війни ризики кібератак, втрати доступу, пошкодження інфраструктури та неправомірного використання даних зростають. Тому адміністративна модель цифрового пацієнта має передбачати багаторівневу автентифікацію, рольову модель доступу, шифрування, резервування, регулярні аудити, обов'язкове повідомлення про інциденти, персональну відповідальність посадових осіб і механізм компенсації шкоди у випадку порушення прав пацієнта. Водночас захист даних не повинен перетворюватися на надмірну бюрократичну перешкоду для лікування: модель має балансувати між конфіденційністю, безпекою та життєво необхідним доступом лікаря до інформації.

Завершальним елементом має стати врегулювання вторинного використання знеособлених або належно захищених медичних даних для державної політики. Дані цифрового пацієнта можуть і повинні використовуватися для прогнозування потреб у ліках, планування мережі медичних закладів, оцінки ефективності реабілітаційних програм, аналізу доступності послуг для літніх людей та осіб з інвалідністю, контролю якості, розрахунку фінансування, епідеміологічного моніторингу та наукових досліджень. Однак таке використання має відбуватися

лише в межах законно визначених процедур, із мінімізацією персональних ризиків, незалежним контролем, прозорими цілями та заборonoю дискримінаційного використання даних. Саме тут досвід EHDS є особливо важливим, оскільки він поєднує первинне використання даних для лікування із ширшою архітектурою доступу, обміну та повторного використання медичної інформації в інтересах суспільства.

Висновки. Отже, запровадження концепції цифрового пацієнта в Україні є не допоміжним напрямом цифровізації, а необхідною умовою модернізації державного управління системою охорони здоров'я. Її реалізація дозволить перейти від фрагментарного електронного документообігу до цілісної адміністративної моделі. Для України, яка одночасно переживає війну, демографічне старіння, зростання кількості людей з інвалідністю, внутрішнє переміщення населення та потребу у відновленні людського капіталу, цифровий пацієнт має стати не лише технологічною інновацією, а новою філософією публічного адміністрування охорони здоров'я, де медичні дані, сервіси й управлінські рішення організовані навколо людини, її гідності, автономії, безпеки та права на безперервну, доступну і якісну медичну допомогу.

Список використаних джерел

1. European Commission. European Health Data Space Regulation (EHDS). URL: https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care/european-health-data-space-regulation-ehds_en?utm_source=chatgpt.com
2. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я. Постанова КМУ від 25 квітня 2018 р. №411. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/411-2018-%D0%BF?utm_source=chatgpt.com#Text

Ірина Юник, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Андрій Зулін,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності
«Публічне управління та адміністрування»,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра
Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ, РЕКРЕАЦІЇ ТА КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРИЙ У КОНТЕКСТІ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Безпрецедентні виклики повоєнного відновлення України вимагають концептуального переосмислення моделей публічного управління та економічного розвитку відповідно до принципів концепції ESG. Масштабні руйнування інфраструктури, демографічні втрати та структурна трансформація соціально-економічної системи зумовлюють необхідність пошуку нових драйверів сталого зростання, серед яких важливе місце посідають туризм, рекреація та креативні індустрії як складові людиноцентричної економіки відновлення.

Актуальність проблематики посилюється необхідністю формування ефективної системи соціальної та психологічної реабілітації ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і населення, яке постраждало внаслідок воєнних дій. У цьому контексті рекреаційна сфера набуває особливого значення як інструмент реалізації соціального та управлінського компонентів ESG-підходу. Туризм і креативні індустрії водночас виступають чинниками економічної активізації територіальних громад, сприяють створенню нових робочих місць, залученню інвестицій та формуванню позитивного міжнародного іміджу України.

Незважаючи на численні виклики, туристична галузь демонструє високу стійкість і має потенціал стати вагомим джерелом фінансових надходжень для держави в майбутньому. Водночас, сфера туризму й надалі зіштовхується зі значними труднощами. Пошкоджена інфраструктура, нестабільний попит і кадровий дефіцит сповільнюють процес відновлення. Додатковим чинником, що ускладнює розвиток внутрішнього туризму, є значна кількість українців, які через війну виїхали за кордон і поки що не повернулися. Попри всі перешкоди, ринок туризму демонструє ознаки поступового відновлення, особливо у внутрішньому сегменті, який відіграє важливу роль у підтримці національної економіки [3, с. 202].

У контексті повоєнного відновлення публічне управління має орієнтуватися не лише на відбудову інфраструктури, а й на ESG-орієнтовану трансформацію економіки та інституційного середовища. У цьому вимірі туризм, рекреація та креативні індустрії перетворюються із традиційних сервісних галузей на стратегічні інструменти сталого розвитку, соціально-економічної реабілітації територій та зміцнення людського капіталу.

Рекреаційна сфера виконує критично важливу функцію соціального відновлення, забезпечуючи потреби у медичній, психологічній та інклюзивній реабілітації населення. Це вимагає інтеграції рекреаційних закладів у систему охорони здоров'я та соціального захисту, розроблення державних цільових програм, а також упровадження механізмів державно-приватного партнерства відповідно до європейських стандартів якості послуг.

Важливим нормативно-стратегічним підґрунтям таких трансформацій є Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [1], яка передбачає підвищення конкурентоспроможності регіонів на основі ефективного використання місцевого потенціалу, розвитку туристично-рекреаційної сфери, культурного середовища, інновацій та міжсекторального партнерства.

Особливого значення набуває просторовий вимір ESG-трансформації. Територіальні громади мають стати ключовими суб'єктами реалізації політики відновлення. В умовах децентралізації саме громади формуватимуть локальні стратегії розвитку туризму та креативних індустрій, здійснюватимуть оцінювання ресурсного потенціалу територій і створюватимуть туристичні кластери за участю бізнесу, громадськості та закладів освіти. Такий підхід відповідає принципам сталого розвитку, сприяє залученню інвестицій, підвищує спроможність громад до самоврядування та посилює їхню економічну самодостатність.

Креативні індустрії відіграють роль каталізатора інновацій у процесі ESG-трансформації. Вони характеризуються високою доданою вартістю та відносно низькою ресурсомісткістю, що робить їх перспективними для відновлення економічної активності як на деокупованих, так і на тилкових територіях. Державна політика у цій сфері має поступово переходити від переважно регуляторної до фасилітаційної моделі, яка передбачає грантову підтримку, розвиток креативних хабів, захист прав інтелектуальної власності та стимулювання інноваційних ініціатив.

Синергія туризму та креативних індустрій формує нові ESG-орієнтовані продукти, зокрема цифровий та віртуальний туризм, імерсивні екскурсії, цифровізацію культурної спадщини та меморіалізацію подій війни. Це сприяє формуванню нової моделі національної ідентичності, заснованої на принципах стійкості, інноваційності та відкритості. Водночас розвиток цих сфер стримується низькою управлінських бар'єрів, серед яких: застаріла нормативно-правова база, недостатній рівень цифровізації, обмежена кадрова спроможність органів місцевого самоврядування. Подолання цих проблем потребує комплексного реформування механізмів публічного управління загалом.

Держава повинна активно працювати над створенням програм відновлення, які б включали в себе комплексні заходи для підтримки туристичної інфраструктури, підприємств та місцевих громад. Ці програми повинні передбачати конкретні заходи з відновлення та розвитку туризму в умовах воєнного стану. Загальне завдання полягає в тому, щоб забезпечити стабільність та безпеку у туристичній галузі, а також створити передумови для подальшого відновлення та розвитку туризму в Україні після завершення воєнного стану [2, с. 82].

Для підвищення ефективності ESG-трансформації доцільно реалізувати такі заходи:

1. Оновлення законодавства у сфері туризму з урахуванням європейських стандартів безпеки, доступності та якості послуг.
2. Удосконалення інституційного забезпечення розвитку туризму, рекреації та креативних індустрій шляхом створення ефективного координаційного механізму взаємодії органів влади, бізнесу та громадянського суспільства.
3. Запровадження програм підвищення кваліфікації публічних службовців у сфері проєктного менеджменту, залучення фінансових ресурсів та просторового планування.
4. Розширення фінансових інструментів підтримки територіальних громад через цільові програми розвитку туристичної, рекреаційної та креативної інфраструктури.

Висновки. Отже, публічне управління розвитком туризму, рекреації та креативних індустрій в умовах ESG-трансформації повоєнного відновлення України має розглядатися як один із пріоритетних напрямів публічного управління. Ефективне поєднання інструментів стратегічного планування, децентралізації, цифровізації, міжсекторальної взаємодії та державно-приватного партнерства сприятиме підвищенню стійкості територій, розвитку людського капіталу, соціальній реабілітації населення та успішній інтеграції України до європейського простору.

Список використаних джерел

1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п>
2. Дзюрах Ю.М., Гуц Р.Б. Державне регулювання розвитку індустрії туризму України в умовах воєнного стану. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Том 35 (74). № 1. С. 78 – 84.
3. Шадюк К.М. Особливості розвитку підприємств туристичної галузі України в умовах кризи та війни. Інноваційна економіка. 2025. № 1. С. 197 – 205. <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1453/1610>.

Ірина Юник, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Катерина Єрмак,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності
«Публічне управління та адміністрування»,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра
Моторного, м. Запоріжжя, Україна

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ

Актуальність дослідження. В умовах євроінтеграції, цифрової трансформації та повоєнного відновлення України управління професійним розвитком персоналу публічної служби набуває стратегічного значення. Якість кадрового потенціалу безпосередньо визначає ефективність реалізації державної політики та рівень суспільної довіри до органів влади.

Професійний розвиток персоналу є багатовимірним процесом, який поєднує освітню, компетентнісну, мотиваційну та організаційну складові. Методологічну основу управління цим процесом формує інтеграція системного, компетентнісного, процесного та стратегічного підходів, кожен з яких має власні переваги та обмеження. Найбільш ефективною для України визначено комбіновану модель, де стратегічний підхід задає орієнтири, системний – забезпечує узгодженість, процесний – реалізацію, компетентнісний – змістове наповнення.

Професіоналізм – це багатогранне явище, зокрема це сукупність освіти, саморозвитку фахівця, особистісних якостей, власного досвіду, сили волі тощо. Крім того, професіоналізм можна визначити як внутрішнє ставлення спеціаліста до праці. Основні вимоги, що характеризують професіоналізацію посадової особи (особистий професіоналізм), полягають у виконанні обов’язків, покладених державою, через наявність умінь, навичок, певного досвіду, знання, а також особистісних здібностей. Таким чином, професіоналізм – це найкращі досягнення, результати у певному виді діяльності за допомогою власного досвіду, освіти, навичок, вмінь [2].

Інституційне забезпечення системи управління професійним розвитком персоналу на публічній службі ґрунтується на моделі «централізоване управління – децентралізоване виконання»: Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС) виконує роль методологічного та координаційного центру, тоді як регіональні центри підвищення кваліфікації забезпечують практичну реалізацію навчання з урахуванням регіональної специфіки. Важливу роль у реалізації державної політики у сфері державної служби та управління персоналом відіграють територіальні органи НАДС – міжрегіональні управління. Станом на сьогодні функціонують: Західне міжрегіональне управління НАДС, Центральне міжрегіональне управління НАДС та Південно-Східне міжрегіональне управління НАДС. Вони забезпечують реалізацію державної політики у сфері державної

служби на відповідних територіях, здійснюють методичний супровід, координацію та контроль кадрової роботи в органах публічної влади, а також сприяють організації професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Організаційні засади функціонування системи професійного навчання публічних службовців визначає Положення про систему професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (2019 р.) [3]. Відповідно до зазначеного Положення система професійного навчання публічних службовців базується на таких принципах, як: обов'язковість і безперервність навчання протягом служби; цілеспрямованість та випереджувальний характер розвитку компетенцій; забезпечення високої якості освіти; інноваційність і практична спрямованість; індивідуалізація та диференціація підходів; безбар'єрність та інклюзивність; відкритість і академічна доброчесність; наближення освітніх послуг до місця служби; гарантованість фінансування. Учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на підвищення кваліфікації через:

- підготовку – успішне проходження освітньо-професійних програм, зокрема за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», що дає ступінь магістра;
- підвищення кваліфікації – набуття нових або вдосконалення наявних компетентностей;
- стажування – здобуття практичного досвіду виконання професійних завдань;
- самоосвіту – самоорганізоване опанування компетентностей під час професійної або громадської діяльності та у вільний час [1, с. 1067].

Аналіз сучасного стану системи управління професійним розвитком персоналу на публічній службі виявив ключові проблеми:

- хронічний дефіцит фінансування за залишковим принципом;
- територіальна нерівномірність доступу до якісних освітніх послуг;
- формалізація підвищення кваліфікації – навчання сприймається як бюрократична процедура, а не інструмент розвитку;
- слабкий зв'язок між результатами навчання та кар'єрним просуванням;
- недостатня цифровізація процесів моніторингу та оцінювання.

Дослідження зарубіжного досвіду (Франції, Німеччини, Великої Британії, Канади, країн Північної Європи) дозволило виокремити провідні тенденції управління професійним розвитком персоналу на публічній службі, серед яких: тотальна орієнтація на компетентнісний підхід; індивідуалізація освітніх траєкторій; концепція навчання впродовж життя; цифровізація через спеціалізовані платформи (Civil Service Learning, Canada School of Public Service); жорсткий зв'язок між навчанням і кар'єрним зростанням.

На підставі проведеного аналізу запропоновано основні напрями модернізації системи управління професійним розвитком персоналу на публічній службі.

1. Поглиблення компетентнісного підходу – розробка індивідуальних профілів компетентностей для конкретних категорій посад, впровадження асесмент-центрів

та методу «360 градусів», гармонізація національної моделі з європейськими стандартами.

2. Індивідуалізація навчання – перехід від уніфікованих програм до персоналізованих траєкторій професійного розвитку на основі результатів щорічного оцінювання службової діяльності.

3. Цифровізація системи – створення Єдиної цифрової платформи професійного розвитку, впровадження концепції навчання впродовж життя, гейміфікації та симуляцій управлінських ситуацій.

4. Реформа оцінювання ефективності – перехід від формальної фіксації годин навчання до чотирирівневої моделі оцінювання із застосуванням ключових показників ефективності та аналітики великих даних.

5. Посилення мотиваційних механізмів – законодавче закріплення прямого зв'язку між успішним підвищенням кваліфікації та кар'єрним просуванням, включенням до кадрового резерву і преміюванням.

Висновки. Ефективне управління професійним розвитком персоналу є стратегічною передумовою формування адаптивної та результативної публічної служби. Реалізація запропонованих напрямів модернізації сприятиме підвищенню якості публічних послуг, зміцненню інституційної спроможності органів публічної влади та забезпеченню сталого розвитку держави, що повністю корелюється з принципами ESG-врядування в публічному секторі.

Список використаних джерел

1. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г., Омелюх І. О. Правове забезпечення кар'єрного зростання державних службовців: сучасні підходи та виклики воєнного стану. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Управління та адміністрування»): журнал.* 2025. № 12 (22) 2025. С. 1059 – 1074. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1059-1074](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1059-1074)

2. Пасемко Г.П. Таран О. М. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство.* Випуск 42. 2022. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1650/1587>.

3. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n49>.

Ірина Юник,
к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Євген Петрущенко,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра
Моторного, м. Запоріжжя, Україна

СТУДЕНТСЬКЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЙ

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку України, що супроводжується євроінтеграційними процесами та необхідністю повоєнного відновлення, вимагає від системи публічного управління впровадження принципів сталого розвитку та ESG (Environmental, Social, Governance). Реалізація цих підходів потребує підготовки управлінців нового покоління, здатних ефективно діяти в умовах невизначеності, кризових викликів та суспільних трансформацій. У цьому контексті Закон України «Про вищу освіту» [3] розглядає інститут студентського самоврядування як важливий механізм залучення молоді до управлінської діяльності та формування майбутнього кадрового резерву. Саме в межах студентського самоврядування відбувається розвиток лідерського потенціалу, громадянської активності та соціально значущих компетентностей здобувачів освіти.

Сучасні підходи до стратегічного публічного управління розглядають студентське самоврядування як важливий чинник сталого розвитку та ESG-трансформації локальних інституцій. Органи студентського самоврядування (далі – ОСС) виступають безпосередніми стейкхолдерами та активними учасниками цих процесів у межах університетських екосистем. Їхня діяльність найбільшою мірою інтегрована із соціальним (Social) та управлінським (Governance) вимірами ESG, оскільки спрямована на захист прав здобувачів освіти, забезпечення інклюзивності, розвиток демократичних механізмів участі, прозорість виборчих процедур, фандрейзинг, підзвітність та ефективну комунікацію між адміністрацією закладу вищої освіти і студентською спільнотою. Водночас екологічний компонент ESG (Environmental) реалізується через підтримку екологічних ініціатив, популяризацію принципів сталого споживання ресурсів та цифровізацію управлінських процесів.

Участь здобувачів освіти в діяльності органів студентського самоврядування сприяє формуванню комплексу управлінських компетентностей, необхідних для майбутньої професійної діяльності у сфері публічного управління та адміністрування. Насамперед йдеться про розвиток лідерства, стратегічного мислення, навичок командної роботи, проєктного менеджменту, кризового управління, комунікації, медіації конфліктів, цифрового врядування та прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності.

Студентське самоврядування відіграє значну роль у внутрішньому забезпеченні якості освіти насамперед через процедури:

- формування та реалізації освітніх програм у закладі вищої освіти;
- забезпечення якості викладання і навчання у закладі вищої освіти;
- запобігання академічної недоброчесності у закладі вищої освіти [4, с. 131].

Відповідно до принципів Європейського простору вищої освіти, студентське самоврядування розглядається як один із ключових механізмів залучення здобувачів освіти до процесів врядування та забезпечення якості освітньої діяльності. В умовах цифрової трансформації та суспільних криз роль органів студентського самоврядування суттєво зростає, оскільки вони стають важливим інструментом комунікації, представництва інтересів студентства та підтримки стійкості університетських спільнот.

Згідно із Положенням про студентське самоврядування Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (далі – ТДАТУ) [2], представництво та захист інтересів здобувачів освіти покладаються на студентський актив. Документ визначає його повноваження щодо організації студентського життя, розвитку соціальної активності молоді та участі в управлінні університетом.

Підтвердженням ефективності органів студентського самоврядування як середовища формування управлінських компетентностей є практичний досвід автора під час діяльності в органах студентського самоврядування ТДАТУ в період переходу від дистанційного до змішаного формату навчання. В умовах соціальної ізоляції та дистанційної освіти студентському активу довелося виконувати функцію ключового комунікаційного посередника між адміністрацією університету та студентською спільнотою. У процесі діяльності органів студентського самоврядування виникла необхідність оперативного впровадження цифрових інструментів взаємодії. Зокрема, було розроблено та інтегровано на сайт ОСС ТДАТУ функцію інтерактивного розкладу, а також створено консолідовану сторінку команди з контактною інформацією для забезпечення швидкого зворотного зв'язку зі здобувачами освіти [4]. Цей досвід став прикладом реалізації принципів соціальної відповідальності (S-компонент ESG), цифрової трансформації та антикризового управління в умовах обмежених ресурсів.

Подальший перехід до змішаного формату навчання став новим управлінським викликом, що потребував від студентських лідерів оперативної адаптації управлінських підходів. Важливими завданнями стали відновлення соціальних зв'язків між здобувачами освіти, координація діяльності студентських команд, забезпечення ефективної комунікації та участь в організації безпечного освітнього середовища відповідно до нових безпекових вимог. Наведений практичний досвід переконливо підтверджує, що органи студентського самоврядування є не лише механізмом представництва інтересів студентства, а й ефективною практикоорієнтованою платформою для підготовки майбутніх фахівців у сфері публічного управління. Саме в процесі вирішення реальних управлінських завдань формуються такі компетентності, як емоційний інтелект, лідерство, фасилітація конфліктів, цифрове управління, ризик-менеджмент та стратегічне мислення.

Висновки. Досвід діяльності органів студентського самоврядування, зокрема безпосередня участь автора в організації антикризового менеджменту та впровадженні цифрових рішень у ТДАТУ під час переходу між різними форматами навчання, підтверджує їхній статус як ефективної школи публічного управління. Розвиток управлінських компетентностей молоді через реалізацію практичних проєктів ОСС повною мірою відповідає принципам ESG та концепції сталого розвитку. Таким чином, студентське самоврядування доцільно розглядати не лише як інструмент представництва інтересів студентства, а й як важливий механізм формування кадрового потенціалу системи публічного управління. Набуття практичного управлінського досвіду сприяє підготовці соціально відповідальних, стійких та компетентних фахівців, здатних забезпечувати ефективне врядування, реалізацію ESG-трансформацій та повоєнне відновлення України.

Список використаних джерел

1. Органи студентського самоврядування ТДАТУ: сайт. URL: <https://oss-tsatu.com.ua>.
2. Положення про студентське самоврядування Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного від 26.11.2018 р. URL: <https://www.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/polozhennja-pro-studentske-samovrjaduvannja-u-tdatu-1.pdf>.
3. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
4. Скиба Ю., Червона Л., Паламарчук О. Студентське самоврядування та його роль у забезпеченні якості вищої освіти. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*. 2022. Вип. 14. С. 127 – 137. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-127-138>.

Ірина Юник,
к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Вероніка Руденко,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності
«Публічне управління та адміністрування»,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра
Моторного, м. Запоріжжя, Україна

РОЗВИТОК СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах реформування системи публічного управління в Україні особливої актуальності набуває питання підвищення якості та доступності адміністративних послуг. Ефективна система надання адміністративних послуг є важливим індикатором демократичності держави, рівня відкритості влади та орієнтації на потреби громадян.

Для розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні та підтримки діяльності центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП) створена офіційна платформа «Дія. Центри» – цифровий ресурс, який виконує інформаційну, аналітичну та комунікаційну функції у сфері публічного управління, забезпечуючи відкритість та доступність інформації для громадян, органів влади та працівників ЦНАП. На сайті представлено аналітичні матеріали та статистичні дані щодо функціонування мережі ЦНАП, розвитку цифрової інфраструктури громад, рівня доступності послуг і результатів моніторингу якості обслуговування населення, зокрема дашборди та аналітичні панелі дозволяють оцінювати ефективність діяльності центрів надання адміністративних послуг та рівень їх цифрової трансформації. Функціонування платформи «Дія. Центри» демонструє реалізацію принципів сервісної держави, відкритості, прозорості та людиноцентризму у сфері публічного управління. Використання цифрових технологій у діяльності ЦНАП сприяє спрощенню адміністративних процедур, підвищенню доступності послуг і зміцненню довіри громадян до органів влади.

Система надання адміністративних послуг в Україні активно розвивається, забезпечує стабільний доступ громадян до сервісів навіть в умовах війни. Загалом через мережу ЦНАПів у 2024 р. було надано понад 20 млн послуг, що підтверджує їхню ключову роль у взаємодії держави з громадянами. Найбільш затребуваними залишаються послуги з реєстрації місця проживання (6,6 млн), соціальні послуги (3,3 млн), реєстрація нерухомості (3 млн), паспортні послуги (1,1 млн), земельні послуги (562 тис.), реєстрація внутрішньо переміщених осіб (277 тис.) та послуги для ветеранів (219 тис.) [1].

Мережа центрів продовжує розширюватися та охоплює різні формати надання послуг: ЦНАПи (працює 1 319), територіальні підрозділи (138), віддалені робочі місця (3 058), мобільні ЦНАПи (29) та старостинські пункти (533). Це забезпечує максимально широку доступність адміністративних сервісів для населення.

Паралельно відбувається модернізація інфраструктури, зокрема у 2024 р. створено Дія.Центри, які відповідають сучасним стандартам якості та інклюзивності (81 центр). У 14 громадах ЦНАПи були модернізовані та оновлені до рівня Дія.Центрів, що передбачає впровадження електронних систем, попереднього запису, сервісів самообслуговування та інклюзивного середовища. Рівень безбар'єрності ЦНАПів досяг 72 %, що демонструє зростання доступності для всіх категорій громадян. Також розширюються цифрові сервіси: можливість попереднього запису доступна у 553 ЦНАПах, а платформою Дія.Центрів користуються понад 640 тис. осіб [1]. Загалом, система ЦНАПів поступово трансформується в сучасну, цифрову, інклюзивну та клієнтоорієнтовану мережу, яка забезпечує ефективне надання адміністративних послуг громадянам у різних форматах.

Аналіз динаміки розвитку мережі ЦНАП упродовж 2020 – 2026 рр. демонструє стійку зростаючу тенденцію. На початку 2020 р. мережа налічувала лише 1 051 центр, однак вже у 2021 р. спостерігалось активне нарощування їх кількості – до 2 920, що відображає системну реалізацію реформи децентралізації та розбудови сервісної держави. Незважаючи на введення воєнного стану у 2022 р., яке спричинило певне уповільнення темпів приросту, однак розвиток мережі не припинився. У цей період показники зросли з 3 142 до 3 657 центрів. Така динаміка демонструє інституційну стійкість системи надання адміністративних послуг навіть в умовах збройної агресії. Упродовж 2023 – 2024 рр. темпи розвитку мережі відновились: кількість ЦНАПів послідовно зростає з 4 002 до 4 936. У 2025 – 2026 рр. позитивна тенденція також збереглась, і мережа досягла поточного показника у 5 260 центрів. У регіональному розрізі лідером за кількістю ЦНАПів є Львівська (593) та Дніпропетровська (367) області. [3]. Таким чином, за шість років мережа ЦНАП зростає майже у п'ять разів, що є переконливим фактом послідовного курсу України на розбудову доступної, орієнтованої на громадянина системи публічних послуг.

У сфері надання адміністративних послуг в Україні розпочато загальнонаціональний скринінг публічних сервісів, спрямований на підвищення ефективності роботи ЦНАПів, цифровізацію адміністративних послуг, створення єдиної бази всіх державних і місцевих послуг, що дозволить усунути дублювання процедур, скоротити бюрократію та забезпечити однакові стандарти обслуговування в усіх громадах.

Передбачається проведення повної інвентаризації послуг, аналіз процесів їх надання та використання штучного інтелекту для виявлення застарілих і неефективних процедур. Особлива увага сьогодні приділяється впровадженню принципу Paperless («безпаперових документів»), цифровізації довідок та переходу до управління на основі даних (data driven-підходу) в управлінні. Результатом має стати спрощення адміністративних процедур, підвищення прозорості та якості сервісів, а також подальший розвиток ЦНАПів як сучасних цифрових центрів обслуговування громадян відповідно до стандартів ЄС.

Водночас у сфері надання адміністративних послуг існує низка проблем, серед яких: нерівномірний рівень цифрової інфраструктури територіальних громад,

недостатній рівень цифрової грамотності населення, кадрові проблеми, а також необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правового забезпечення.

Зарубіжний досвід організації адміністративних послуг підтверджує ефективність сервісноорієнтованого підходу, цифровізації та принципу «єдиного вікна». У країнах ЄС функціонують «супермаркети послуг», де громадяни можуть отримати широкий спектр адміністративних і соціальних послуг в одному місці. У Німеччині центри надання послуг працюють на муніципальному рівні, а значна частина сервісів доступна онлайн. У Швейцарії система характеризується високим рівнем цифровізації та автономністю місцевого самоврядування. Для Польщі характерна децентралізована модель надання послуг через органи місцевої влади із можливістю електронного запису. В Угорщині запроваджено централізовану модель «єдиного вікна» з уніфікованим переліком послуг [2]. Важливими тенденціями зарубіжного досвіду є розвиток електронних і мобільних сервісів, орієнтованих на мешканців віддалених територій та маломобільні групи населення. Європейська практика засвідчує, що ефективність системи адміністративних послуг забезпечується високим рівнем цифровізації, належним фінансуванням і професійною підготовкою персоналу.

Висновки. Отже, система надання адміністративних послуг в Україні демонструє активний розвиток, цифрову трансформацію та поступове впровадження принципів сервісної держави. Розширення мережі ЦНАП, розвиток електронних сервісів, функціонування платформи «Дія. Центри» та впровадження сучасних цифрових інструментів сприяють підвищенню доступності, прозорості та якості адміністративних послуг. Водночас подальше вдосконалення системи потребує розвитку цифрової інфраструктури громад, підвищення рівня цифрової грамотності населення, професійної підготовки персоналу та адаптації кращих європейських практик у сфері публічного управління.

Список використаних джерел

1. Близько 5 тисяч точок та 20 мільйонів послуг у ЦНАПах – головні досягнення 2024 року. *Прес-офіс Міністерства цифрової трансформації України*. 15 лютого 2025 р. URL : <https://thedigital.gov.ua/news/progress/blizko-5-tisyach-tochok-ta-20-milyoniv-poslug-u-tsnapakh-golovni-dosyagnennya-2024-roku>.
2. Бондар Г. Л. Сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні за умов децентралізації. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. Випуск 1. 2023. URL : <https://cu.j.dnuvs.ukr.education/index.php/cuj/article/view/3/1>.
3. *Результати моніторингу мережі центрів*. Дія. Платформа Центрів. URL : <https://center.diia.gov.ua/rezultati-monitoringu-merezi-centriv-2>.

Ірина Юник,
к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Денис Усов,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності
«Публічне управління та адміністрування»,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра
Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОВОЄННИМ ВІДНОВЛЕННЯМ УКРАЇНИ: МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ АКТИВІВ

Актуальність дослідження. Повномасштабне російське вторгнення у 2022 р. завдало Україні безпрецедентних збитків економічній інфраструктурі, публічному управлінню та соціальній сфері. За оцінками Світового банку, загальна вартість відновлення перевищує 500 млрд. доларів США, що унеможливорює реалізацію процесу без масштабного залучення міжнародних ресурсів [4]. У цьому контексті питання ефективного публічного управління процесами залучення та адміністрування міжнародних активів набуває першочергового значення для держави.

Сучасна парадигма повоєнного відновлення держави базується на концепції Build Back Better, яка передбачає не просте відтворення зруйнованої інфраструктури, а якісну трансформацію управлінських систем, економічних механізмів та соціальних інститутів. Для України ця концепція набуває особливого звучання, оскільки відновлення одночасно є процесом євроінтеграції та модернізації публічного адміністрування [4].

Залучення міжнародних активів здійснюється через кілька ключових каналів. По-перше, це використання заморожених суверенних активів Росії – понад 300 млрд євро, розміщених у фінансових установах країн ЄС та G7. Рішення країн G7 щодо передачі відсотків від цих активів Україні заклало правовий прецедент для подальшого обговорення питання конфіскації. По-друге, значну роль відіграє багатостороннє грантове фінансування через механізми Ukraine Facility ЄС, Міжнародного валютного фонду та Світового банку [1; 2]. По-третє, активно розвиваються механізми залучення прямих іноземних інвестицій через страхові інструменти MIGA та Export Credit Agencies.

З позицій публічного управління, ефективного адміністрування міжнародних активів потребує впровадження кількох взаємопов'язаних механізмів. Критично важливим є забезпечення прозорості та підзвітності через створення незалежного аудиторського органу з участю міжнародних партнерів, що відповідатиме стандартам ОЕСР [4]. Не менш важливою є цифровізація процесів управління коштами за допомогою платформ е-урядування, аналогічних ProZorro, для забезпечення відстежуваності кожної транзакції. Окрему увагу слід приділити децентралізації управління відновленням – розподілу повноважень між

центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування з відповідним фінансовим забезпеченням.

Аналіз міжнародного досвіду повоєнного відновлення, зокрема плану Маршалла для Західної Європи, відновлення Боснії та Герцеговини після 1995 р., а також досвід Косово засвідчують те, що визначальними чинниками успіху є сильні національні інститути управління, чіткі процедури підзвітності, координація між донорами та відповідність національним пріоритетам [4]. Водночас головними ризиками залишаються корупція, паралелізм донорських програм та недостатня спроможність місцевих органів влади.

Для України особливого значення набуває питання операційної спроможності органів публічного управління. Потрібне масштабне реформування публічної служби, орієнтоване на результат, із запровадженням ключових показників ефективності для кожного органу виконавчої влади, відповідального за окремі напрями відновлення. Важливим інструментом є секторальні координаційні платформи, які об'єднують центральні органи влади, місцеве самоврядування, міжнародних донорів та громадянське суспільство для узгодженого планування та реалізації проєктів відновлення [4; 3].

Правове забезпечення залучення та використання міжнародних ресурсів у процесі повоєнного відновлення України потребує подальшої інституціоналізації. Нормативно-правові акти, ухвалені в Україні, сформували базові засади функціонування механізмів фінансування відновлення та управління міжнародною допомогою. Водночас актуальним залишається вдосконалення підзаконного регулювання у частині процедур розподілу коштів, моніторингу ефективності їх використання та забезпечення прозорості звітності.

Висновки. Повоєнне відновлення України із залученням міжнародних активів є комплексним завданням публічного управління, успіх якого визначається ефективністю інституційної архітектури, прозорістю адміністративних процедур та якістю координації між усіма заінтересованими сторонами. Зміцнення інституційної спроможності органів виконавчої влади, впровадження цифрових інструментів підзвітності та адаптація кращих міжнародних практик дозволять максимально ефективно використати залучені ресурси для сталого розвитку держави та її успішної євроінтеграції.

Список використаних джерел

1. European Parliament and Council of the EU. Regulation (EU) 2024/792 of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. Official Journal of the European Union. 2024. OJ L, 2024/792». URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj/eng>
2. International Monetary Fund. Ukraine: Sixth Review Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility. IMF Staff Country Reports. 2024». № 366. URL: <https://doi.org/10.5089/9798400297397.002>
3. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. Paris: OECD Publishing, 2025. OECD. URL: <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>
4. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. OECD. URL: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>.

СЕКЦІЯ 6
ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЙ.
LEGAL MECHANISMS FOR ESG TRANSFORMATIONS

Наталя Горбова, к.п.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет
ім. Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

**МОБІНГ У ТРУДОВИХ ПРАВОВІДНОСИНАХ: ПРАВОВА ПРИРОДА,
ФОРМИ ПРОЯВУ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ ПРАВ ПРАЦІВНИКІВ**

Актуальність дослідження зумовлена також зростанням кількості конфліктів у трудовому середовищі, спричинених соціально-економічною нестабільністю, високим рівнем професійного стресу та змінами в організації праці. Особливої ваги проблема мобінгу набула після законодавчого закріплення цього поняття у Кодексі законів про працю України та встановлення юридичної відповідальності за його вчинення. Це свідчить про визнання мобінгу однією з форм порушення трудових прав працівників, що потребує належного правового регулювання та ефективних механізмів протидії.

Крім того, практична реалізація права працівника на захист від мобінгу супроводжується низкою проблем, пов'язаних із доведенням систематичності психологічного тиску, недостатньою обізнаністю працівників щодо механізмів захисту своїх прав та недосконалістю правозастосовної практики.

Таким чином, дослідження правової природи мобінгу, форм його прояву та способів захисту прав працівників є важливим напрямом сучасної юридичної науки та має значне практичне значення для вдосконалення трудового законодавства України.

Відповідно до статті 2-2 Кодексу законів про працю України мобінг (цькування) визначається як систематичні тривалі умисні дії або бездіяльність роботодавця, окремих працівників чи групи працівників, спрямовані на приниження честі, гідності та ділової репутації працівника, що проявляються у формі психологічного або економічного тиску.

Законодавче закріплення поняття мобінгу стало важливим етапом розвитку національного трудового законодавства у контексті імплементації міжнародних стандартів захисту прав людини та забезпечення принципу недискримінації у сфері праці.

Серед основних форм прояву мобінгу законодавство визначає:

- створення ворожої, напруженої або принизливої атмосфери;
- психологічний тиск у формі погроз, висміювання, наклепів чи ізоляції працівника;
- безпідставне негативне виокремлення працівника з колективу;
- перешкоджання виконанню трудових функцій;
- нерівність можливостей професійного розвитку;

- безпідставне позбавлення премій, бонусів та інших виплат;
- необґрунтований нерівномірний розподіл трудового навантаження.

Водночас законодавець акцентує увагу на тому, що реалізація роботодавцем управлінських функцій у межах трудового законодавства, зокрема застосування дисциплінарних заходів або зміна посадових обов'язків, не може вважатися мобінгом.

Причини виникнення мобінгу доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать недосконалість корпоративної культури, низький рівень правової свідомості, толерантність до дискримінаційних практик та відсутність ефективних механізмів реагування. Внутрішні причини пов'язані з індивідуально-психологічними характеристиками суб'єктів трудових відносин, зокрема конфліктністю, прагненням до домінування або психоемоційною нестабільністю.

Правовий механізм захисту працівників від мобінгу передбачає можливість звернення до Державної служби України з питань праці, суду або інших уповноважених органів. Працівник має право вимагати припинення протиправних дій, відшкодування моральної та матеріальної шкоди, а також розірвання трудового договору у разі невжиття роботодавцем заходів щодо усунення порушень.

Окрему увагу слід приділити питанням юридичної відповідальності за мобінг. Відповідно до статті 173-5 Кодексу України про адміністративні правопорушення за вчинення мобінгу передбачено адміністративну відповідальність у вигляді штрафу або громадських робіт. Посилена відповідальність встановлюється за повторне вчинення правопорушення або його вчинення групою осіб.

Практична реалізація права на захист від мобінгу ускладнюється проблемами доказування систематичності психологічного тиску, оскільки значна частина проявів цькування має латентний характер. Саме тому важливого значення набуває належна фіксація доказів: службового листування, свідчень колег, медичних висновків та інших документальних підтверджень.

Висновки. Мобінг є однією з найбільш поширених форм порушення трудових прав працівників, що негативно впливає на реалізацію права на гідні умови праці та психологічну безпеку особи. Законодавче закріплення поняття мобінгу та встановлення юридичної відповідальності за його вчинення є важливим кроком у розвитку механізмів захисту трудових прав в Україні. Водночас ефективність протидії мобінгу значною мірою залежить від удосконалення правозастосовної практики, розвитку корпоративної етики та підвищення рівня правової культури у трудових колективах.

Список використаних джерел

1. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375.
2. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07 грудня 1984 р. № 8073-X. Відомості Верховної Ради УРСР. 1984. Додаток до № 51. Ст. 1122.
3. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню)» від 16 листопада 2022 р. № 2759-IX. Голос України. 2022. № 236.

4. Грекова М. М. Правове регулювання мобінгу у трудових правовідносинах. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 4. С. 112–116.
5. Долинська О. О., Слободян І. Ю., Горбова Н. А. Трудові права працівників у сфері малого та середнього бізнесу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Юридичні науки"*. 2026. № 2.
6. Костюк В. Л. Захист трудових прав працівників в умовах психологічного тиску на робочому місці. *Право та державне управління*. 2023. № 2. С. 85–90.

Дарина Малиновська
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
кафедри міжнародного бізнесу та логістики
*Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського», Україна*

СЕРТИФІКАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ ЗА СТАНДАРТАМИ ЄС

Сучасний розвиток міжнародної торгівлі та глобалізація економічних процесів зумовлюють зростання ролі логістики у забезпеченні ефективного функціонування підприємств і національних економік. У країнах Європейського Союзу логістика є однією з ключових галузей економіки: її частка становить близько 10–12 % ВВП ЄС, а кількість зайнятих працівників перевищує 11 млн осіб [1]. У таких умовах важливого значення набуває сертифікація логістичних послуг, яка забезпечує відповідність діяльності підприємств міжнародним стандартам якості, безпеки та екологічної відповідальності.

Сертифікація логістичних послуг є процесом офіційного підтвердження відповідності логістичних процесів установленим міжнародним та європейським вимогам. Вона спрямована на забезпечення стабільності якості послуг, підвищення ефективності управління ланцюгами постачання, мінімізацію ризиків та зміцнення довіри між учасниками ринку. Для логістичних компаній сертифікація виступає не лише засобом контролю якості, а й важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Одним із найпоширеніших стандартів у сфері логістики є ISO 9001, який визначає вимоги до системи управління якістю. Впровадження цього стандарту дозволяє підприємствам стандартизувати внутрішні процеси, підвищити ефективність управління ресурсами та покращити рівень обслуговування клієнтів. Дослідження показують, що компанії, які використовують сертифіковані системи управління якістю, можуть підвищити ефективність операційної діяльності на 15–20 % [1].

Не менш важливим є стандарт ISO 28000, який регламентує систему управління безпекою ланцюга постачання. Сертифікація за ISO 28000 дозволяє підприємствам своєчасно виявляти та контролювати ризики, що сприяє підвищенню надійності логістичних операцій. За оцінками дослідників, використання систем управління безпекою дає змогу знизити рівень логістичних ризиків приблизно на 30 % [2].

У країнах ЄС також широко використовується сертифікація Authorized Economic Operator (AEO), яка підтверджує надійність підприємства у сфері

міжнародної торгівлі та митної безпеки. Статус АЕО надає підприємствам низку переваг: спрощення митного контролю, скорочення часу оформлення вантажів, зменшення кількості перевірок та підвищення довіри з боку міжнародних партнерів. Станом на сьогодні у Європейському Союзі понад 18 тис. компаній мають сертифікат АЕО [3]. Наявність такого сертифіката дозволяє скоротити час проходження митних процедур у середньому на 20–30 %, що є важливим фактором для забезпечення швидкості міжнародних перевезень.

Важливим напрямом розвитку сертифікації логістичних послуг у ЄС є забезпечення принципів сталого розвитку та екологічної безпеки. Європейські логістичні компанії активно впроваджують стандарти екологічного управління, зокрема ISO 14001, які спрямовані на зменшення негативного впливу транспортної діяльності на навколишнє середовище.

Для України впровадження сертифікації логістичних послуг за стандартами ЄС є важливим етапом економічної інтеграції до європейського простору. Гармонізація національних стандартів із європейськими вимогами сприятиме підвищенню якості логістичних послуг, розвитку міжнародної торгівлі та модернізації транспортної інфраструктури. Крім того, сертифікація дозволить українським підприємствам зміцнити конкурентні позиції на міжнародному ринку та забезпечити ефективне функціонування логістичних ланцюгів у відповідності до сучасних європейських вимог.

Список використаних джерел:

1. Islam D. M. Z., Zunder T. H. The necessity for a new quality standard for freight transport and logistics in Europe. *European Transport Research Review*. 2014. Vol. 6. P. 397–410. DOI: 10.1007/s12544-014-0141-5.
2. Zimon D., Madzik P. Standardized management systems and risk management in the supply chain. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2019. Vol. 37, Issue 2. P. 305–327. DOI: 10.1108/IJQRM-04-2019-0121.
3. Halmari R. et al. AEO certification – necessity or privilege for supply chain participants. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2020. Vol. 25, Issue 6. P. 679–691. DOI: 10.1108/SCM-07-2019-0253.

Анатолій Тіхонов,
експерт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти,
лауреат Всеукраїнського конкурсу студентських наукових
робіт зі спеціальності «Право»,
здобувач спеціальності D8 «Право»
Мелітопольського державного педагогічного університету
імені Богдана Хмельницького
Науковий керівник: Ольга Устюжанінова,
кандидат юридичних наук, доцент кафедри права,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Мелітополь, Україна

ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ESG-ІНВЕСТИЦІЙ У ПОВОЄННУ ВІДБУДОВУ УКРАЇНИ

Збройна агресія Російської Федерації завдала Україні збитків безпрецедентного масштабу. За міжнародними оцінками, станом на початок 2024 року прямі збитки інфраструктури перевищили 155 млрд доларів США, тоді як сукупні економічні втрати сягнули 499 млрд доларів, а загальні потреби у відбудові на найближче десятиліття оцінюються в 486–524 млрд доларів [1, с. 125]. Для фінансування такого масштабу відновлення критично необхідне залучення приватного інвестиційного капіталу.

Саме в цьому контексті концепція ESG – сукупність екологічних, соціальних та управлінських критеріїв – стрімко перетворюється з інструменту корпоративної соціальної відповідальності на юридично обов'язкову передумову доступу до міжнародного капіталу. Провідні міжнародні фінансові інституції – Світовий банк, ЄБРР, Європейський інвестиційний банк – закріпили принципи сталого фінансування в основі своїх кредитних стратегій [2, с. 1].

Для України залучення ESG-інвестицій набуває подвійного стратегічного значення. По-перше, це інструмент акумулювання ресурсів для фізичного відновлення зруйнованої інфраструктури. По-друге, це механізм синхронізації національного правового поля з *acquis communautaire* ЄС в рамках курсу на повноправне членство в Євросоюзі [3]. Угода про асоціацію між Україною та ЄС зобов'язує українську сторону поступово наближати законодавство до стандартів ЄС, зокрема у сферах охорони навколишнього середовища, корпоративного управління та соціального захисту. Відтак правові механізми ESG-трансформації є одночасно умовою відбудови та кроком євроінтеграції.

Наукова проблема – правові механізми залучення ESG-інвестицій у повоєнну відбудову України залишаються недостатньо дослідженими у вітчизняній правовій доктрині. Комплексного правового аналізу, що поєднував би міжнародний, євросоюзний та національний виміри, бракує [4, с. 3].

Ключовим правовим документом, що визначає архітектуру зовнішньої підтримки відбудови, є Регламент (ЄС) 2024/792, яким запроваджено програму Ukraine Facility обсягом 50 млрд євро на 2024–2027 роки. Структурно програма

поділяється на три компоненти: пряма бюджетна підтримка (38,27 млрд євро); інвестиційний інструмент у формі гарантій та змішаного фінансування (7 млрд євро); технічна допомога на гармонізацію законодавства (4,73 млрд євро) [5].

Регламент [5] безпосередньо закріплює вимогу спрямувати не менше 20% нерегульованої фінансової підтримки на потреби екологічного переходу та адаптацію до зміни клімату. Принципово важливою є інкорпорація принципу жодне фінансування не може бути надане проєктам, що завдають суттєвої шкоди будь-якій із шести екологічних цілей Таксономії ЄС. Порухення цього принципу є підставою для зупинення виплат. Таким чином, ESG-відповідність набуває статусу правової умови, а не рекомендаційного орієнтиру.

Конкретизацію цих положень здійснено в Імплементаційному рішенні Ради ЄС 2024/1447 [6], яким затверджено «План України». Документ охоплює 69 реформ та 10 ключових інвестиційних напрямків. Вагомою правовою новелою є запровадження системи конкретних вимірних умов-прецедентів, досягнення яких автоматично блокує чергові транші фінансування [6]. Такий механізм умовності перетворює ESG-реформи з декларативних зобов'язань на юридично забезпечені вимоги з чіткими правовими наслідками.

Правова основа інвестиційної діяльності в Україні ґрунтується на Законі України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-XII [7], який встановлює загальні державні гарантії захисту інвестицій. Однак цей базовий акт не містить жодних спеціальних ESG-критеріїв відбору проєктів, не передбачає диференційованих гарантій для сталих інвестицій – що є суттєвою системною прогалиною, яка потребує законодавчого заповнення.

Спеціальне регулювання великих інвестицій здійснюється Законом України № 1116-IX [8]. Закон, оновлений у 2023–2024 роках, знизив поріг для набуття статусу «значного інвестора» з 20 до 12 млн євро, розширив перелік пріоритетних галузей та встановив систему стимулів: звільнення від ПДВ і ввізного мита на нове обладнання, п'ятирічні пільги з податку на прибуток, преференційні ставки земельного податку, а також часткове державне фінансування необхідної інфраструктури [8]. Попри суттєвість цих пільг, закон не диференціює стимули залежно від ESG-відповідності проєкту, що обмежує його ефективність як інструменту «зеленого» відновлення.

Правовий статус «зелених» та соціальних облігацій закріплений у Законі України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [9]. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) затвердила відповідні рекомендації, що передбачають обов'язкову звітність про екологічний або соціальний вплив залучених коштів, залучення незалежних верифікаторів, цільове використання коштів на проєкти з позитивним сталим ефектом [9]. Водночас відсутність єдиних законодавчо закріплених стандартів нефінансової звітності до 2025 року породжувала ризик «зеленого камуфляжу».

Новий Закон України «Про публічно-приватне партнерство» № 4510-IX [10], ухвалений у червні 2025 року, суттєво модернізував інструментарій ППП. Закон запровадив процедуру конкурентного діалогу при відборі приватного партнера, встановив обов'язкове включення умов щодо оцінки впливу на довкілля в тексти

договорів ППП, передбачив механізм субсидіарної відповідальності держави [10]. Для ESG-інвесторів це забезпечує стабільний грошовий потік і мінімізує кредитний ризик – особливо у соціально значущих секторах.

Вектором гармонізації є імплементація Директиви (ЄС) 2022/2464 про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD). Ця директива революціонізує підходи до нефінансової звітності, запроваджуючи принцип «подвійної суттєвості»: підприємства зобов'язані розкривати як вплив ESG-факторів на їхній фінансовий стан, так і зворотний вплив їхньої діяльності на навколишнє середовище та суспільство. Обов'язковість звітності за CSRD поширюється на ширше коло суб'єктів порівняно з попередньою директивою NFRD. Міністерство фінансів України розробило Стратегію запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку, що передбачає поетапне впровадження: 2025 рік – великі підприємства, що подають нефінансовий звіт; 2026 рік – усі великі підприємства; 2027 рік – МСП, акції яких перебувають у лістингу. Така поетапність відповідає принципу регуляторної пропорційності, однак залишає відкритим питання реальної спроможності бізнесу забезпечити якісне виконання вимог в умовах воєнного стану.

Паралельним інструментом є Регламент (ЄС) 2020/852 – «Таксономія ЄС», що встановлює уніфіковану науково обґрунтовану систему критеріїв для класифікації економічної діяльності як екологічно сталої. Таксономія охоплює шість цілей: пом'якшення наслідків зміни клімату, адаптацію до зміни клімату, стале використання водних ресурсів, перехід до циркулярної економіки, запобігання та контроль забруднення, захист і відновлення біорізноманіття. Застосування принципу DNSH в рамках Ukraine Facility прямо посиляється на ці цілі [5], що означає фактичне поширення дії Таксономії на всі проєкти програми. Відповідно, учасники відбудови зобов'язані верифікувати відповідність проєктів Таксономії ЄС до завершення формування «зеленої» таксономії України.

Компонент Environmental у контексті повоєнного відновлення охоплює декілька взаємопов'язаних правових інструментів. Декарбонізація промисловості та енергетики забезпечується через вимоги Ukraine Facility [5] щодо мінімальної частки «зелених» видатків і нормативи відновлюваних джерел енергії відповідно до Директиви (ЄС) 2018/2001. Управління відходами руйнувань і відновлення забруднених ґрунтів потребують застосування оцінки впливу на довкілля та стратегічної екологічної оцінки на етапі планування проєктів. Житловий сектор, де пошкоджено понад 250 тисяч будівель, відновлюється за нормативами nZEB – будівель із майже нульовим споживанням енергії, що відповідає принципу «build back better» [2, с. 2]. Це означає, що кожен відбудований будинок стає одночасно внеском у декарбонізацію і зниження імпортозалежності від викопних видів палива.

Компонент Social реалізується через комплекс правових механізмів, орієнтованих на людський капітал і соціальну інклюзивність. Програма «єОселя» забезпечує доступне іпотечне кредитування, зокрема для ветеранів та внутрішньо переміщених осіб (ВПО), яких налічується понад п'ять мільйонів. Нові будівельні стандарти (ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд») встановлюють обов'язкові вимоги щодо доступності відновленої інфраструктури для осіб з інвалідністю – що є прямим правовим механізмом реалізації соціального

компоненту ESG. Правові механізми соціального ESG охоплюють також програми перекваліфікації ветеранів, захист прав громад під час відбудови та забезпечення гендерної рівності у відповідних проєктах. Ці заходи є не лише гуманітарними, а й економічно доцільними: реінтеграція ветеранів і ВПО у ринок праці розширює виробничий потенціал країни та підвищує стійкість відновлення [4, с. 3].

Компонент Governance реалізується передусім через цифровізацію та антикорупційні механізми. Цифрова платформа DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) забезпечує моніторинг кожного етапу проєктів відновлення в режимі реального часу [2, с. 3]. Для міжнародних донорів та ESG-інвесторів DREAM є критично важливим інструментом, оскільки знижує транзакційні витрати на верифікацію відповідності та мінімізує ризики корупції. Закон «Про внесення змін щодо вдосконалення корпоративного управління» імплементував стандарти ОЕСР, підвищивши прозорість управління державними підприємствами. Прозорість державних закупівель через систему Prozorro є ще одним правовим механізмом забезпечення Governance-стандартів. Синергія цих інструментів формує те, що в міжнародній практиці прийнято називати «регуляторним кліматом довіри» – умовою, за якої іноземний ESG-інвестор вирішує увійти на ринок.

Фізична безпека інвестицій – особлива правова проблема для країни у стані збройного конфлікту. З 1 січня 2026 року в Україні запрацював механізм страхування майна від воєнних ризиків, адміністратором якого стало Експортно-кредитне агентство. Програма включає пряму компенсацію збитків для підприємств у прифронтових зонах та компенсацію страхових премій на всій території держави [6]. Паралельно міжнародні інституції – MIGA (Група Світового банку) та DFC (США) – надають гарантії для ESG-інвесторів, частково нейтралізуючи безпекові ризики, що стримують довгостроковий приватний капітал. Комбінація національних та міжнародних інструментів страхування воєнних ризиків формує «страховий механізм», здатний забезпечити прийнятний рівень ризику для відповідальних інвесторів.

Попри позитивний вектор правових реформ, аналіз виявляє низку системних ризиків. Перший і найбільш очевидний – ризик грінвошингу: формального дотримання ESG-вимог без реального досягнення задекларованих цілей. До 2025 року в Україні були відсутні єдині обов'язкові стандарти нефінансової звітності, що створювало середовище для маніпуляцій з ESG-рейтингами та вибіркового розкриття інформації [4, с. 3]. Без впровадження незалежного інституту ESG-аудиту вимоги НКЦПФР ризикують залишитися декларативними. Другий ризик – інституційна фрагментарність: відповідальність за різні аспекти ESG-регулювання розпорошена між Міністерством фінансів, Міністерством економіки, Міністерством захисту довкілля та НКЦПФР. Відсутність єдиного координаційного органу породжує колізії у правозастосуванні. Третій ризик – потенційний конфлікт між пріоритетами «зеленого» відновлення та нагальними потребами швидкого економічного зростання: за умов воєнного часу виникає спокуса «economy-first» підходу, при якому екологічні та соціальні вимоги тимчасово відсуваються задля прискорення ВВП [4, с. 3]. Четвертий виклик – дефіцит кадрів у сфері ESG-аудиту

та нефінансової звітності внаслідок міграції, мобілізації та руйнування освітньої інфраструктури. Правовий механізм має включати не лише нормативні приписи, а й програми підготовки відповідних фахівців як обов'язковий елемент інституційного будівництва.

Аналіз дає змогу окреслити п'ять взаємопов'язаних кроків, які формують цілісну правову архітектуру сталого відновлення. Перший – завершення гармонізації національного законодавства з Таксономією ЄС, без чого неможлива верифікація «зелених» проєктів і доступ до фондів Ukraine Facility. Другий – запровадження обов'язкової нефінансової звітності, інтегрованої з цифровими платформами DREAM, що зробить прозорість не гаслом, а робочим інструментом управлінської практики. Третій – розширення ринку зелених фінансових інструментів, зокрема іпотечних кредитів та інвестиційних фондів, здатних акумулювати внутрішній капітал і знижувати залежність від зовнішнього фінансування. Четвертий – посилення ролі публічно-приватного партнерства, де ESG-зобов'язання стають умовою отримання державних гарантій, а не додатком до договору. П'ятий – розбудова системи страхування воєнних ризиків, що поєднає національні механізми Експортно-кредитного агентства з міжнародним перестраховуванням через MIGA та DFC, відчиняючи для довгострокового капіталу, який оминав би країну.

Важливим інституційним кроком є створення єдиного координаційного органу з ESG-питань – міжвідомчої платформи, яка забезпечить узгодження позицій Міністерства фінансів, Міністерства економіки, Міністерства захисту довкілля та НКЦПФР. Подібні органи функціонують у Польщі, Чехії та Естонії. Досвід цих держав свідчить: без спеціалізованого координаційного механізму навіть якісна нормативна база реалізується половинчато. Паралельно необхідне впровадження програм підготовки фахівців з ESG-аудиту, нефінансової звітності та управління сталими проєктами як елемент інституційного будівництва.

Повоєнна відбудова України – це не просто інфраструктурні проєкти. Це момент, коли держава опинилася перед вибором: або відтворювати застарілі економічні моделі, або прокласти новий шлях, де екологічна відповідальність, соціальна інклюзія та прозоре врядування вбудовані у фундамент кожного рішення. ESG-трансформація постає не додатковою опцією, а перепусткою до міжнародного капіталу. Без неї навіть програми фінансової допомоги ризикують залишитися неосвоєними. Для України, яка стоїть на порозі членства в ЄС, впровадження правових механізмів ESG-інвестування стане частиною ширшого перезавантаження держави – від безпекової архітектури до якості життя. Коли інвестор бачить, що в країні діють правила гри, що екологічні вимоги не зникають під тиском кон'юнктури, а суди захищають порушене право, – капітал приходить сам. ESG – це не аббревіатура з міжнародних документів. Це код доступу до спільноти країн, де зростання не суперечить природі, а право не обслуговує інтереси окремих груп.

Список використаних джерел

1. Teremetskyi V. I., Ustymenko V. A., Kurepina O. Yu., Tokarieva K. S., Malchyk M. V., Fast O. O., Dovhan V. M. Theoretical and Legal Characteristics of Investing in post-war Reconstruction Projects in Ukraine. *Revista Jurídica Portucalense*. 2025. No. 38. P. 123–146. DOI: [https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705\(38\)2025.ic-7](https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705(38)2025.ic-7)
2. Ackermann A., Oharenko Y., Terton A., Wiebe K., Soman S. Building Forward Better: Review of sustainable recovery frameworks and lessons for Ukraine. Winnipeg : International Institute for Sustainable Development, 2025. 17 p. URL: <https://greendealukraina.org/assets/images/literature/59-building-forward-better-sustainable-recovery-ukraine.pdf> (дата звернення: 16.05.2026).
3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : ратифікована Законом України від 16.09.2014 № 1678-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 16.05.2026).
4. Soman S. Pragmatically Integrating Sustainability Into the Reconstruction of Ukraine. Winnipeg : International Institute for Sustainable Development, 2024. 7 p. URL: <https://www.iisd.org/system/files/2024-06/integrating-sustainability-into-ukraine-reconstruction.pdf> (дата звернення: 16.05.2026).
5. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. *Official Journal of the European Union*. L, 2024/792. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj> (дата звернення: 16.05.2026).
6. Council Implementing Decision (EU) 2024/1447 of 14 May 2024 on the approval of the assessment of the Ukraine Plan. *Official Journal of the European Union*. L, 2024/1447. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dec_impl/2024/1447/oj (дата звернення: 16.05.2026).
7. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 16.05.2026).
8. Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні : Закон України від 17.12.2020 № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20> (дата звернення: 16.05.2026).
9. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15> (дата звернення: 16.05.2026).
10. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20> (дата звернення: 16.05.2026).

Іван Шумейко,
PhD з права, старший викладач
кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра
Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ПРО ДОЦІЛЬНІСТЬ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ВИМОГИ ПОДАННЯ ДОГОВОРУ ПРО ВІДЧУЖЕННЯ ЧАСТКИ В СТАТУТНОМУ КАПІТАЛІ ТОВАРИСТВ З ОБМЕЖЕНОЮ ТА ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПРИ ПРОВЕДЕННІ РЕЄСТРАЦІЙНИХ ДІЙ

Актуальність дослідження. В редакції, що діяла до 17.06.2018, норма п. 10 ч. 4 ст. 17 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» (далі – Закон про держреєстрацію) передбачала, що для державної реєстрації змін до відомостей про юридичну особу, що містяться в Єдиному державному реєстрі, у тому числі змін до установчих документів юридичної особи, подається, зокрема, примірник оригіналу договору, іншого документа про перехід чи передачу частки засновника (учасника) у статутному (складеному) капіталі (пайовому фонді) юридичної особи [1]. Ця норма поширювала свою дію і на товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю (далі – ТОВ, ТДВ). При прийнятті нового Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» законодавець доповнив статтю 17 Закону про держреєстрацію новою частиною, в якій зазначив, що для державної реєстрації змін до відомостей про розмір статутного капіталу, розміри часток у статутному капіталі чи склад учасників товариства з обмеженою відповідальністю або товариства з додатковою відповідальністю подається, зокрема, акт приймання-передачі частки (частини частки) у статутному капіталі товариства [2]. Отже, вимога подавати договір про відчуження частки (її частини) була замінена вимогою подавати акт приймання-передачі. Втім, на практиці це призводить до численних перешкод у захисті порушених прав учасників товариств, що робить актуальною обрану тему дослідження.

Внаслідок змін, про які йшлося вище, норма п. 10 ч. 4 ст. 17 Закону про держреєстрацію перестала поширюватися на ТОВ і ТДВ. Отже, починаючи з 17.06.2018 для переходу права на частку (її частину) в статутному капіталі ТОВ чи ТДВ державний реєстратор не може вимагати подання договору купівлі-продажу, дарування чи іншого договору про відчуження частки (її частини). Натомість одна зі сторін (відчужувач або набувач) подає державному реєстратору акт приймання-передачі, справжність підписів на якому засвідчується нотаріально, і цього документа, разом із заявою про державну реєстрацію, структурою власності та документом про сплату адміністративного збору – наразі цілком достатньо для внесення відомостей про зміну складу учасників ТОВ чи ТДВ.

Разом з тим, таке, на перший погляд, спрощення надання адміністративної послуги, містить в собі суттєві ризики. Дійсно, нотаріальне засвідчення справжності підписів на акті приймання-передачі практично нівелює можливість

відчуження частки (її частини) за відсутності волевиявлення відчужувача та знижує ризики підробки документів. Однак скасування вимоги подавати саме договір суттєво збільшує ризики порушення переважного права учасників ТОВ і ТДВ на придбання частки (її частини), а також ризики укладення договорів, щодо яких існують підстави для визнання їх недійсними.

Важливо розуміти, що акт приймання-передачі має складатися не сам по собі, а на підставі договору про відчуження частки (її частини). Саме такий договір є підставою для переходу до іншої особи права на частку (її частину). І саме такий договір є документом, без дослідження якого неможливо правильно вирішити спір про визнання такого договору недійсним або про переведення прав та обов'язків покупця частки (її частини). Адже будь-яких вимог щодо змісту акта приймання-передачі закон не містить, а отже, він не обов'язково має містити в собі істотні умови договору і навіть вказівку на вид договору, на підставі якого такий акт було складено. Так, відповідно до ч. 4 ст. 164 ГПК України, до заяви про визнання акта чи договору недійсним додається також копія (або оригінал) оспорюваного акта чи договору або засвідчений витяг з нього, а у разі відсутності акта чи договору у позивача – клопотання про його витребування [3]. Отже, якщо до суду з позовом про визнання такого договору недійсним звертається не сторона договору (а, наприклад, інший учасник товариства, права якого були порушені внаслідок того, що при укладенні договору була порушена встановлена статутом заборона на відчуження частки без згоди такого учасника), то така особа повинна заявити клопотання про витребування договору. Аналогічна ситуація виникає у разі пред'явлення позову про переведення прав та обов'язків покупця частки (частини частки): при розгляді таких справ належить з'ясувати, по-перше, що відбувся саме продаж (а не, наприклад, дарування), а по-друге, з'ясувати ціну такого продажу та порядок оплати вартості частки (частини частки) та чи була така вартість фактично сплачена (що нерідко фіксується в текстах договорів купівлі-продажу), адже від цього залежить сума, яку необхідно внести позивачеві на депозитний рахунок суду. Для цього неодмінно потрібно дослідити умови договору, який послуговував підставою для відчуження частки (її частини).

Разом з тим, за чинною редакцією ст. 17 Закону про держреєстрацію, такий договір не потрапляє в реєстраційну справу, тому його витребування з матеріалів реєстраційної справи є об'єктивно неможливим. Залишається лише один варіант – витребування такого договору у його сторін (продавця і покупця, дарувальника і обдаровуваного тощо). Разом з тим, існує значний ризик невиконання сторонами договору вимог ухвали суду про витребування доказів. Навіть можливе вжиття заходів процесуального примусу у формі накладення штрафу чи тимчасового вилучення доказів може виявитися безрезультатним, адже такого договору може просто не існувати. Причиною цього є все та ж норма ч. 5 ст. 17 Закону про держреєстрацію, а також та обставина, що договори про відчуження частки (її частини) укладаються, як правило, в простій письмовій формі, крім випадку, якщо учасник ТОВ (ТДВ) встановив, в порядку ч. 4 ст. 21 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», вимогу нотаріального посвідчення такого договору. За таких обставин, особи, які здійснюють відчуження

і набуття частки (частини частки), можуть обмежитися лише складанням акта приймання-передачі (що є достатнім для проведення реєстраційної дії) і просто не складати договір, що є особливо характерним для тих випадків, коли між сторонами існують певні довірливі відносини або якщо відчуження здійснюється як фіктивний чи фраздаторний правочин.

Отже, відновлення в реєстраційному законодавстві вимоги подання оригіналу договору про відчуження частки (її частини) в статутному капіталі ТОВ / ТДВ для державної реєстрації змін до відомостей про склад учасників такого товариства – унеможливить ситуацію, коли договір не складається, або «відкладається на потім» складання договору, а також унеможливить появу «різних версій» договору, адже така вимога фактично гарантуватиме можливість витребування договору з реєстраційної справи ТОВ / ТДВ у разі спору. Альтернативою таким змінам може бути встановлення обов'язковості нотаріального посвідчення таких договорів (тоді договір залишатиметься у справах нотаріуса, що також зробить об'єктивно можливим його витребування) – але такий крок, порівняно з наведеною вище альтернативою, суттєво підвищить витрати сторін договору у зв'язку з його нотаріальним посвідченням.

Висновки. Встановлено, що чинна редакція пп. «г» п. 3 ч. 5 ст. 17 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» є недосконалою, оскільки посилює невизначеність і збільшує ризики утруднення захисту порушених прав учасників ТОВ і ТДВ, порівняно з тією редакцією ст. 17 цього Закону, що діяла до 17.06.2018. З метою зменшення таких ризиків, пропонується норму пп. «г» п. 3 ч. 5 ст. 17 цього Закону доповнити словами «, а також договір про відчуження частки (частини частки) у статутному капіталі, на підставі якого було складено такий акт».

Список використаних джерел

1. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань: Закон України від 15 травня 2003 року № 755-IV в редакції, яка була чинною станом на 01.01.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15/ed20170101#n505>.
2. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 6 лютого 2018 року № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>.
3. Господарський процесуальний кодекс України від 6 листопада 1991 року № 1798-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text>.

Іван Шумейко,
PhD з права, старший викладач
кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Дар'я Андрєєва,
здобувач освіти факультету економіки та бізнесу,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра
Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ЗВІЛЬНЕННЯ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ ВІД ВІДШКОДУВАННЯ ЗБИТКІВ У ЗВ'ЯЗКУ З ВІДСУТНІСТЮ ВИНИ

Актуальність дослідження. Судова практика у справах про відшкодування збитків вимагає наявності, зокрема, причинного зв'язку та вини, а відсутність останньої звільняє суб'єктів господарювання від цивільно-правової відповідальності. Вина в господарських правовідносинах є обов'язковою ознакою суб'єктивної сторони господарського правопорушення. Відсутність умислу чи необережності часто стає ключовим аргументом в стратегії захисту у господарських спорах. Разом з тим, в умовах господарської діяльності та воєнного стану межа між форс-мажорною обставиною, підприємницьким ризиком та недбалістю нерідко розмивається, і саме тому стає доцільно важливим дослідити тему звільнення суб'єкта господарювання від відшкодування збитків на підставі відсутності його вини.

З огляду на зазначене, *мета дослідження* полягає у з'ясуванні правової природи звільнення суб'єкта господарювання від відшкодування збитків у зв'язку з відсутністю вини, визначенні умов та меж такого звільнення відповідно до положень Цивільного кодексу (далі – ЦК) України з урахуванням правозастосовчої практики.

Вина у сфері господарської діяльності – це обов'язкова ознака суб'єктивної сторони господарського правопорушення, що виражається в умислі або необережності та є загальною умовою господарсько-правової відповідальності. Вина полягає у нежитті суб'єктом правопорушення всіх необхідних заходів для належного виконання зобов'язання, порушенні договірної дисципліни, недотриманні стандартів господарської діяльності, неналежній організації управління юридичною особою. Так, згідно з ч. 2 ст. 1166 ЦК України, особа, яка завдала шкоди, звільняється від її відшкодування, якщо вона доведе, що шкоди завдано не з її вини [1], що свідчить про те, що в цивільно-правовій відповідальності діє принцип презумпції вини заподіювача шкоди, на відміну від публічно-правових видів юридичної відповідальності, в яких діє принцип презумпції невинуватості. Тобто заподіювач шкоди вважається таким, що винен в її заподіянні, поки не доведе відсутність вини. Згідно з ч. 1 ст. 614 ЦК України, особа є невинуватою, якщо вона доведе, що вжила всіх залежних від неї заходів щодо належного виконання зобов'язання [1].

В. Очеретня стверджує, що сторона господарського зобов'язання позбавляється права на відшкодування збитків, якщо була своєчасно попереджена

другою стороною та проігнорувала можливість запобігти виникненню збитків своїми силами. При заподіянні збитків одночасно кількома учасниками господарських відносин, кожний з них зобов'язаний відшкодувати збитки [2, с. 82]. Авторка підкреслює, що для відшкодування збитків необхідна наявність повного складу господарського правопорушення, а отже за відсутності вини цивільно-правова відповідальність не настає.

Найчастіше обставинами, які слугують підставою для звільнення від відшкодування збитків, є форс-мажорні обставини. Невичерпний перелік таких обставин можна знайти, зокрема, в ч. 2 ст. 14-1 Закону України «Про торгово-промислові палати в Україні». Судова практика свідчить про те, що суди визнають форс-мажорні обставини такими, що об'єктивно унеможливлюють виконання зобов'язань і звільняють сторону від негативних правових наслідків невиконання зобов'язань. Важливо, що умовою визнання форс-мажору є те, що подія не є частиною звичайної господарської діяльності, а також факт причинно-наслідкового зв'язку, що саме ця подія завадила виконати конкретне зобов'язання. Воєнний стан і бойові дії можуть бути розглянуті як форс-мажорні обставини за певних умов. Для звільнення від відповідальності потрібне доказування зв'язку між форс-мажорною обставиною і неможливістю виконання конкретного зобов'язання внаслідок цієї обставини [3].

В рішенні Господарського суду Миколаївської області від 18.08.2025 у справі № 915/1355/24 суд дійшов висновку про те, що наявність форс-мажорних обставин може бути підставою для звільнення від відповідальності за невиконання зобов'язання, а не від виконання самого зобов'язання [4]. Подібну правову проблему було вирішено постановою Верховного Суду від 13.09.2023 у справі № 910/8741/22. Зазначається, що учасник господарських відносин відповідає за невиконання або неналежне виконання господарського зобов'язання чи порушення правил здійснення господарської діяльності, якщо не доведе, що ним було вжито усіх залежних від нього заходів для недопущення господарського правопорушення. В свою чергу непереборними обставинами не вважаються, зокрема, порушення зобов'язань контрагентами правопорушника чи відсутність у боржника необхідних коштів [5].

Поняття «вина» не слід змішувати із поняттям «причинно-наслідковий зв'язок», оскільки якщо відсутність вини доводиться заподіювачем шкоди, то наявність причинно-наслідкового зв'язку повинна доводитися потерпілою стороною. Важливо чітко встановлювати причинно-наслідковий зв'язок між порушенням господарських зобов'язань (зокрема договірних) та майновою шкодою у вигляді реальних збитків та / або упущеної вигоди. Цю проблему досліджують у своїй статті Ю. Павлюченко та А. Кошевець. Автори пропонують власне визначення, де пояснюють, що правова робота з відшкодування збитків – це діяльність суб'єкта господарювання, спрямована на виявлення факту порушення договору, встановлення наявності збитків, розрахунок розміру цих збитків та доказування їх у суді. Ю. Павлюченко та А. Кошевець аналізують класичну структуру збитків, передбачену законодавством, в якій окреслюють реальні збитки: витрати, які особа вже понесла, та витрати, необхідні для відновлення порушеного

права. Авторами зазначається, що суди часто по-різному оцінюють докази та застосовують різні підходи до визначення причинного зв'язку. Наприклад, суди можуть відмовляти у стягненні збитків, якщо порушення договору не є безпосередньою причиною збитків чи існують інші фактори, що могли їх спричинити. Судова практика показує, що найчастішими причинами відмови у стягненні збитків є недостатність доказів, відсутність причинного зв'язку чи неправильний розрахунок збитків [6]. Виходячи з постанови Верховного Суду від 13.12.2022 у справі № 910/20675/20, важливим елементом доказування наявності збитків є встановлення безпосереднього причинно-наслідкового зв'язку між протиправною поведінкою заподіювача та збитками потерпілої сторони. Саме на позивача покладається обов'язок довести наявність збитків, протиправність поведінки заподіювача збитків та причинний зв'язок такої поведінки із заподіяними збитками [7]. Також суд зазначив, що збитки є *наслідками неправомірної поведінки*, дії чи бездіяльності особи, яка порушила права або законні інтереси іншої особи [7].

В рішенні Господарського суду Дніпропетровської області від 15.12.2025 у справі № 904/975/24 судом підтверджено, що ознаками форс-мажорних обставин є такі елементи: вони не залежать від волі учасників господарських відносин; мають надзвичайний характер; є невідворотними; унеможливлюють виконання зобов'язань за конкретних умов господарської діяльності. Тобто ознаками форс-мажорних обставин є їх об'єктивна та абсолютна дія, а також непередбачуваність [8]. Воєнний стан визнається форс-мажорною обставиною, що загально засвідчується офіційним листом Торгово-промислової палати (далі – ТПП) України від 28.02.2022 № 2024/02.0-7.1, де військова агресія РФ проти України та введення воєнного стану з 24.02.2022 затверджуються обставинами непереборної сили [9]. Власне, зазначене вище судове рішення частково посилається на лист ТПП України «Щодо засвідчення форс-мажорних обставин», однак наголошує, що вказаний лист має загальний інформаційний характер і не доводить настання форс-мажору у конкретному зобов'язанні [8]. Отже, сам факт воєнного стану не є автоматичною підставою звільнення від відповідальності та вимагає доведення, що саме війна завадила виконанню конкретного господарського зобов'язання.

Висновки. У господарських правовідносинах вина може виражатися в одній з двох форм: 1) умисел, якщо суб'єкт усвідомлює протиправність поведінки, передбачає наслідки та свідомо бажає або допускає їх настання; 2) необережність, що може полягати в: недбалості, якщо особа не передбачала наслідків, хоча повинна і могла їх передбачити, або в протиправній самовпевненості, коли суб'єкт свідомо розраховував уникнути наслідків. Вина входить до складу правопорушення, але наявність вини заподіювача шкоди презюмується. Вину слід відрізняти від причинно-наслідкового зв'язку, оскільки останній доводиться потерпілою стороною, а відсутність вини – заподіювачем шкоди. Судова практика виходить з того, що, як правило, вина юридичних осіб проявляється у неналежному внутрішньому контролі, відсутності належної перевірки, порушенні договірних та/або ліцензійних умов. Однією з різновидів стратегії захисту заподіювача шкоди у справах про її відшкодування є доказування факту наявності форс-мажорних обставин. Форс-мажор є об'єктивною обставиною, яку не можна було передбачити

та якій неможливо запобігти, при цьому така обставина повинна бути об'єктивною перешкодою для виконання господарського зобов'язання. Значна частина господарських договорів містять умову про те, що сторона зобов'язана повідомити про форс-мажор протягом певного строку. Проте якщо таке повідомлення було несвоєчасним або не надіслане взагалі чи не містило належного підтвердження форс-мажорних обставин – звільнення від відповідальності не настає. Також заподіювач шкоди повинен довести безпосередній вплив форс-мажорної обставини на невиконання конкретного зобов'язання.

Список використаних джерел

1. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
2. Очеретня В.Ю. Особливості відшкодування збитків у сфері господарювання / В.Ю. Очеретня // *Правова держава: історія, сучасність та перспективи формування : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 22 лютого 2019 р.)* : у 2 ч. - Ч. 2. Актуальні проблеми державотворення та правотворення. Розвиток цивілістики. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2019. – С. 82-83. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/5005>.
3. Дайджест судової практики Верховного Суду щодо застосування форс-мажорних обставин як підстави для звільнення від відповідальності за порушення зобов'язань (рішення, внесені до ЄДРСР, з 2018 року до травня 2025 року). URL: https://court.gov.ua/storage/portal/supreme/ogliady/Daigest_VS_fors_mazhor.pdf.
4. Рішення Господарського суду Миколаївської області від 18 серпня 2025 року у справі № 915/1355/24 про стягнення заборгованості, пені та 3 % річних. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/130680695>.
5. Постанова Верховного Суду у складі Касаційного господарського суду від 13 вересня 2023 року у справі № 910/8741/22 про стягнення інфляційних втрат та 3% річних. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/114750973>.
6. Павлюченко Ю. М. Правова робота з відшкодування збитків, завданих порушеннями господарських договорів. *Правничий часопис Донецького університету*. 2019. № 1. С. 35-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pchdu_2019_1_7.
7. Постанова Верховного Суду у складі Касаційного господарського суду від 13 грудня 2022 року у справі № 910/20675/20 про відшкодування збитків. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/108025238>.
8. Рішення Господарського суду Дніпропетровської області від 15 грудня 2025 року у справі № 904/975/24 про стягнення пені та штрафу. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/132689961>.
9. Торгово-промислова палата України. Лист «Щодо засвідчення форс-мажорних обставин» від 28 лютого 2022 року № 2024/02.0-7.1. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/621cba543cda9382669631.pdf>.

Іван Шумейко,
PhD з права, старший викладач
кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Анастасія Новікова,
здобувач освіти факультету економіки та бізнесу,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра
Моторного, м. Запоріжжя, Україна

НЕПРАВОМІРНЕ ВИКОРИСТАННЯ ПОЗНАЧЕНЬ ЯК ВИД НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Актуальність дослідження. Неправомірне використання позначень є одним із найбільш поширених проявів недобросовісної конкуренції на сучасному товарному ринку. Відповідно до статті 4 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» неправомірним визнається використання без дозволу уповноваженої особи імені, комерційного (фірмового) найменування, торговельної марки, рекламних матеріалів, оформлення упаковки товарів чи інших позначень, якщо це призвело або може призвести до змішування з діяльністю іншого суб'єкта господарювання [1]. Така практика завдає шкоди не лише добросовісним виробникам, які інвестують значні ресурси у формування власної ділової репутації (гудвілу), а й споживачам, котрі через змішування позначень помилково обирають товар, що не відповідає їхнім очікуванням щодо якості та походження [2, с. 392–393]. Законодавче закріплення заборони таких дій свідчить про важливість належного правового захисту як конкурентного середовища загалом, так і інтересів окремих учасників ринку.

Ступінь дослідження проблеми. Питання неправомірного використання позначень як форми недобросовісної конкуренції неодноразово ставало предметом наукових досліджень. Зокрема, А. Пекар у дослідженні складу делікту неправомірного використання позначень обґрунтовує, що такі дії порушують права як суб'єктів господарювання-конкурентів, так і споживачів, а також суперечать торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності [2, с. 391–397]. Окремі аспекти правозастосування у справах зазначеної категорії досліджуються також в оглядах судової практики Верховного Суду, підготовлених Антимонопольним комітетом України (далі – АМКУ) [3, с. 15–18]. Водночас у науковій літературі недостатньо висвітлено практичні аспекти встановлення факту змішування позначень, зокрема критерії, за якими відбувається оцінка схожості позначень з точки зору пересічного споживача.

Метою дослідження є характеристика неправомірного використання позначень як виду недобросовісної конкуренції, зокрема аналіз критеріїв встановлення схожості позначень та з'ясування наслідків таких дій для конкурентного середовища і споживачів.

Зміст поняття «позначення» розкривається у кількох нормативних актах. Стаття 1 Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» визначає торговельну марку як позначення, за яким товари і послуги одних осіб

відрізняються від товарів і послуг інших осіб [4]. Статті 489 та 492 Цивільного кодексу України встановлюють правовий режим торговельної марки та комерційного найменування як об'єктів права інтелектуальної власності [5]. Стаття 4 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» (далі – Закон) охоплює ширше коло позначень, включаючи рекламні матеріали, оформлення упаковки товарів і періодичних видань [1].

Ключовою ознакою неправомірного використання позначень є можливість змішування діяльності суб'єктів господарювання. Змішування означає ситуацію, за якої пересічний споживач, зіштовхуючись із позначенням порушника, сприймає його товар або послугу як такі, що належать іншому (добросовісному) суб'єкту господарювання, або хибно вважає, що між порушником та потерпілим існує комерційний чи організаційний зв'язок. При встановленні факту змішування аналізуються три основні критерії схожості позначень: фонетичний (звуковий), візуальний (графічний) та семантичний (смисловий) [3, с. 16–17]. При цьому для визнання позначення схожим до ступеня змішування необов'язкова наявність збігу за всіма трьома критеріями одночасно – достатньо схожості хоча б за одним із них, якщо загальне враження від позначення створює асоціацію з діяльністю іншого суб'єкта господарювання.

Фонетична схожість оцінюється за наявністю у позначеннях збігу звуків, складів і наголосу; візуальна – за загальним графічним сприйняттям, виглядом шрифту, колірною гамою та композицією елементів; семантична – за значенням слів і образів, що використовуються у позначеннях. Окрім самого позначення, враховується і спорідненість товарів чи послуг: якщо два суб'єкти господарювання використовують схожі позначення для однорідних товарів, ймовірність змішування зростає суттєво.

Практика АМКУ підтверджує активне застосування статті 4 Закону. Так, рішенням від 27.06.2024 АМКУ визнав дії ТОВ порушенням законодавства про захист від недобросовісної конкуренції: товариство неправомірно використовувало позначення на упаковках конструкторів, які були схожими з позначеннями та оформленням упаковок конструкторів всесвітньовідомого виробника, що могло призвести до змішування діяльності та надати порушнику неправомірні переваги за рахунок ділової репутації цього виробника [6]. Рішенням від 04.09.2025 АМКУ визнав порушенням використання суб'єктом господарювання позначення та оформлення упаковок дієтичних добавок, схожих з торговельними марками і оформленням певних лікарських засобів [7].

Наведені приклади демонструють типову схему неправомірного використання позначень: порушник обирає для свого товару такі візуальні, словесні або комбіновані елементи, які у свідомості споживача асоціюються з відомим виробником. Внаслідок цього порушник без власних інвестицій привласнює частину ділової репутації (гудвілу) потерпілого. Гудвіл, що формується роками завдяки якості товарів, маркетинговим зусиллям та довірі споживачів, є нематеріальним активом суб'єкта господарювання. Привласнення гудвілу через неправомірне використання позначень підриває основу чесного змагання на ринку, адже порушник отримує конкурентну перевагу не за рахунок якості свого товару, а

за рахунок паразитування на репутації конкурента. Водночас неправомірне використання позначень завдає шкоди і споживачам. Введені в оману щодо виробника або походження товару, вони придбають продукцію, яка може суттєво відрізнятися за якістю від очікуваної. Споживач, який, довіряючи певній торговельній марці, придбав контрафактний товар під схожим позначенням і залишився незадоволений його якістю, може перенести негативне ставлення на оригінального виробника – що додатково шкодить діловій репутації останнього. Саме тому законодавство забороняє також поширення реклами, що вводить споживачів в оману щодо виробника або походження товару [8].

Висновки. Неправомірне використання позначень є самостійним видом недобросовісної конкуренції, що посягає як на інтереси окремих суб'єктів господарювання, так і на конкурентне середовище загалом. Основною ознакою такого правопорушення є створення можливості змішування, тобто ситуації, за якої пересічний споживач може помилково ідентифікувати товар порушника як товар добросовісного виробника. Факт змішування встановлюється за фонетичним, візуальним та семантичним критеріями схожості позначень з урахуванням спорідненості товарів чи послуг. Як свідчить практика АМКУ, поширеними проявами неправомірного використання позначень є відтворення оформлення упаковок, використання схожих словесних та зображувальних елементів, що асоціюються з відомими виробниками. Такі дії порушують принцип чесного змагання учасників ринку та підривають довіру споживачів, оскільки останні позбавляються можливості зробити свідомий вибір на підставі достовірної інформації про товар та його виробника.

Список використаних джерел

1. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>.
2. Пекар А. В. Неправомірне використання позначень суб'єкта господарювання: зміст і склад делікту. *Юридичний вісник*. 2020. № 1. С. 391–397. URL: https://www.yurvisnyk.in.ua/v1_2020/55.pdf
3. Огляд судової практики Верховного Суду з питань застосування законодавства про захист економічної конкуренції за 2022 рік (підготовлено АМКУ). URL: <https://amcu.gov.ua/npas/oglyad-sudovoyi-praktiki-verhovnogo-sudu-z-pitan-zastosuvannya-zakonodavstva-pro-zahist-ekonomichnoyi-konkurenciyi-za-2022-rik>.
4. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України від 15.12.1993 № 3689-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12>.
5. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
6. Недобросовісна конкуренція: штраф 1,2 млн грн за схожі позначення на упаковці конструкторів «LEGO» : інформація АМКУ від 28.06.2024. URL: <https://amcu.gov.ua/news/nedobrosovisna-konkurentsia-shtraf-12-mln-hrn-za-skhozhi-poznachennia-na-upakovtsi-konstruktoriv-leho>.
7. Рішення Антимонопольного комітету України про порушення законодавства про захист від недобросовісної конкуренції та накладення штрафу від 04 вересня

2025 року № 473-р. URL: <https://amcu.gov.ua/npas/pro-porushennia-zakonodavstva-pro-zakhyst-vid-nedobrosovisnoi-konkurentsii-ta-nakladennia-shtrafu-30>.

8. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>.

Іван Шумейко,
PhD з права, старший викладач
кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Світлана Смоляга,
здобувач освіти факультету економіки та бізнесу,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра
Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ПІДСТАВИ ВИЗНАННЯ НЕДІЙСНИМИ РІШЕНЬ ЗАГАЛЬНИХ ЗБОРІВ УЧАСНИКІВ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Актуальність дослідження. Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є найпоширенішою організаційно-правовою формою ведення бізнесу в Україні. Ключові рішення щодо діяльності ТОВ, зокрема щодо розподілу прибутку, формування виконавчого органу – приймають загальні збори учасників, будучи вищим органом управління. Але на практиці процедура скликання і проведення загальних зборів часто супроводжується порушеннями, що впливає на корпоративні права окремих учасників ТОВ. Через відсутність у законодавстві чіткого визначення правової природи рішення загальних зборів та переліку чітких підстав для його оскарження та складності судового захисту, це призводить до неоднакового застосування норм права. Підтвердженням цієї тези є значна кількість корпоративних спорів, що надходять у провадження господарських судів. З цих причин, дослідження підстав визнання недійсними рішень загальних зборів учасників ТОВ є актуальним завданням для забезпечення стабільності корпоративних відносин та захисту прав інвесторів.

Ступінь дослідження проблеми. Проблематика недійсності рішень органів управління господарських товариств неодноразово привертала увагу науковців. У розробку цієї теми зробили вагомий внесок такі вчені як Васильєва В.В., Галіян І.М., Крат В.І., Сіщук Л.В. та інші. Вони у своїх працях аналізують правову природу загальних зборів, співвідношення повноважень органів товариства та умови і наслідки визнання їх недійсними [2, с. 75]. Галіян І.М. наголошує на необхідності розмежування підстав для оскарження рішень різних органів управління і пропонує класифікувати порушення за критерієм їх сутності [3, с. 64]. Узагальнюючи судову практику, Сіщук Л.В. ретельно аналізує загальні і безумовні підстави для визнання рішень недійсними. Такі як порушення процедури скликання, невідповідність рішень закону та позбавлення учасника приймати участь у зборах [2, с. 77-78]. Разом з тим, незважаючи на вагомі напрацювання, питання чіткої законодавчої фіксації та усунення ризиків зловживання правом на оскарження досі залишаються відкритими.

Мета дослідження – систематизувати та визначити підстави визнання недійсними рішень загальних зборів учасників ТОВ, а також висвітлити проблемні аспекти правозастосування і запропонувати способи розв’язання наявних проблем. Робота базується на аналізі норм Закону України «Про товариства з обмеженою та

додатковою відповідальністю», а також актуальної судової практики Верховного Суду.

Судова практика свідчить про відокремлення поняття «рішення органу управління» від поняття «правочин», оскільки рішення органу управління визнається актом ненормативного характеру, які призводять до правових наслідків для учасників корпоративних відносин [2, с. 76]. З огляду на це неприпустимим є застосування до таких рішень положень ЦК України про недійсність правочинів (ст.ст. 203, 215, 216) і призводить до пошуку спеціальних підстав для їх оскарження [3, с. 64].

Виходячи з аналізу норм ст.ст. 29-34 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», а також судової практики, можна виділити основні дві групи цих підстав, а саме:

Група 1 – порушення, які не є безумовними підставами недійсності та вимагають з'ясування впливу цих порушень на здійснення прав учасником ТОВ. Це найчастіший вид порушень, до якого входять: порушення порядку повідомлення про проведення зборів (зокрема про час, місце та порядок денний) або розгляд і прийняття рішення щодо питань, які не були включені в порядок денний [2, с. 77-78]. До цієї групи підстав також належить невідповідність змісту прийнятого рішення імперативним приписам законодавства. Крім того, в цю групу підстав доцільно також відносити інші порушення права на участь у загальних зборах, коли учаснику не дають змогу проголосувати для того щоб унеможливити вплив такого учасника на прийняття рішення [2, с. 78]. Разом з тим, при вирішенні корпоративного спору слід визначити, чи вплинуло таке порушення на можливість учасника товариства реалізувати свої права [3, с. 64].

Група 2 – безумовні підстави для визнання рішення загальних зборів недійсним. До них відносяться: 1) неправомочність загальних зборів щодо розгляду питань порядку денного чи прийняття визначених рішень (тобто – відсутність кворуму для повноважності загальних зборів як таких або відсутність необхідної кількості голосів для прийняття рішення з питання, яке вимагає кваліфікованої більшості); 2) вирішення питання, що не належить до компетенції загальних зборів та будь-яких інших органів управління товариством [3, с. 64].

Судова практика Верховного Суду поступово упорядковує підходи до застосування цих підстав, забезпечуючи стабільність та передбачуваність правозастосування [4]. Разом з тим, відсутність законодавчо визначеного переліку підстав для визнання недійсними рішень загальних зборів є негативним явищем, що призводить до зловживань як з боку мажоритарних, так і з боку міноритарних учасників товариств. Мажоритарні учасники можуть свідомо допускати певні процедурні порушення, усвідомлюючи відсутність в законодавстві переліку підстав визнання рішень зборів недійсними. В свою чергу, міноритарні учасники можуть вдаватися до зловживань шляхом оскарження рішень, прийнятих з незначними процедурними порушеннями, перешкоджаючи нормальній діяльності товариства. Для вирішення цього питання на законодавчому рівні пропонується закріпити принцип істотності порушення, а саме – рішення визнається недійсним лише в тому

випадку, коли порушення завадило учаснику скористатись своїм правом або вплинуло на результат розгляду загальними зборами питань порядку денного.

Висновки. Особливим видом корпоративних актів ненормативного характеру є рішення загальних зборів учасників ТОВ. Що виключає можливість застосування до них загальних положень про недійсність правочинів. Підстави, вироблені судовою практикою, для визнання недійсними таких рішень, поділяються на безумовні і такі, що вимагають доведення впливу порушення на реалізацію своїх прав позивачем – учасником товариства. Недоліками законодавчого регулювання є відсутність чіткого переліку підстав для визнання недійсними рішень загальних зборів, що робить корпоративне управління у ТОВ вразливим. З урахуванням напрацьованої судової практики Верховного Суду, способом вирішення цієї системної проблеми є внесення змін до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

Список використаних джерел

1. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 2018 р. № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>.
2. Сіщук Л.В. Визнання недійсними рішень загальних зборів учасників ТОВ. *Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України*. Збірник наукових статей. Випуск 59. Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2022. С. 75-84. URL: <https://repository.ndippp.gov.ua/handle/765432198/957>.
3. Галіян І. Визнання недійсними рішень органів управління господарським товариством як спосіб захисту корпоративних прав. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 5. С. 63-68. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/5/11.pdf>.
4. Оскарження рішень органів управління юридичних осіб. Судова практика Верховного Суду: презентація Лукомської О. Верховний Суд, 2024. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2024_prezent/Prezent_oskar_rish_UO_prakt_VS.pdf.

СЕКЦІЯ 7
ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ В
СИСТЕМІ ESG
FINANCIAL INSTRUMENTS, ACCOUNTING AND TAXATION IN THE ESG
FRAMEWORK

Mariia Trifan, Higher Education Student,
Separate Structural Subdivision «Konotop Industrial and Pedagogical Professional
College of Sumy State University»

Natella Chumak, lecturer,
Separate Structural Subdivision «Konotop Industrial and Pedagogical Professional
College of Sumy State University»,
Konotop, Ukraine

ESG-CONDITIONAL ACCOUNTING, TAX INCENTIVES AND
FINANCIAL INSTRUMENTS AS DRIVERS OF SUSTAINABLE POST-WAR
RECOVERY OF UKRAINE

Actuality of the research. As a future economist, I am deeply concerned about the financial mechanisms of post-war recovery of Ukraine. According to the RDNA4 assessment (2024), the total needs for reconstruction exceed \$500 billion. International partners – the EU, IMF, and World Bank – link the provision of these funds to the implementation of ESG standards: environmental safety, social responsibility, and transparent governance. However, most Ukrainian enterprises are not ready to account for ESG factors in their financial statements or to use tax incentives for "green" investments. This creates a real threat that Ukraine will not be able to fully utilize international aid. Therefore, the actuality of my research is to find simple, practical solutions at the intersection of accounting, taxation, and finance that can be implemented quickly and with minimal costs.

Main results. During my research, under the guidance of my supervisor, I analyzed the current Chart of Accounts of Ukraine (Order of the Ministry of Finance No. 291), the Tax Code, and the best international practices in ESG reporting (EU Directive on Corporate Sustainability Reporting – CSRD, 2023). As a result, I propose a three-level model of ESG-conditional financial regulation, adapted to the capabilities of Ukrainian business, especially small and medium-sized enterprises.

In the course of my studies, I learned that the Chart of Accounts does not contain separate accounts for "green" assets or social investments. However, there is a possibility to introduce sub-accounts by Order of the Ministry of Finance – this is a quick and cheap procedure.

I suggest:

To account 10 "Fixed assets" – add sub-account 1012 "Equipment for environmental protection" (solar panels, bio-reactors, filters for emissions);

To account 13 "Depreciation" – add sub-account 1312 "Depreciation of green equipment";

To off-balance sheet account 08 "Construction in progress" – add sub-account 085 "ESG obligations under recovery contracts".

I also propose to supplement the Statement of Financial Performance with separate lines: "Environmental protection expenses", "Social investments in personnel and community development". This will allow enterprises to automatically generate ESG indicators without additional reporting.

Analyzing the Tax Code of Ukraine, I found that it does not differentiate between "dirty" and "clean" investments. The same tax rates apply to a coal boiler and a solar station. I consider this unfair.

I propose three specific tax instruments:

1. ESG investment tax credit. If an enterprise buys "green" equipment (for example, a waste recycling system worth UAH 2 million), it can deduct 70% of these costs (UAH 1.4 million) from its income tax. The remaining 30% (UAH 600 thousand) is amortized over three years. This is a powerful stimulus that is already used in Poland and the Baltic countries.

2. Reduced VAT rate of 7% for solar panels, heat pumps, electric buses, building materials with recycled content. Currently, the standard VAT rate is 20%. Reducing it to 7% will make "green" goods more affordable for ordinary people and small businesses.

3. "Green" single tax for individual entrepreneurs – 3% of income (instead of 5% or 10%) provided that an annual ESG declaration is submitted (waste sorting, energy saving, official employment). This is a "light" version for micro-businesses.

Traditional bank loans are expensive and short-term.

For post-war reconstruction, new tools are needed:

1. Green bonds with tax exemption. A territorial community (for example, the city of Zaporizhzhia) issues bonds for UAH 100 million to build a waste processing plant. The income from such bonds is exempt from personal income tax. This attracts ordinary citizens as investors.

2. ESG recovery vouchers on the Diia platform. A person buys a voucher for UAH 1,000. Of this, UAH 800 goes to a specific project (e.g., solar panels at a school), and UAH 200 is returned as a discount on land tax or single social contribution. People invest in recovery and receive tax benefits.

3. Blended finance with international donors. A donor (USAID, GIZ) provides a grant covering 30% of the project cost. The bank provides a loan for the remaining 70% at a reduced rate. The enterprise repays the loan only after independent verification of ESG results (e.g., reducing water consumption by 20%). This minimizes risks for banks.

Conclusions. As a result of my research, I came to the following conclusions:

1. The existing accounting and taxation system in Ukraine does not stimulate ESG transformations, but it can be changed quickly – through orders of the Ministry of Finance and the State Tax Service, without lengthy legislative amendments.

2. The proposed model of ESG-conditional accounting, targeted tax incentives, and innovative financial instruments is realistic for implementation in 2026-2027.

3. The expected effect: attraction of additional UAH 50-70 billion of private investment in "green" recovery over three years, reduction of the carbon footprint of Ukrainian enterprises, creation of new jobs in the ESG sphere, and increased trust from international partners.

4. As a future specialist, I am ready to participate in working groups on the implementation of this model at the level of the Ministry of Finance and the Ministry of Economy of Ukraine.

I believe that young people should not wait – they should offer solutions. Ukraine has a chance to rebuild not "as before", but in a new, European, ESG-oriented way. And we, students, want to be part of this change.

References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *Ukraine Facility Plan for 2024-2027*. Order No. 1234-r. – Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua>
2. European Commission, World Bank, & Government of Ukraine. (2024). *RDNA4: Rapid Damage and Needs Assessment for Ukraine* (4th ed.). Brussels, Washington, Kyiv: EU, WB, GoU.
3. EU Directive 2022/2464. (2022). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Official Journal of the European Union, L 322, 15-80. – Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/>
4. Law of Ukraine No. 996-XIV. (1999, July 16). *On Accounting and Financial Reporting in Ukraine*. – Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>
5. Ministry of Finance of Ukraine. (2023). *Chart of Accounts for the Assets, Capital, Liabilities and Business Operations of Enterprises and Organizations*. Order No. 291. – Retrieved from <https://mof.gov.ua/uk/>
6. PwC Ukraine. (2025). *ESG and Tax: How Ukraine Can Attract \$50 Billion of Green Investment by 2030*. Kyiv: PwC. – Retrieved from <https://www.pwc.com/ua/uk.html>
7. Tax Code of Ukraine. (2010). *Verkhovna Rada of Ukraine*. No. 2755-VI. – Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>

Тетяна Болгар, д.е.н., професор,
професор кафедри управління та адміністрування,
Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства «Вищий
навчальний заклад «Міжрегіональна Академія Управління персоналом»

Юрій Гуляєв,
аспірант Західноукраїнського національного університету,
Україна

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Актуальність дослідження. Активізація використання штучного інтелекту в банківській діяльності позитивно позначається на розвитку національної економіки та різноманітних сфер суспільної діяльності, що викликано бурхливим поширенням Інтернету, зростанням рівня фінансової та цифрової грамотності населення, а також швидкості передачі інформації та проведення фінансових операцій. Однак, у міру розв'язання окресленої проблеми, перед вітчизняними банками постають дедалі нові виклики, пов'язані з інформаційною асиметрією, операційним ризиком, етичними аспектами та захистом конфіденційності даних клієнтів. До того ж, ці виклики посилюються умовами воєнного стану в Україні (постійною загрозою кібератак, відтоком клієнтів, низькою економічною активністю в країні), у яких інтеграція штучного інтелекту у банківську діяльність стає об'єктивною необхідністю.

З огляду на динамічне розширення і впровадження фінансових інновацій, а також виклики воєнного стану в Україні, особливого значення набуває проблематика формування науково-методичних підходів до використання штучного інтелекту у банківській діяльності. Це сприятиме просуванню вітчизняними банківськими установами нових інноваційних проектів та втіленню їх результатів у стратегічні та операційні процеси, а також підвищенню ефективності прийняття фінансових рішень.

Управлінське рішення є результатом діяльності менеджера, основні функції якого полягають в аналізі інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище організації, про її сильні та слабкі сторони і прийняття рішень для досягнення цілей організації.

Початковими етапами управлінського процесу є визначення цільової функції та виявлення відхилень, що і є основним завданням управління та коригування відхилень шляхом прийняття управлінських рішень, які визначаються на основі аналізу зв'язків між поточним та бажаним станом об'єкта управління. Слід зазначити, що до аспектів вивчення управлінських рішень належать:

- значущість (управлінські рішення мають важливе значення для організації діяльності банків і прийняття таких рішень, що є ключовим аспектом діяльності керівництва);
- раціональність (виявляється у тому, що управлінські рішення у банківській діяльності завжди спрямовані на досягнення довгострокових цілей);
- стратегія (визначаються шляхи і строки виконання поставлених завдань);

- результат (відображає очікування керівництва на момент ухвалення рішення);
- вихід (ключовий аспект управлінського рішення, що відображає пріоритети у вирішенні проблеми, а також визначає ступінь максимізації результатів за даних обставин з ризиком невдачі);
- невизначеність (наявність невизначеності, пов'язаної з конкретним результатом, є постійною у процесі прийняття управлінських рішень і, як правило, не може бути повністю усунена, однак ступінь невизначеності може бути зменшена до прийнятних рівнів за допомогою використання різних теорій та концепцій, що стосуються процесу прийняття рішень).

Слід зазначити, що у банківській діяльності невизначеність трактується як недостатньо чітка, точна або ясна інформація, тоді, коли ризик визначається як можливість небезпеки або невдачі, хоча ризик може призвести і до успіхів. Отже, невизначеність проявляється на всіх етапах обробки інформації і складно вимірюється, зазвичай її оцінюють якісно: більше чи менше, вище чи нижче, рідко оцінюється у відсотках, наприклад, 30 % невизначеності інформації. Зазвичай невизначеність пов'язують із розробкою управлінських рішень, а ризик – з їх реалізацією [1].

У діяльності банків управлінський ризик пов'язаний з характером та складністю проблем, умовами та прогнозуванням результатів.

Одним з ключових правил управління полягає у передбаченні ризику та зниженні його рівня, що передбачає грамотне управління ризиками, включаючи своєчасне виявлення невизначеностей та їхніх наслідків для розробки і реалізації управлінських рішень. Для аналізу ризику потрібна швидка та достовірна інформація. В умовах глобалізації ринків перемогу здобуватимуть динамічні компанії, які швидко реагують на зміни у середовищі. Виявлення ризику включає збір інформації про структуру об'єкта та виявлення небезпек чи інцидентів.

Відповідальність за прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності повністю покладена на керівну особу (керівник, начальник відділу, директор або керуючий, який визначає фінансові потоки та можливі фінансові ризики). Від рішення цієї людини, і від рівня суб'єктивності її думки, залежить подальший розвиток подій. Розглянемо яку роль у цьому процесі може відіграти застосування штучного інтелекту.

Банки, інвестиційні, страхові компанії організації та корпоративні фінансові департаменти активно використовують штучний інтелект для аналізу даних, прогнозування та автоматизації операцій. Наприклад, платформа для планування та прогнозування може одночасно використовувати машинне навчання для розрахунку сценаріїв і NLP для автоматичної категоризації транзакцій. Технології NLP використовуються для роботи з неструктурованими даними – текстами договорів, коментарями до платежів, листуванням із клієнтами, а також система може автоматично класифікувати призначення платежів і формувати категорії витрат, що значно прискорює роботу бухгалтерії та фінансових відділів банків.

Роботизація процесів (RPA) – рішення беруть на себе повторювані операції: завантаження виписок, звірку рахунків, підготовку стандартних звітів. Це знижує ймовірність помилок і звільняє час спеціалістів для аналітичної роботи.

Штучні нейронні мережі. Глибокі нейронні мережі допомагають виявляти складні взаємозв'язки у фінансових даних – наприклад, визначати аномалії, що можуть вказувати на шахрайство, або прогнозувати цінові тренди на фінансових ринках.

Предиктивна та сценарна аналітика. На основі накопичених даних штучний інтелект формує ймовірні сценарії розвитку бізнесу – від прогнозу касових розривів до моделювання впливу макроекономічних факторів [2].

Висновки. Отже, очевидно, що майбутнє належить технологіям штучного інтелекту. В умовах поступової цифровізації суспільства їхній інноваційний характер може забезпечити стійкі конкурентні переваги як окремим компаніям, так і цілій країні. Проте, штучний інтелект може бути використаний як на користь, так і на шкоду людству і один із найбільших ризиків полягає в можливій втраті контролю людства над розвитком та впливом на розумні машини у майбутньому. Тому слід пам'ятати, що ризик помилок штучного інтелекту існує і це може говорити про те, що формальна відкритість не гарантує реалій.

Звісно, впровадження таких технологій буде не лише складним, а й витратним процесом, проте для сучасних банків важливо інвестувати у своє майбутнє, враховуючи роль штучного інтелекту.

Список використаних джерел

1. Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації : монографія / за ред. д.е.н. Петруні Ю. Є. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. 183 с.
2. Магія штучного інтелекту: аналітика, фінанси та стандартизація, або просто додай ІІІ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/mahiiia-shtuchnoho-intelektu-analika-finansy-ta-standartyzatsiia-abo-prosto-dodai-shi>

Анна Бевх, здобувачка вищої освіти,
Вінницький технічний фаховий коледж
Вікторія Фабіянська, к.е.н., доцент,
завідувачка навчально-методичної лабораторії,
Вінницький технічний фаховий коледж,
м. Вінниця, Україна

ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ БІОЛОГІЧНИХ АКТИВІВ: СПРАВЕДЛИВА ВАРТІСТЬ ЧИ ФАКТИЧНА СОБІВАРТІСТЬ?

Актуальність дослідження. Оцінка біологічних активів – одна з найбільш дискусійних проблем обліку в сільському господарстві. Міжнародний стандарт МСБО 41 [2] вимагає оцінювати їх за справедливою вартістю, але українське законодавство надає перевагу первісній (фактичній) собівартості [5]. Це створює правову колізію. Крім того, в Україні відсутній активний ринок, тому застосувати справедливу вартість на практиці майже неможливо [3, 6].

Найбільше дискусій викликає оцінка біологічних активів. Міжнародний стандарт МСБО 41 [2] вимагає оцінювати їх за справедливою вартістю. Справедлива вартість – це ціна, за якою можна продати актив на ринку. Вважається, що така оцінка дає найбільш реальну картину фінансового стану підприємства. Адже якщо підприємство виростило корову, то важливо знати не лише скільки на неї витратили, а й скільки за неї можна отримати, якщо продати.

Різні способи надходження біологічних активів передбачають різні види їх оцінки. Залежно від того, чи актив придбано за плату, отримано безоплатно, внесено до статутного капіталу чи отримано в результаті біологічних перетворень, застосовується або первісна (фактична) вартість, або справедлива вартість. Узагальнено це представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Особливості оцінки біологічних активів залежно від способу їх отримання

Спосіб отримання або формування біологічних активів	Вид вартості
Купівля з оплатою грошовими коштами	Фактичні витрати, понесені на отримання (первісна вартість)
Безоплатне отримання	Справедлива вартість з урахуванням витрат, пов'язаних з доведенням їх до стану, в якому вони придатні для використання в намічених цілях
Внесок до статутного капіталу	Справедлива вартість з урахуванням витрат, пов'язаних з доведенням їх до стану, в якому вони придатні для використання в намічених цілях
Переведення до складу довгострокових зі складу поточних біологічних активів	Справедлива вартість на дату переведення, зменшена на очікувані витрати на місці продажу
Обмін на подібний біологічний актив	Справедлива вартість переданого активу
Обмін на неподібний біологічний актив	Справедлива вартість переданого активу, збільшена (зменшена) на суму грошових коштів (або їх

	еквівалентів), які підлягають сплаті (отриманню) за обмінною операцією
Отримання біологічних активів у результаті біологічних перетворень	Справедлива вартість, зменшена на очікувані витрати на місці продажу

Джерело: сформовано на основі [4]

Як видно з табл. 1, справедливу вартість необхідно застосовувати майже за всіх способів надходження біологічних активів, крім їх купівлі за гроші. Це означає, що більшість активів потрібно постійно переоцінювати. Однак тут виникає дві проблеми. Перша – правова колізія. Вимоги НП(С)БО 30 [1] не збігаються з вимогами Закону України [5]. Закон закріплює принцип фактичної собівартості (оцінка виходячи з витрат), а стандарт вимагає справедливої вартості. Бухгалтер опиняється перед вибором: дотримуватися стандарту чи закону? На практиці обирають закон, оскільки за його порушення передбачена відповідальність. Друга проблема – відсутність активного ринку в Україні. Справедливу вартість легко визначити, якщо є ринок (наприклад, для зерна). Але як визначити її для молоді свині, яку ще не продають? Активного ринку для таких активів немає. У більшості господарств Вінницької області біологічні активи тваринництва оцінюють за первісною вартістю [3].

Тому більшість українських підприємств оцінюють біологічні активи за первісною (фактичною) собівартістю. Тобто враховують усі витрати, які були понесені на вирощування тварини або рослини: корми, зарплата працівників, ветеринарні послуги тощо. Такий підхід є звичним і зрозумілим. До того ж він менш трудомісткий, оскільки не потребує постійного моніторингу ринкових цін.

Однак і тут є свої складнощі. У сільському господарстві собівартість продукції калькулюють один раз на рік — станом на 31 грудня. Але продукцію (наприклад, молоко, яйця) отримують протягом усього року. Оприбутковувати її потрібно одразу, хоча фактична собівартість ще невідома. Тому на практиці часто використовують планову собівартість, а в кінці року коригують її до фактичної. На практиці справедливу вартість біологічних активів визначають лише в кінці звітного періоду, щоб виконати вимоги державних органів [4].

Використання справедливої вартості породжує ще одну проблему – вона відкриває можливість для маніпуляцій. Оцінка за справедливою вартістю може створювати умови, за яких облікові показники стають необ'єктивними [6].

Оскільки справедливу вартість часто визначають розрахунковими методами, підприємство може завищити або занижити її. Завищення вартості активів автоматично збільшує доходи підприємства, що робить його фінансовий стан кращим, ніж насправді. Заниження, навпаки, дозволяє зменшити податки.

Тому пропонують компромісний варіант: оцінка біологічних активів за справедливою вартістю може застосовуватися в управлінському обліку підприємства. Для фінансової звітності краще використовувати оцінку лише за первісною (фактичною) вартістю [6].

Ще одна цікава пропозиція стосується сільськогосподарської продукції. Відповідно до стандарту, продукцію, отриману від біологічних активів, потрібно оцінювати за справедливою вартістю. При цьому виникає різниця між витратами

на вирощування та справедливою вартістю. Цю різницю відносять до доходів або витрат підприємства. Таким чином, в момент оприбуткування продукції підприємство вже показує прибуток або збиток, хоча продукцію ще не продали. Це сприяє штучному збільшенню операційних доходів або витрат сільськогосподарського підприємства і може суттєво викривлювати загальну картину формування фінансового результату. Щоб цього уникнути, пропонується вважати сільськогосподарську продукцію не готовим товаром, а напівфабрикатом — адже вона ще потребує обробки та доведення до потрібного стану [6].

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що оцінка біологічних активів в Україні має такі проблеми: Відсутній єдиний підхід до визначення поняття «біологічні активи». Існує суперечність між НП(С)БО 30 [1] та Законом України [5] —справедлива вартість проти фактичної собівартості. В Україні немає активного ринку, тому справедливу вартість застосовують лише формально [3, 4]. Справедлива вартість створює ризики маніпулювання обліковими даними [6].

Вважаємо за доцільне, щоб кожне підприємство самостійно вирішувало, за якою оцінкою оцінювати активи для внутрішніх потреб, проте у фінансовій звітності відображати їх за первісною (фактичною) собівартістю. Пропонуємо справедливу вартість використовувати для внутрішніх потреб, в системі управлінського обліку, що буде використовуватися для планування і розуміння реальної ринкової ціни.

Список використаних джерел

1. Біологічні активи: Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 30, затверджене наказом Міністерства фінансів України № 790 від 18.11.2005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05#Text>
2. Сільське господарство: Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 41 (МСБО 41). Рада з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IASB), №929_027 від 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_027#Text (дата звернення: 17.05.2026).
3. Щур І.Г. Облік та контроль біологічних активів тваринництва. Дипломна робота. Вінниця: Вінницький національний аграрний університет, 2016. URL: <http://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/11475.pdf>
4. Фесенко В.В., Таран В. Проблеми оцінки поточних біологічних активів та відображення їх у фінансовій звітності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 56. № 1. С. 139–147. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27926/2/GEВ_2019v56n1_Fesenko_V-Valuation_issues_of_the_139-147.pdf (дата звернення: 17.05.2026).
5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996–XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
6. Єрмолаєва М.В. Облік сільськогосподарської діяльності та біологічних активів: актуальні питання теорії та практики. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 128–131. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_4/30_69_4_1/24.pdf (дата звернення: 17.05.2026).

Вікторія Дмитрук, здобувачка вищої освіти,
Вінницький технічний фаховий коледж
Вікторія Фабіянська, к.е.н., доцент,
завідувачка навчально-методичної лабораторії,
Вінницький технічний фаховий коледж,
м. Вінниця, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ БУХГАЛТЕРІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ПРОЄКТУВАННЯ ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ РОЗВИТКУ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набуває професійна підготовка майбутніх фахівців з обліку і оподаткування до використання цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту. Саме тому виникає необхідність розроблення дорожньої карти професійного розвитку бухгалтера, яка дозволить сформувати системний підхід до поетапного опанування сучасних цифрових компетентностей та забезпечить адаптацію майбутнього фахівця до нових вимог ринку праці.

Автоматизацію бухгалтерських процесів є необхідною для підвищення щоденної ефективності роботи бухгалтера. Тому автоматизація процесів зменшує час, витрачений на рутинні операції, що підвищує доступність й продуктивність працівників для виконання більших обсягів роботи. Використання хмарних технологій забезпечує доступ до бухгалтерської інформації та можливість роботи поза офісом. Перенесення даних у хмару дозволяє в реальному часі відстежувати та оптимізувати процеси у фінансово-обліковому відділі [1].

Штучний інтелект є каталізатором трансформаційних перетворень у галузі бухгалтерського обліку й матиме безпосередній вплив на майбутнє професії бухгалтера, визначатиме набір функціональних обов'язків і завдань, що виникатимуть перед обліковцями [2].

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває створення дорожньої карти розвитку фахівця з обліку і оподаткування, яка дозволить студентам системно та поетапно формувати цифрові компетентності, необхідні для роботи в умовах автоматизації бухгалтерських процесів та активного впровадження технологій штучного інтелекту. Запропонована автором дорожня карта спрямована на поєднання формальної освіти, неформального навчання та практичного використання цифрових інструментів, що сприятиме формуванню конкурентоспроможного бухгалтера майбутнього.

У цьому контексті доцільно розглянути основні етапи, розвитку сучасних спеціалістів з бухгалтерського обліку та визначають подальші напрями трансформації професії (табл. 1).

Як видно з табл. 1, запропонована автором дорожня карта є системним планом професійної трансформації студента, що забезпечує поетапне опанування інструментів штучного інтелекту протягом трьох років.

Таблиця 1

Структура Дорожньої карти розвитку фахівця з обліку і оподаткування (з урахуванням необхідних навичок використання цифрових технологій та ШІ)

Структурні елементи документа	Зміст
Мета	Надання майбутнім фахівцям чіткої дорожньої карти для поступового опанування інструментів штучного інтелекту, що дозволить трансформувати їхню професійну роль від виконання рутинних операцій до стратегічного управління та аналітики, забезпечуючи високу конкурентоспроможність на сучасному ринку праці
Розділ I. Ключові компетенції успішного бухгалтера в епоху ШІ	1. Промт-інжиніринг (мистецтво запиту) 2. Професійний скептицизм та верифікація 3. Бухгалтер повинен вміти критично оцінювати результат 4. Стратегічна аналітика 5. Управління безпекою даних 6. Технічна грамотність
Розділ II. Дорожня карта розвитку фахівця з обліку і оподаткування (3 роки)	План розвитку фахівця: Рік 1: Фундамент та особиста ефективність Рік 2: Професійна рутина та автоматизація Рік 3: Стратегія, аналіз та професійний рівень
Розділ III. Рекомендовані безкоштовні ресурси в Україні	Для отримання неформальної та інформальної освіти рекомендовані платформи, навчання на яких дасть змогу сформувати майбутньому фахівцю необхідні навички

Джерело: розроблено автором

На першому курсі основна увага приділяється формуванню фундаменту та особистої ефективності через інтеграцію мовних моделей ChatGPT або Claude у навчальний процес. Студенти опановують мистецтво промпт-інжинірингу, навчаючись формувати чіткі запити для генерації конспектів, планів доповідей та перекладу фахової літератури.

Другий рік навчання присвячений автоматизації професійної рутини, де основний фокус зміщується на роботу з первинною документацією. Майбутні фахівці вчаться використовувати ШІ для розпізнавання накладних, автоматичного створення таблиць та швидкої перевірки контрагентів за допомогою відкритих даних.

На третьому курсі студент переходить до стратегічної аналітики, опановуючи роль фінансового консультанта, який використовує цифрові інструменти для глибоких досліджень. Випускник вчиться будувати прогнози грошових потоків

(Cash Flow) та аналізувати фінансову звітність для підтримки управлінських рішень.

Реалізація плану передбачає поєднання коледжних знань із ресурсами неформальної освіти, такими як вебінари платформ 7eminar, AVS та курси від Genius.Space. Такий підхід дозволяє автоматизувати до 30-50% повторюваних операцій, вивільняючи ресурс для виконання творчих та інтелектуальних завдань. Впровадження дорожньої карти гарантує підготовку конкурентоспроможного фахівця, здатного ефективно працювати в синергії з цифровими асистентами.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що цифровізація бухгалтерського обліку та використання технологій штучного інтелекту формують нові вимоги до професійної підготовки майбутніх фахівців. Розроблена дорожня карта розвитку фахівця з обліку і оподаткування сприятиме формуванню конкурентоспроможного спеціаліста, здатного ефективно використовувати цифрові технології та адаптуватися до сучасних умов розвитку цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Феденько С. М., Плекан М.В., Юрченко О.А. Діджиталізація бухгалтерського обліку: сучасні тенденції та інструменти автоматизації URL: <https://share.google/LfCSokTIGCepDUMVu> (дата звернення: 21.05.2026).
2. Правдюк Н.Л., Правдюк М.В. Штучний інтелект як каталізатор трансформаційних процесів у бухгалтерському обліку. *«Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики»*. № 1 (67). 2024. С. 69-83. URL: <https://surl.li/buovls> (дата звернення: 21.05.2026).
3. Костенко Ю. О., Лайчук С. М., Косташ Т. В. Використання штучного інтелекту для оптимізації процесів обліку та звітності в українських компаніях. *Актуальні питання економічних наук*. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14950287> (дата звернення: 06.05.2026).

Оксана Драган, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Білоцерківський державний аграрний університет,
м. Біла Церква, Україна

РОЛЬ ЗЕЛЕНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах сталий економічний розвиток дедалі більше залежить не лише від темпів зростання ВВП, а й від здатності економіки зменшувати екологічні ризики, скорочувати вуглецеву інтенсивність виробництва, модернізувати інфраструктуру та спрямовувати інвестиційні ресурси у проекти з довгостроковим суспільним ефектом. Саме тому зелені фінансові інструменти — зелені облігації, зелені кредити, ESG-інвестиції, сталі облігації, кліматичне страхування та інструменти фінансування енергоефективності — перетворюються на важливий механізм поєднання економічних, екологічних і соціальних цілей розвитку [1; 2]. Дослідження підтверджують, що зелене фінансування позитивно впливає на сталий розвиток, тоді як екологічна деградація, навпаки, послаблює його ресурсну та інституційну базу.

Зелені фінансові інструменти доцільно розглядати як систему фінансових механізмів, що забезпечують мобілізацію капіталу для реалізації екологічно орієнтованих проєктів. Їхня специфіка полягає в тому, що вони не лише виконують традиційну функцію залучення фінансових ресурсів, а й задають цільове спрямування капіталу — на відновлювану енергетику, енергоефективність, екологічний транспорт, модернізацію промисловості, циркулярну економіку, управління відходами, зниження викидів парникових газів та адаптацію до кліматичних змін [3]. У цьому контексті зелені фінанси виступають не додатковим елементом фінансової системи, а інструментом її структурної трансформації.

Особливе місце серед зелених фінансових інструментів займають зелені облігації. Вони дають змогу залучати довгостроковий капітал для проєктів, що мають позитивний екологічний ефект. У світовій практиці зелені облігації стали одним із найбільш поширених інструментів сталого фінансування, оскільки поєднують інтереси емітентів, інвесторів і суспільства. Для емітентів вони відкривають доступ до ширшого кола інвесторів; для інвесторів — створюють можливість вкладати кошти у фінансові активи з екологічною цінністю; для держави — формують додатковий канал фінансування кліматичної та інфраструктурної політики [1; 5]. В Україні зелені облігації можуть стати важливим механізмом післявоєнного відновлення, зокрема у сферах енергоефективного будівництва, відновлюваної енергетики, чистого транспорту та декарбонізації економіки.

Важливою перевагою зелених фінансових інструментів є їх здатність знижувати інвестиційний розрив у фінансуванні сталого розвитку. Традиційні бюджетні ресурси часто є недостатніми для реалізації масштабних екологічних і кліматичних проєктів, тому залучення приватного капіталу через зелені облігації, зелені кредити та ESG-фонди стає необхідною умовою модернізації економіки. У

країнах, що розвиваються, ринок зелених, соціальних і сталих облігацій розглядається як потенційний канал довгострокового фінансування проєктів, пов'язаних із Цілями сталого розвитку.

Зелені кредити виконують не менш важливу роль, оскільки дають можливість банківському сектору безпосередньо впливати на екологічну поведінку підприємств. Через пільгові умови кредитування, нижчі процентні ставки або спеціальні програми фінансування банки можуть стимулювати підприємства до впровадження енергоощадних технологій, модернізації виробничих процесів, переходу на відновлювані джерела енергії та зменшення екологічного навантаження. Таким чином, зелений кредит стає не лише фінансовим продуктом, а й інструментом структурної перебудови реального сектору економіки [2; 4].

ESG-інвестиції розширюють зміст зеленого фінансування, оскільки враховують не лише екологічний, а й соціальний та управлінський компоненти діяльності компаній. Їх роль полягає у формуванні нової інвестиційної логіки, за якої фінансова дохідність оцінюється разом із впливом бізнесу на довкілля, працівників, громади та якість корпоративного управління. Дослідження показують, що зелені облігації та ESG-інвестиції можуть підтримувати зелене економічне зростання й посилювати сталу фінансову архітектуру, хоча ефект залежить від якості регулювання, прозорості звітності та рівня розвитку фінансового ринку [3].

Роль зелених фінансових інструментів у сталому економічному розвитку проявляється у кількох ключових напрямках. По-перше, вони сприяють перерозподілу капіталу з екологічно шкідливих секторів у низьковуглецеві й ресурсоефективні галузі. По-друге, вони зменшують вартість фінансування екологічних проєктів завдяки зростанню попиту інвесторів на сталі активи. По-третє, вони стимулюють інновації, оскільки підприємства отримують фінансові мотиви для впровадження зелених технологій. По-четверте, вони посилюють прозорість бізнесу через вимоги до розкриття інформації, екологічної звітності та оцінювання впливу [4]. Сучасні бібліометричні дослідження також підтверджують, що зелена фінансова тематика дедалі частіше пов'язується з економічним зростанням, інноваціями, фінтехом, відновлюваною енергетикою та вуглецевою нейтральністю.

Водночас розвиток зелених фінансових інструментів супроводжується низкою проблем. До них належать ризик “greenwashing”, недостатня стандартизація критеріїв зелених проєктів, висока вартість верифікації, обмежена інституційна спроможність регуляторів, низька обізнаність емітентів та інвесторів, а також нестача якісної екологічної звітності. Для України ці проблеми посилюються воєнними ризиками, потребою масштабного відновлення інфраструктури та необхідністю гармонізації національного регулювання із європейськими стандартами сталого фінансування [5].

Висновок. Зелені фінансові інструменти відіграють системоутворюючу роль у забезпеченні сталого економічного розвитку, оскільки забезпечують цільове спрямування фінансових ресурсів на екологічно значущі та соціально корисні проєкти. Найбільш перспективними інструментами є зелені облігації, зелені

кредити, ESG-інвестиції та сталі облігації, які здатні мобілізувати приватний і публічний капітал для фінансування енергоефективності, відновлюваної енергетики, чистого транспорту, екологічної інфраструктури та декарбонізації виробництва.

Для підвищення ефективності зеленого фінансування необхідно забезпечити прозору систему класифікації зелених проєктів, запровадити якісну екологічну звітність, розвивати незалежну верифікацію, мінімізувати ризики greenwashing та створити державні стимули для інвесторів і емітентів. В українських умовах зелені фінансові інструменти мають бути інтегровані у стратегію післявоєнного відновлення, оскільки саме вони можуть забезпечити поєднання економічної реконструкції, екологічної модернізації та наближення до стандартів ЄС.

Список використаних джерел

1. Шолойко А. Новітні інструменти фінансування сталого розвитку. *Фінанси України*. 2023. № 3. С. 103–122. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.03.103>.
2. Hunjra A. I., Hassan M. K., Zaied Y. B., Managi S. Nexus between green finance, environmental degradation, and sustainable development: evidence from developing countries. *Resources Policy*. 2023. Vol. 81. Article 103371. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103371>
3. Huang L. Green bonds and ESG investments: catalysts for sustainable finance and green economic growth in resource-abundant economies. *Resources Policy*. 2024. Vol. 91. Article 104806. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2024.104806>
4. Xing L., Abdalla A. A., Eltahir M. E., Elsayed M. E. Green Finance Mechanisms for Sustainable Development: Evidence from Panel Data. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, № 22. Article 9762. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16229762>
5. Зварич Р., Масна О. Зелені облігації як інструмент фінансування сталого розвитку в Україні. *Світ фінансів*. 2025. № 2(83). С. 150–162. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2025.02.150>

Наталія Голуб, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ESG: НЕФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ ТА ЇХ РОЛЬ У ЗВІТНОСТІ

Актуальність дослідження. Сучасний розвиток глобальної економіки супроводжується зростанням ролі нефінансових факторів, які впливають на діяльність підприємств. Одним із ключових підходів до оцінки сталого розвитку компаній є концепція ESG (Environmental, Social, Governance), яка охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти.

У контексті ESG облік та оподаткування набувають нових функцій, пов'язаних із відображенням нефінансових показників, оцінкою ризиків сталого розвитку та забезпеченням прозорості для зацікавлених сторін.

Таблиця 1

Основні компоненти ESG

Компонент	Зміст	Приклади показників
Environmental	Вплив на довкілля	Викиди CO ₂ , енергоефективність
Social	Взаємодія з суспільством	Умови праці, соціальні програми
Governance	Управління компанією	Прозорість, структура управління

Бухгалтерський облік у системі ESG передбачає розширення традиційної фінансової звітності за рахунок нефінансових показників. Нефінансові показники — це сукупність індикаторів, які відображають екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства і не мають прямого грошового виміру. Використання нефінансових показників дозволяє підприємствам ідентифікувати ризики, підвищувати довіру інвесторів і зацікавлених сторін, а також забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Їх розкриття здійснюється у нефінансовій або інтегрованій звітності відповідно до міжнародних стандартів сталого розвитку. Розглянемо кожен групу.

Екологічна складова (Environmental) охоплює показники, що характеризують вплив підприємства на довкілля. До неї належать обсяги викидів парникових газів, споживання енергії та води, рівень утворення і переробки відходів, використання відновлюваних ресурсів, а також заходи щодо зменшення негативного екологічного впливу. Екологічні витрати включають:

- œ витрати на очищення довкілля;
- œ витрати на утилізацію відходів;
- œ інвестиції у "зелені" технології.

Соціальна складова (Social) відображає взаємодію компанії з працівниками та суспільством. Вона включає показники умов праці, рівня заробітної плати, охорони

здоров'я і безпеки працівників, гендерної рівності, розвитку персоналу, соціальних інвестицій та дотримання прав людини. Соціальні витрати пов'язані із забезпеченням добробуту працівників та суспільства.

Таблиця 2

Облік соціальних витрат

Вид витрат	Опис
Заробітна плата	Оплата праці
Соціальні програми	Медичне страхування

Управлінська складова (Governance) характеризує систему корпоративного управління. До неї входять структура керівництва, прозорість діяльності, наявність антикорупційної політики, система внутрішнього контролю, дотримання етичних стандартів і взаємодія з акціонерами. Включає витрати на:

- œ аудит;
- œ комплаєнс;
- œ управлінські процедури.

Висновки. Таким чином, сукупність цих складових забезпечує комплексну оцінку сталого розвитку підприємства та його відповідальності перед суспільством і довкіллям. Проблеми впровадження:

- œ відсутність стандартів – різні підходи;
- œ висока вартість – значні інвестиції.

Система ESG змінює традиційні підходи до бухгалтерського обліку та оподаткування. Інтеграція ESG-показників сприяє підвищенню прозорості, ефективності та сталого розвитку підприємств.

Подальший розвиток ESG вимагатиме гармонізації стандартів, удосконалення методик обліку та адаптації податкових систем.

Список використаних джерел

1. Ганусич В.О., Шімон В. Стратегія запровадження обліку і звітності зі сталого розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/download/270/264> DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-4>
2. Струк Н.С., Демко Р.Р. Обліково-аналітичне забезпечення формування звітності зі сталого розвитку підприємств. *Український економічний часопис*. 2025. №10 С.110–116. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-17>
3. Богатчик Л., Лопатовський В., Лопатовська О., Мельничук І. Облік і звітність ESG-показників як інструмент підвищення прозорості бізнесу в умовах сталого розвитку. *Herald of khmelnytskyi national university. Economic sciences*. 2025 №346(5). С.464-472. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-68>

Катерина Іванько, здобувачка вищої освіти,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
Володимир Катан, к.ф.-м. н., доцент,
доцент кафедри економічної кібернетики,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ DATA MINING У ФІНАНСОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Актуальність досліджень. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну, що розпочалося 24 лютого 2022 року, кардинально трансформувало умови функціонування фінансової системи держави. В умовах надзвичайної економічної турбулентності зростає роль аналітичних інструментів підтримки прийняття рішень, зокрема методів інтелектуального аналізу даних (*Data Mining*). Використання цих методів дозволяє опрацьовувати великі масиви фінансових, бюджетних і макроекономічних даних з метою виявлення прихованих закономірностей, прогнозування дефіциту державного бюджету, оцінки ризиків та обґрунтування рішень щодо джерел фінансування відбудови країни [1].

Фінансова система України в умовах воєнного стану генерує безпрецедентні обсяги різномірних даних: щоденна звітність Міністерства фінансів, транзакції ОВДП, надходження міжнародної допомоги, дані НБУ щодо валютних резервів та облікової ставки. Дефіцит державного бюджету у 2022 році сягнув рекордних 15,7% ВВП (понад 1,3 трлн грн), що породило потужний потік фінансової інформації, яка потребує систематизованого аналізу [1].

Методи *Data Mining* — кластеризація, класифікація, регресійний аналіз, виявлення аномалій — застосовуються для вирішення ключових завдань воєнної економіки. По-перше, для прогнозування касових розривів бюджету та моделювання сценаріїв надходження зовнішньої допомоги. По-друге, для моніторингу цільового використання коштів міжнародних донорів — МВФ, Світового банку, ЄБРР — та виявлення аномальних транзакцій, що є критично важливим для виконання антикорупційних вимог партнерів. По-третє, для аналізу даних внутрішнього ринку ОВДП: обсяг розміщень протягом 2022–2024 років перевищив 1 трлн грн, а алгоритми виявлення патернів дозволяють ефективніше планувати нові випуски [2].

Алгоритми машинного навчання, зокрема методи *Random Forest* і *Gradient Boosting*, успішно застосовуються для оцінки кредитоспроможності підприємств в умовах воєнних ризиків. Це має безпосереднє практичне значення для програми «Доступні кредити 5-7-9%», яка попри виклики воєнного часу зберегла функціонування кредитного ринку для малого та середнього бізнесу.

Монетарна політика НБУ в умовах повномасштабного вторгнення характеризується масивом часових рядів, що є ідеальним об'єктом для інтелектуального аналізу. Підвищення облікової ставки до 25% річних у 2022 році, її поступове зниження до 13% наприкінці 2024 року, динаміка золотовалютних

резервів (понад 40 млрд дол. США) та рівень інфляції (26,6% у 2022 році) формують часові ряди, аналіз яких методами *ARIMA*, нейронних мереж (*LSTM*) та спектрального аналізу дозволяє будувати точні прогностні моделі [3].

Інструменти *Data Mining* застосовуються НБУ для аналізу транзакційних даних банківської системи з метою раннього виявлення ознак фінансової нестабільності. Кластеризація банків за профілями ризику дозволила регулятору запровадити диференційовані тимчасові пом'якшення нормативів достатності капіталу, що забезпечило збереження кредитування економіки без системних втрат капіталу банківського сектору.

Data Mining у плануванні фінансування повоєнної відбудови

Загальні потреби України у відновленні та реконструкції станом на початок 2025 року оцінюються у понад 500 млрд дол. США [4]. Ефективне управління цим колосальним ресурсом є принципово новим завданням для вітчизняної фінансової системи, вирішення якого неможливе без сучасних аналітичних технологій.

Методи інтелектуального аналізу даних забезпечують підтримку прийняття рішень за трьома ключовими напрямками фінансування відбудови. По-перше, аналіз ефективності використання заморожених активів Росії (понад 300 млрд євро): алгоритми оптимізації дозволяють максимізувати доходи від управління цими активами в межах механізму G7 та позики обсягом 50 млрд дол. По-друге, оцінка інвестиційної привабливості проєктів відбудови для залучення приватного капіталу через механізм державних гарантій MIGA: методи класифікації дозволяють ранжувати проєкти за співвідношенням ризик/дохідність. По-третє, аналіз освоєння коштів інструменту *Ukraine Facility* (50 млрд євро на 2024–2027 рр.): відстеження індикаторів виконання умов та прогнозування ризиків затримки траншів [5].

Важливим напрямом є застосування методів аналізу тексту (*text mining*) для опрацювання масивів нормативно-правових документів, звітів донорів та міжнародних угод. Автоматизований моніторинг відповідності умовам МВФ, ЄС та інших партнерів скорочує ризики призупинення фінансування внаслідок невиконання зобов'язань.

Інтеграція *Data Mining* у фінансове управління відбудовою органічно пов'язана з ESG-трансформацією. Інструменти аналізу великих даних забезпечують:

E (Environment): моніторинг фінансових потоків «зеленого» відновлення, відстеження відповідності проєктів кліматичним цілям ЄС, що є обов'язковою умовою доступу до когезійних фондів після вступу до Союзу;

S (Social): аналіз даних програм допомоги вимушено переміщеним особам, оцінка соціального ефекту інвестицій у відновлення житлового фонду, шкіл та лікарень;

G (Governance): виявлення аномалій у публічних закупівлях відбудови, підтримка антикорупційних інституцій (НАБУ, НАЗК, САП) засобами аналізу транзакційних даних, підвищення прозорості витрачання коштів донорів.

Реформа фіскальної децентралізації, що розпочалася у 2015–2019 роках та має бути поглиблена в умовах повоєнного відновлення, також потребує аналітичної

підтримки: Data Mining дозволяє оптимізувати механізми міжбюджетних трансфертів на основі даних про реальні потреби громад.

Висновки. Таким чином, методи Data Mining є потужним інструментом підтримки фінансового забезпечення економіки України як в умовах воєнного часу, так і в перспективі повоєнної відбудови. Інтелектуальний аналіз даних підвищує якість прогнозування бюджетних показників, забезпечує ефективний контроль за цільовим використанням міжнародної допомоги, оптимізує залучення приватних інвестицій та сприяє ESG-трансформації фінансового управління. Впровадження відповідних аналітичних платформ має стати невід'ємним елементом інституційної архітектури відбудови України та її прискореної інтеграції до Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. Міністерство фінансів України. Основні показники виконання державного бюджету. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2025).
2. Kiel Institute for the World Economy. Ukraine Support Tracker. January 2025. URL: <https://www.ifw-kiel.de> (дата звернення: 10.03.2025).
3. Національний банк України. Інфляційний звіт. Січень 2025. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2025).
4. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment 2024. Washington, D.C. : The World Bank, 2024. 312 p.
5. European Commission. Ukraine Facility: delivering for Ukraine's recovery and reconstruction. Brussels, 2024. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 10.03.2025).
6. Han J., Kamber M., Pei J. Data Mining: Concepts and Techniques. 3rd ed. Waltham : Morgan Kaufmann, 2011. 744 p.

Юлія Заволока, к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства «Вищий
навчальний заклад «Міжрегіональна Академія Управління персоналом»,
м. Кременчук, Україна

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ESG- ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Актуальність дослідження. Сучасна архітектура світової фінансової системи зазнає значної трансформації, де ключовим драйвером виступає імператив сталого розвитку. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських чинників (ESG-критеріїв) у стратегії корпоративного управління перетворилася з елементу іміджевої політики на базову умову виживання бізнесу та збереження його інвестиційної привабливості. В умовах макроекономічної нестабільності останніх років особливої актуальності набуває дослідження прикладного інструментарію, який дозволяє конвертувати декларативні цілі сталого розвитку у конкретні фінансові потоки.

Хоча питання сталого фінансування та впровадження ESG-принципів дедалі частіше стають центральними у дослідженнях науковців і практиків, накопичений масив наукових праць усе ще потребує додаткового теоретичного осмислення та систематизації. Зокрема, оскільки досягнення цілей ESG вимагає масштабного й капіталомісткого переоснащення виробничих потужностей, фінансові інструменти, що обслуговують цей процес, доцільно розділити на дві великі групи:

– Цільові інструменти – кошти від яких спрямовуються виключно на фінансування конкретних екологічних чи соціальних проєктів.

– Інструменти, прив'язані до ключових показників ефективності (KPI) – кошти використовуються на загальнокорпоративні цілі, але вартість капіталу безпосередньо залежить від досягнення підприємством визначених ESG-показників.

Аналіз свідчить, що станом на 2026 рік ядро ринку сталого фінансування формують такі найефективніші інструменти:

1. Зелені та соціальні облігації. Вони є традиційним і найбільш ліквідним інструментом ринку фіксованого доходу. Емісія зелених облігацій дозволяє залучати середньо- та довгостроковий капітал під нижчий відсоток, оскільки попит з боку інституційних інвесторів стабільно перевищує пропозицію.

2. Кредити, пов'язані зі сталим розвитком (SLL). Це гнучкий інструмент банківського фінансування, головною особливістю якого є двостороннє коригування відсоткової ставки. Якщо компанія-позичальник виконує заздалегідь узгоджені критерії, банк знижує кредитну ставку, а у разі їх невиконання – ставка зростає за рахунок штрафної маржі.

3. Кліматичний венчурний капітал та гранти. Цей інструментарій використовується переважно для фінансування капіталомістких інновацій на ранніх стадіях (уловлювання та зберігання вуглецю, альтернативна енергетика), де

ризика є занадто високими для класичного банківського сектора.

Ефективність функціонування зазначених інструментів останнім часом зазнала суттєвого впливу через впровадження нових директив ЄС щодо корпоративної звітності у сфері сталого розвитку (зокрема CSRD). Це змусило бізнес відійти від суб'єктивних оцінок і перейти до стандартизованих, верифікованих аудитором показників.

Водночас головним деструктивним чинником для ринку ESG-інструментів залишається ризик маніпулювання даними. Процес ідентифікації та нівелювання ризиків грінвошингу через механізми інституційного контролю представлено на рис. 1.

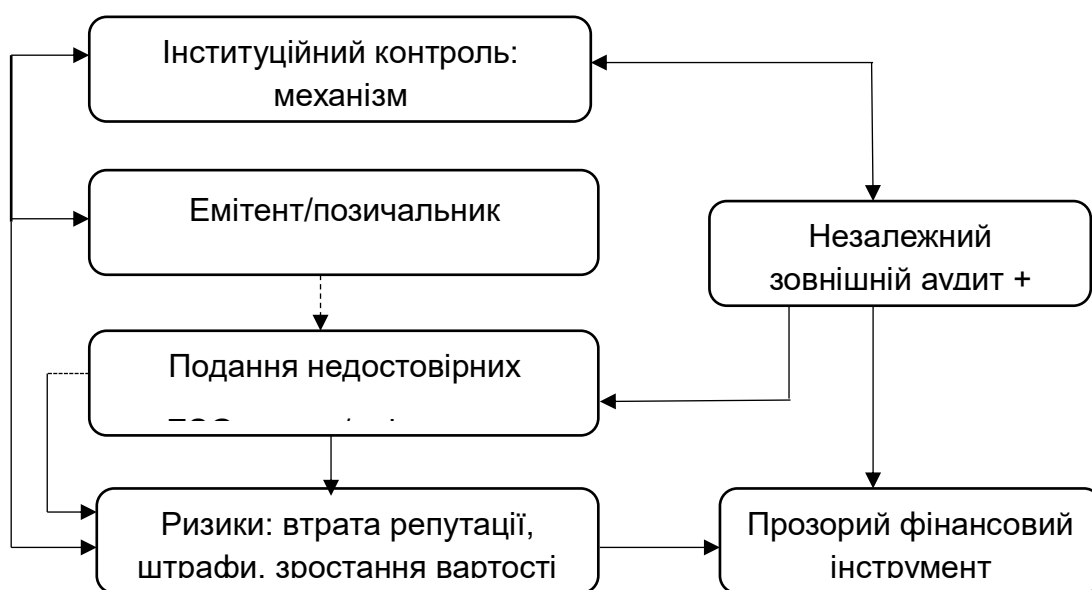


Рис. 1. Мінімізація ризиків грінвошингу при використанні ESG-інструментів
Джерело: розроблено автором

Для вітчизняних підприємств впровадження цих інструментів наразі ускладнене високими макроекономічними та військово-політичними ризиками. Проте саме євроінтеграційний вектор та майбутнє повоєнне відновлення України відкривають унікальне «вікно можливостей». Модернізація промисловості за принципом «відбудувати краще, ніж було» має спиратися на залучення цільового фінансування через випуск зелених облігацій під гарантії міжнародних фінансових інституцій (МВФ, ЄБРР, Світовий банк).

Висновки. Фінансові інструменти забезпечення ESG-трансформації є не просто альтернативними джерелами капіталу, а стратегічними важелями структурної перебудови економіки. Використання таких інструментів дозволяє оптимізувати структуру капіталу компанії, зменшити вартість запозичень та забезпечити її довгострокову стійкість перед системними ризиками. Подальший розвиток цього ринку в Україні потребуватиме гармонізації національної таксономії сталого фінансування із міжнародними стандартами та створення дієвих інституційних стимулів для екологічно відповідальних інвесторів.

Список використаних джерел

1. F. Bellandi. Equilibrating financially sustainable growth and environmental, social, and governance sustainable growth. *European Management Review*. January 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/367024734_Equilibrating_financially_sustainable_growth_and_environmental_social_and_governance_sustainable_growth (дата звернення: 15.05.2026).
2. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. *Official Journal of the EU*, L 322, 16-12-2022. URL: <https://surl.li/yaxloh> (дата звернення: 18.05.2026).
3. Заволока Ю.М., Болгар Т.М., Гноєвий В.Г., Івко А.В., Сідненко М.В. Мікроекономічний інструментарій для ухвалення рішень на фінансових ринках в умовах невизначеності та досягнення цілей сталого розвитку. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 2025. № 22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17307844>.
4. Climate Bonds Initiative. Sustainable Debt Global State of the Market 2024. 2025. URL: <https://www.climatebonds.net> (дата звернення: 14.05.2026).

Роксана Ковальська, здобувачка вищої освіти,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука»
Олег Онофрійчук, к.е.н, доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука»,
м. Рівне, Україна

ФІНАНСОВА СИСТЕМА В ЕКОНОМІЦІ

Актуальність дослідження. Тема фінансової системи, її інструментів, бухгалтерського обліку та оподаткування будуть актуальні доти, поки існує держава як цілісна структура, адже без цього вона не може адекватно функціонувати та існувати.

Фінансова система є сукупністю різних, але взаємопов'язаних між собою ланок фінансових відносин, які утворюють цілісну структуру із своїми властивостями, ознаками та функціями. Функціонування такої системи полягає у вирішенні суперечностей та розбіжностей між окремими суб'єктами. Головною метою даної системи є забезпечення стабільності економіки у країні, а також ефективне управління фінансовими потоками, їхній розподіл, перерозподіл, раціональне користування та ін.

Фінансові інструменти це набір засобів для виконання необхідних задач та досягнення поставлених цілей для забезпечення коректного функціонування фінансової системи та підтримання її стабільної роботи. До цих інструментів належать податки, грошові збори, капітал, фінансові стимули, санкції, цінні папери, боргові зобов'язання (векселі) та ін. Основними властивостями даних інструментів є ліквідність (тобто можливість без значних втрат перетворити певний товар чи актив на готівку), конвертованість (тобто можливість обміну фінансового інструменту на інші фінансові активи), термін обігу (тобто відрізок часу до кінцевого платежу або вимоги погашення фінансового боргу) та ін. властивості, передбачені Міжнародними стандартами фінансової звітності.

Бухгалтерський облік це процес виявлення, збору, аналізу та структурування інформації про діяльність підприємства для подальшої передачі цих даних для внутрішніх та зовнішніх суб'єктів у фінансовій сфері, щоб вони змогли узгодити та прийняти раціональні та обґрунтовані рішення на основі цих даних. Він ведеться як і у паперовому вигляді, так і у цифровому. Хоча, в епоху цифровізації, останній спосіб є простішим та матеріально економнішим.

Ведення бухгалтерського обліку повинне бути суто об'єктивним, без оцінок що є «добре», а що – «погано». Саме відсутність суб'єктивних оцінок дає змогу адекватно сприймати загальну та реальну картину стану даного підприємства.

Оподаткування у фінансовій системі являє собою процес постійного збору та розподілу коштів з податків. Цей процес проводить виключно держава, адже дані кошти від фізичних та юридичних осіб. Держава проводить збір згідно чинного

законодавства і повинна дотримуватися його, і не зловживати своїми можливостями (наприклад, нелегально підвищувати податки окремим фізичним чи юридичним особам, якщо це не передбачено законом).

Оподаткування проводиться шляхом примусового стягнення встановленого законодавством відсотку від офіційних доходів фізичних та юридичних осіб. В Україні, станом на 2026 рік, відсоток складає 18% ПДФО (податок на дохід фізичних осіб) та 5% військового збору в умовах воєнного стану. Для юридичних осіб основний відсоток податків складає так само 18% на прибуток. Щодо військового збору, тут є нюанси, залежно від групи видів юридичних осіб, до якої відноситься підприємство, тому відсоток варіюється від 1% до 5%. Також підприємства мають податок на додану вартість 20%, хоча, по суті, цей податок непрямо сплачують самі громадяни при покупці товарів.

Висновки. Дана тема розкриває сутність і функціонування державної машини як цілісної системи, в якій взаємопов'язані різні аспекти фінансових відносин, їх особливості, функціонування та властивості інструментів, що призначені для забезпечення коректної роботи фінансової системи та стабільності економіки держави, що є критично важливим для її існування.

Список використаних джерел

1. Плаксієнко В. Я., Верига Ю. А., Кулик В. А., Карпенко Є. А. Облік, оподаткування та аудит : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. та доповн. Київ : SBA PRINT, 2026. 46 с.
2. Опарін В. М. Фінансова система України (теоретико-методологічні аспекти) : автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.04.01. Київ : Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2006. 25 с.
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV (ред. від 01.04.2026 р.) [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 01.06.2026).

Олександра Кременецька, здобувачка вищої освіти,
Білоцерківський державний аграрний університет
Оксана Драган, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Білоцерківський державний аграрний університет,
м. Біла Церква, Україна

ESG-ФАКТОРИ У ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ТА СТРАХОВИХ УСТАНОВ

Актуальність дослідження. ESG-фактори – екологічні, соціальні та управлінські чинники – дедалі більше впливають на стратегію, ризик-менеджмент, інвестиційну політику та репутаційну стійкість банківських і страхових установ. Для фінансового сектору ESG уже не є лише елементом корпоративної соціальної відповідальності, а перетворюється на інструмент оцінювання кредитного, інвестиційного, операційного, репутаційного та системного ризику [1; 2].

Банківські установи інтегрують ESG-фактори насамперед через кредитування, оцінку позичальників, управління проблемними активами, формування портфеля «зелених» і перехідних фінансових продуктів. Для страхових установ ESG-фактори мають подвійну природу. З одного боку, страховики самі є суб'єктами сталого розвитку, які мають забезпечувати прозоре корпоративне управління, соціальну відповідальність і відповідальне інвестування. З іншого боку, вони безпосередньо приймають на себе ризики, пов'язані зі зміною клімату, техногенними загрозами, соціальною нестабільністю та екологічними збитками. Саме тому ESG у страхуванні впливає не лише на інвестиційний портфель, а й на андеррайтинг, тарифну політику, формування резервів і довгострокову платоспроможність [3; 4].

Екологічний компонент ESG у діяльності банків проявляється через оцінювання кліматичних ризиків позичальників, фінансування енергоефективності, відновлюваної енергетики, декарбонізації виробництва та післявоєнного «зеленого» відновлення. Для страхових компаній екологічний компонент пов'язаний із зростанням частоти катастрофічних ризиків, необхідністю коригування страхових тарифів, розвитком кліматичного страхування та перестраховування. Отже, екологічний ESG-блок формує нову логіку управління ризиком: фінансова установа має оцінювати не лише поточний фінансовий стан клієнта, а й його здатність адаптуватися до кліматичних, енергетичних і регуляторних змін [2].

Соціальний компонент ESG охоплює захист прав споживачів фінансових послуг, фінансову інклюзію, етичне кредитування, доступність страхових продуктів, захист персональних даних, розвиток людського капіталу та підтримку соціально вразливих груп. Для банків це означає потребу в прозорих умовах кредитування, недискримінаційному доступі до послуг, цифровій безпеці клієнтів. Для страховиків соціальний вимір ESG проявляється через справедливість страхових виплат, клієнтоорієнтованість, довіру страхувальників і репутаційну сталість [4].

Управлінський компонент ESG є базовим, оскільки саме якість корпоративного управління визначає реальність екологічних і соціальних зобов'язань. Для банківських і страхових установ важливими є незалежність наглядових рад, прозорість звітності, антикорупційні процедури, комплаєнс, внутрішній контроль, управління конфліктами інтересів і достовірність ESG-розкриття. Дослідження європейських страхових компаній засвідчує, що кращі ESG-показники пов'язані з такими характеристиками, як розмір компанії, прибутковість, наявність комітету зі сталого розвитку та окремої нефінансової звітності [3].

Особливого значення ESG набуває в контексті системної стійкості фінансового сектору. Д. Курчіо та співавтори показують, що ESG-показники нефінансових компаній можуть впливати на системний ризик банків і страховиків, причому канали впливу для банківського та страхового секторів відрізняються. Це означає, що фінансові установи мають оцінювати ESG не лише на рівні власної діяльності, а й на рівні клієнтів, контрагентів, емітентів цінних паперів і секторів економіки, які вони фінансують або страхують.

Висновки. ESG-фактори у діяльності банківських і страхових установ слід розглядати як комплексну систему управління довгостроковою фінансовою стійкістю. Для банків ESG є інструментом підвищення якості кредитного портфеля, зменшення репутаційних ризиків і розвитку сталого фінансування. Для страхових установ ESG виступає основою відповідального андеррайтингу, інвестиційної політики, кліматичного ризик-менеджменту та підтримання довіри страхувальників. Подальший розвиток ESG-підходів потребує стандартизації нефінансової звітності, інтеграції ESG-ризиків у внутрішні моделі оцінювання, підвищення прозорості фінансових установ і формування регуляторних вимог, адаптованих до умов воєнного та післявоєнного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Cantero-Saiz M., Polizzi S., Scannella E. ESG and asset quality in the banking industry: The moderating role of financial performance. *Research in International Business and Finance*. 2024. Vol. 69. Article 102221. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102221>
2. Shulga N., Omelenchuk V. ESG risks of banks. *Ius Modernum*. 2024. Vol. 133, № 2. P. 101–119. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06)
3. Hipólito R., Borges M. F. R., Tavares M. C., Vale J., Azevedo G., Oliveira J. Determinants of Environmental, Social, and Governance Measures: Evidence from European Insurance Companies. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18, № 5. Article 267. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18050267>
4. Carannante M., D'Amato V., Staffa M. S. How ESG corporate reputation affects sustainability premiums in the insurance industry. *Frontiers in Applied Mathematics and Statistics*. 2024. Vol. 10. Article 1474565. DOI: <https://doi.org/10.3389/fams.2024.1474565>

Юлія Крихтіна, д.держ.упр., доцент,
професор кафедри менеджменту, публічного управління та HR-технологій,
Український державний університет залізничного транспорту,
м. Харків, Україна

ESG-ОРІЄНТОВАНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Післявоєнне відновлення України потребуватиме значних обсягів публічних коштів, міжнародної допомоги, кредитних ресурсів і приватних інвестицій, тому якість бюджетного планування переходить у площину економічної стійкості держави. Орієнтація на обсяг видатків уже поступається вимозі показувати результат кожної бюджетної програми. Для суспільства важливо бачити, які послуги стали доступнішими, які об'єкти відновлено, скільки коштів витрачено і які витрати виникнуть під час подальшої експлуатації. ESG-орієнтоване бюджетування дає змогу поєднати фінансування з енергоефективністю, соціальною доступністю, прозорістю закупівель, доброчесністю управління і довгостроковою вартістю відновлених активів. У цій темі фінансовий зміст переважає над декларативним, адже бюджетне рішення має показати зв'язок між грошима, процедурою і суспільним ефектом. Для України така постановка питання має прикладний характер, бо відновлення відбуватиметься за участі державного бюджету, місцевих бюджетів, міжнародних партнерів і приватного капіталу.

Європейська практика зеленого бюджетування розглядає бюджетні інструменти як спосіб узгодження державних видатків із кліматичними та екологічними цілями [1]. Для України ця рамка потребує ширшого наповнення, оскільки відновлення має враховувати соціальний ефект, управлінську прозорість, фінансову дисципліну, стійкість громад і здатність органів влади підтверджувати результат. Бюджетний кодекс України задає основу програмно-цільового методу, проте ESG-орієнтація вимагає точнішої роботи з показниками, джерелами даних і майбутніми витратами утримання об'єктів [2].

Публічні фінанси зараз перебувають під тиском оборонних, соціальних та інфраструктурних потреб. Міжнародні партнери, своєю чергою, очікують прозорого добору проєктів і підтвердження досягнутих результатів. Ukraine Facility передбачає підтримку України у 2024-2027 роках через реформи, інвестиції, відновлення, модернізацію та наближення до права ЄС [3]. Отже, бюджетне рішення має бути зрозумілим за змістом, строками, відповідальними виконавцями і наслідками для громади.

Мета дослідження. Метою дослідження є обґрунтування ESG-орієнтованого бюджетування як інструменту управління публічними фінансами у післявоєнному відновленні України. Для її досягнення доцільно визначити зміст ESG-критеріїв у бюджетному процесі, окреслити можливості їх використання під час добору і фінансування проєктів, а також показати ризики формального маркування видатків без реальної оцінки результату.

ESG-орієнтоване бюджетування можна розглядати як розвиток програмно-цільового методу, у якому показники результату доповнюються екологічними, соціальними та управлінськими параметрами. Воно має входити до бюджетних запитів, паспортів програм, інвестиційних заявок, закупівельних процедур і звітності. Екологічна частина охоплює енергоспоживання, ресурсні втрати, викиди, поводження з відходами та стійкість об'єкта до кліматичних ризиків. Соціальна частина стосується доступності послуг, зайнятості, безбар'єрності, безпеки й впливу на вразливі групи. Управлінська частина включає відкритість даних, доброчесність закупівель, відповідальних виконавців, аудит і контроль виконання. У бюджетному процесі ці критерії мають працювати як умови добору проєкту, а згодом як основа для перевірки фактичного результату. Для органу влади це означає потребу готувати заявку так, щоб у ній була видима фінансова, соціальна та експлуатаційна логіка витрат.

Вагомим інструментом може стати бюджетне маркування ESG-видатків. Воно дозволяє бачити, яка частина коштів спрямована на енергоефективність, соціальну інфраструктуру, безпечне середовище, цифровий контроль, відновлення комунальних послуг або зменшення майбутніх експлуатаційних витрат. Маркування має спиратися на зміст проєкту, а не на назву програми. Ремонт будівлі, наприклад, набуває ESG-значення за умови підвищення енергоефективності, доступності для людей з інвалідністю, прозорого добору підрядника і зрозумілого порядку подальшого утримання об'єкта.

OECD розглядає зелене бюджетування як інструмент, що має бути присутнім на етапах планування, формування, затвердження, виконання та нагляду за бюджетом [4]. Українська модель може використати ці напрацювання, але її варто адаптувати до завдань відновлення, безпекових обмежень, різної спроможності громад і високої залежності від зовнішнього фінансування. Надмірно складна система показників перевантажить органи влади, особливо на місцевому рівні. Занадто спрощена система створить простір для декоративного маркування видатків. Тому починати доцільно з базових індикаторів, які можна зібрати, перевірити і використати під час наступного бюджетного циклу. До них можуть належати економія енергії, кількість користувачів послуги, доступність об'єкта, відхилення від кошторису, частка конкурентних закупівель і прогноз витрат на утримання.

На практиці ESG-орієнтоване бюджетування починається з добору проєктів. Бюджетна заявка повинна містити кошторис, календар виконання і короткий опис очікуваного суспільного результату. Для інфраструктурного проєкту це можуть бути зниження енерговитрат, поліпшення доступності послуг, скорочення аварійності, зменшення витрат на утримання або підвищення стійкості громади до надзвичайних ситуацій. Для соціальної програми важливими стають охоплення цільових груп, якість послуги, цифрова простежуваність витрат і запобігання дублюванню підтримки. Після затвердження програми ESG-критерії мають переходити у технічні завдання, тендерну документацію, договори, календарі робіт і систему проміжного контролю.

Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2026-2030 роки орієнтує бюджетну систему на європейські стандарти врядування, фінансову стійкість, результативність публічних видатків і врахування потреб післявоєнного відновлення [5]. У цій площині ESG-орієнтоване бюджетування набуває прикладного змісту, оскільки кожен проєкт має залишати перевірюваний слід від бюджетного рішення до фактичного ефекту для громади.

Окреме значення має цифрова основа. Дані про бюджетні програми, закупівлі, договори, виконання робіт, досягнуті показники та експлуатаційні витрати мають бути сумісними між рівнями влади. Для зовнішніх кредиторів і донорів важливо бачити шлях коштів до результату. Для громадян потрібна зрозумілість: що відновлено, скільки це коштувало, хто виконував роботи, які послуги стали доступнішими і які витрати виникнуть надалі.

Висновки. ESG-орієнтоване бюджетування може стати для України інструментом підвищення якості управління публічними фінансами у післявоєнному відновленні. Його практичне значення полягає у переході від обліку освоєних коштів до оцінки суспільного результату, який охоплює екологічні, соціальні та управлінські наслідки бюджетних рішень. Для цього потрібні зрозумілі критерії добору проєктів, бюджетне маркування ESG-видатків, цифровий моніторинг, аудит і підготовка управлінських кадрів. Спочатку варто закріпити базові індикатори для бюджетних програм відновлення, далі сформувані єдині вимоги до звітності, а після цього перейти до порівняння результативності між секторами і територіями. У такому форматі ESG-орієнтоване бюджетування здатне підтримати довіру до використання коштів, посилити прозорість відновлення і наблизити українську систему управління публічними фінансами до європейських практик.

Список використаних джерел

1. Green budgeting in the EU. European Commission. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-governance-framework/national-fiscal-frameworks-eu-member-states/green-budgeting-eu_en (date of access: 21.05.2026).
2. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17> (дата звернення: 21.05.2026).
3. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. Official Journal of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj/eng> (date of access: 21.05.2026).
4. Green budgeting. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/green-budgeting.html> (date of access: 21.05.2026).
5. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026-2030 роки та операційного плану заходів з її реалізації у 2026-2028 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.02.2026 р. № 217-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/217-2026-%D1%80> (дата звернення: 21.05.2026).

Артем Луценко, здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет радіоелектроніки
Олена Луценко, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО МОДУЛЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ НА ОСНОВІ ШІ В ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНУ СИСТЕМУ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність дослідження. Цифрова трансформація економіки та зростання обсягів інформаційних потоків актуалізують необхідність модернізації систем внутрішнього аудиту підприємств. Висока динамічність бізнес-процесів, ускладнення фінансово-господарських операцій і підвищення рівня інформаційних ризиків потребують застосування інтелектуальних технологій, здатних забезпечити оперативний контроль, автоматизований аналіз даних та підвищення ефективності управлінських рішень. За таких умов особливого значення набуває впровадження технологій штучного інтелекту у систему внутрішнього аудиту підприємства [1].

Інформаційно-аналітична система підприємства є ключовим елементом цифрового управління, що забезпечує формування, накопичення, обробку та передачу інформації між функціональними підсистемами підприємства. Ефективність інтеграції інтелектуального аудиторського модуля залежить від рівня автоматизації бізнес-процесів, якості інформаційного забезпечення, технічної сумісності програмних компонентів, а також здатності системи підтримувати сучасні аналітичні та хмарні технології [2].

Результати міжнародних досліджень свідчать, що використання технологій штучного інтелекту в аудиті дозволяє скоротити тривалість аудиторських процедур на 35–45 %, підвищити точність виявлення ризикових операцій майже на 60 % та знизити витрати на внутрішній контроль у середньому на 25–30 % [6]. Це підтверджує доцільність застосування інтелектуальних алгоритмів у системі корпоративного управління та внутрішнього контролю.

Теоретичні та практичні аспекти використання штучного інтелекту в аудиті та внутрішньому контролі досліджували С. В. Івахненко, В. С. Брайко, О. Криворучко, Д. Гнатченко, А. Десятко та інші науковці [1–4]. У наукових працях авторів увагу зосереджено на автоматизації аудиторських процедур, застосуванні алгоритмів машинного навчання для аналізу ризиків, виявленні аномалій у фінансовій звітності та розвитку інтелектуальних систем підтримки прийняття управлінських рішень.

Важливим напрямом цифрової трансформації внутрішнього контролю є розроблення та інтеграція інтелектуального модуля внутрішнього аудиту до корпоративної ERP-системи підприємства. Функціональні можливості такого модуля можуть передбачати автоматизований моніторинг фінансово-господарських операцій у режимі реального часу, застосування алгоритмів

машинного навчання для виявлення нетипових або потенційно ризикових операцій, прогнозування фінансових ризиків та ймовірності шахрайства, а також автоматизоване формування аудиторських звітів і рекомендацій для керівництва підприємства. Крім того, перспективним є використання технологій Big Data для аналізу значних масивів облікової інформації та системи КРІ-індикаторів для оцінювання ефективності внутрішнього контролю. Впровадження зазначених компонентів сприятиме забезпеченню безперервного аудиту, мінімізації впливу людського фактора, підвищенню оперативності контрольних процедур та покращенню якості управлінських рішень.

Разом із перевагами впровадження інтелектуальних технологій існують певні обмеження, серед яких недостатній рівень цифрової зрілості підприємств, фрагментарність інформаційних систем, ризики кібербезпеки, складність інтеграції програмних рішень та дефіцит фахівців у сфері цифрового аудиту [3]. Водночас важливого значення набувають питання прозорості алгоритмів штучного інтелекту, захисту корпоративних даних та забезпечення достовірності результатів автоматизованого аналізу.

Висновки. Отже, інтеграція інтелектуального модуля внутрішнього аудиту на основі штучного інтелекту в інформаційно-аналітичну систему підприємства є важливим напрямом цифрової трансформації системи управління та внутрішнього контролю. Використання інтелектуальних технологій сприяє підвищенню оперативності аудиторських процедур, мінімізації впливу людського фактора, своєчасному виявленню ризиків та підвищенню якості інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Івахненко С. В. Застосування штучного інтелекту в аудиті. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8, № 1. С. 54–60. DOI: 10.18523/2519-4739.2023.8.1.54-60
2. Брайко В. С. Штучний інтелект в аудиті фінансових результатів: методологічні аспекти та практична реалізація. *Економіка і регіон*. 2025. № 4(99). С. 139–148. DOI: 10.26906/EiR.2025.4(99).4165
3. Криворучко О., Гнатченко Д. Функціональні особливості інтелектуальної системи внутрішнього аудиту. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2024. № 24. С. 40–49. DOI: 10.28925/2663-4023.2024.24.4049
4. Гнатченко Д., Десятко А. Математична модель та алгоритмізація функцій обчислювального ядра інтелектуальної системи підтримки внутрішнього аудиту. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2025. № 27. С. 112–121. DOI: 10.28925/2663-4023.2025.27.604616
5. Стасєв Ю.В., Мороз В.І., Сич А.О., Луценко О.А. Аналіз властивостей управляючих послідовностей для динамічного режиму функціонування системи зв'язку та управління. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*. 2025. № 3(60). С. 46-54. URL <https://doi.org/10.30748/nitps.2025/60/06>
6. Hu K.-H., Chen F.-H., Hsu M.-F. Governance of artificial intelligence applications in a business audit via a fusion fuzzy multiple rule-based decision-making model. *Financial Innovation*. 2023. Vol. 9. Article 117. DOI: 10.1186/s40854-022-00436-4.

Наталія Маслак, к.е.н., доцент,
докторантка кафедри публічних фінансів,
Державний податковий університет
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ

Актуальність дослідження. Євроінтеграційний курс України та глобальні тенденції сталого фінансування формують принципово нові вимоги до механізмів фінансового забезпечення аграрного сектору. Традиційна модель фінансування, орієнтована переважно на кредитні ресурси та бюджетні субсидії, виявляється недостатньою для забезпечення відповідності аграрних підприємств ESG-критеріям (Environmental, Social, Governance), що дедалі більше впливають на доступ до міжнародних ринків капіталу та програм підтримки ЄС. Аграрний сектор, генеруючи близько 10 % ВВП та понад 40 % експортної виручки України, є стратегічно важливим об'єктом ESG-трансформації, оскільки саме він перебуває на перетині екологічних (землекористування, емісії парникових газів, водні ресурси), соціальних (зайнятість у сільській місцевості, продовольча безпека, умови праці) та управлінських (прозорість субсидіювання, корпоративне управління, антикорупційні стандарти) викликів.

Інституційне середовище ESG-трансформації в Україні формується прискореними темпами. Схвалення Кабінетом Міністрів України Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку (розпорядження № 1015-р від 18.10.2024) передбачає впровадження Європейських стандартів звітності із сталого розвитку (ESRS) до 2030 р. та реалізується двома етапами: перший (2024–2025) – формування нормативно-правової бази, утворення міжвідомчої робочої групи, запровадження програм підготовки фахівців; другий (2026–2030) – безпосереднє впровадження ESRS-звітності, створення електронної платформи подання та запровадження аудиту звітності із сталого розвитку [1].

Біла книга НБУ з управління ESG-ризиками у фінансовому секторі (2025) визначає поетапне запровадження ESG-вимог: протягом 2025–2026 рр. – для банків, із 2027 р. – для небанківських фінансових установ [2]. Документ передбачає п'ять ключових елементів: ідентифікацію ESG-ризиків як чинників традиційних видів ризиків; оцінку ESG-профілю клієнтів; моніторинг дотримання умов фінансування; збір та обробку ESG-даних; регулярне розкриття інформації про ESG-ризик-профілі. У квітні 2026 р. НКЦПФР анонсувала можливість появи зелених облігацій на основі розробок проєкту PROGRESS, в рамках якого сформовано аналітичну базу, розроблено підходи до зеленої таксономії та запущено пілотні фінансові інструменти для агросектору [3].

Мета дослідження – систематизація фінансових інструментів забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України в контексті ESG-трансформації,

визначення інституційних передумов їх ефективного впровадження та обґрунтування пропозицій щодо адаптації механізму фінансового забезпечення до вимог європейського регуляторного простору.

Фінансове забезпечення сталого розвитку аграрного сектору потребує диверсифікації інструментарію із системним урахуванням усіх трьох компонентів ESG-підходу. Аналіз міжнародного досвіду, національних регуляторних ініціатив та специфіки аграрного виробництва дозволяє виокремити чотири взаємопов'язані групи фінансових інструментів, кожна з яких відповідає певному рівню ESG-зрілості підприємств та конкретним завданням сталого розвитку.

Перша група – зелені боргові інструменти. Зелені облігації є ключовим механізмом залучення довгострокового фінансування для екологічно сталих проєктів. За оцінками Міжнародної фінансової корпорації (IFC), потенціал зеленого фінансування в Україні становить 73 млрд дол. США до 2030 р. Проте, як зазначає НКЦПФР, попри наявність регуляторної бази та сформовану в рамках проєкту PROGRESS аналітичну основу (включаючи підходи до зеленої таксономії та пілотні фінансові інструменти для агросектору), в Україні наразі відсутні практичні приклади випуску зелених облігацій [3]. Ключовими перешкодами залишаються нерозвиненість інфраструктури ринку капіталів, зокрема відсутність верифікаторів та акредитованих сертифікаційних органів, а також обмежений досвід емітентів у підготовці зеленої документації [4].

Для аграрного сектору перспективними є зелені облігації, спрямовані на фінансування: точного землеробства та технологій збереження ґрунтів; відновлюваної енергетики в сільській місцевості (біогазові установки, сонячні електростанції для сільськогосподарських кооперативів); органічного виробництва та сертифікації; систем ефективного водокористування та іригації. Окремим перспективним інструментом є sustainability-linked bonds (облігації, прив'язані до показників сталості), де купонна ставка корелює із досягненням конкретних ESG-цілей емітента — наприклад, скороченням обсягу застосування хімічних засобів захисту рослин або збільшенням частки органічного виробництва. На відміну від класичних зелених облігацій, де кошти мають цільове спрямування, sustainability-linked bonds прив'язують фінансові умови до результатів діяльності емітента в цілому, що робить їх більш гнучким інструментом для аграрних підприємств.

Друга група – ESG-інтегроване банківське кредитування. Впровадження Таксономії ЄС та ESG-оцінювання позичальників трансформує кредитний процес банків. За результатами опитування НБУ 2025 р., майже 70 % опитаних банків визнають вплив ESG-ризиків на їхню діяльність, при цьому вбачаючи дещо більше можливостей, ніж загроз для свого бізнесу [2]. Банки здебільшого визначають ESG-ризики як чинники традиційних видів ризиків — передусім кредитного та операційного — і поки не виділяють їх в окрему категорію. Окремі банки (зокрема Креді Агріколь Банк) вже впроваджують оцінку клієнтів за ESG-критеріями, включили ESG-стратегію до стратегії розвитку та планують досягти понад 10 % зеленого фінансування в корпоративному портфелі [5].

Для аграрного сектору це означає поступовий перехід до ESG-зумовленого кредитування, де процентна ставка та умови фінансування корелюють із ESG-

профілем позичальника. Діючі програми державної підтримки – «Доступні кредити 5-7-9 %» та Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві – можуть бути доповнені ESG-критеріями відбору: наданням преференційних умов підприємствам, що впроваджують системи екологічного менеджменту, формують нефінансову звітність або мають сертифіковане органічне виробництво. Sustainability-linked loans (кредити, прив'язані до показників сталості) є перспективним інструментом, де маржа зменшується при досягненні позичальником узгоджених ESG-KPI – наприклад, зниження водоспоживання на одиницю продукції або досягнення певного рівня ESG-рейтингу.

Третя група – бюджетно-податкові інструменти з ESG-кондиціональністю. Механізм бюджетного субсидіювання аграрного сектору через Державний аграрний реєстр (ДАР) може бути доповнений ESG-кондиціональністю – системою умов, за яких доступ до бюджетних субсидій обумовлюється дотриманням екологічних та соціальних стандартів. Ця модель є аналогічною до системи cross-compliance у Спільній аграрній політиці (САП) ЄС, де прямі платежі обумовлені дотриманням базових вимог щодо навколишнього середовища, здоров'я тварин та фітосанітарних стандартів. Впровадження ESG-кондиціональності в механізм ДАР потребує визначення мінімального набору ESG-індикаторів, обов'язкових для отримання бюджетної підтримки, та формування системи верифікації їх дотримання.

Податкові стимули становлять додатковий вимір ESG-орієнтованого фінансування. До перспективних інструментів належать: пільгове оподаткування інвестицій в енергоефективність та зелену інфраструктуру; прискорена амортизація обладнання для точного землеробства та органічного виробництва; податкові кредити для підприємств, що формують ESG-звітність відповідно до ESRS; диференціація ставок екологічного податку залежно від впровадження природоохоронних технологій; звільнення від ПДВ операцій з верифікованими зеленими фінансовими інструментами. Системне нормативне оформлення цих інструментів є необхідною передумовою їх ефективного впровадження та потребує координації між Міністерством фінансів, Міністерством аграрної політики та Державною податковою службою.

Четверта група – інструменти міжнародного фінансування та технічної допомоги. Програма Ukraine Facility (50 млрд євро до 2027 р.) та Ukraine Investment Framework (9,3 млрд євро, з них 7,8 млрд – Українська гарантія – спеціальний механізм захисту інвестицій під час війни) створюють безпрецедентну фінансову основу для ESG-орієнтованих проєктів. Для аграрного сектору ці ресурси є доступними за умови відповідності проєктів зеленій таксономії та критеріям сталості. Гранти та технічна допомога міжнародних організацій (ЄБРР, IFC, GIZ, UNDP) спрямовані на розбудову інституційної спроможності для зеленого фінансування. Зокрема, ПРООН у рамках проєкту «Підтримка зеленого відновлення в Україні» розробила стандарти розкриття ESG для небанківських фінансових установ з рекомендаціями щодо створення вітчизняної зеленої таксономії, порівняної з Таксономією ЄС [6].

Досвід ЄС у сфері ESG-орієнтованого фінансування аграрного сектору є показовим для формування національної моделі. Зелена архітектура САП на період 2023–2027 рр. передбачає обов'язкову кондиціональність (enhanced conditionality), екосхеми (eco-schemes) як новий інструмент першого стовпа та агроекологічно-кліматичні зобов'язання другого стовпа. Фінансування через екосхеми стимулює фермерів до впровадження практик, що перевищують базові стандарти: органічне землеробство, точне внесення добрив, підтримка біорізноманіття, секвестрація вуглецю. За даними Європейської Комісії, на екосхеми виділено близько 25 % бюджету першого стовпа САП, що становить значний фінансовий стимул для ESG-трансформації фермерських господарств.

Таксономія ЄС (Регламент (ЄС) 2020/852) встановлює чіткі технічні критерії для економічної діяльності, що може вважатися екологічно сталою. Для сільського господарства визначено критерії за шістьма екологічними цілями: пом'якшення наслідків зміни клімату; адаптація до зміни клімату; стале використання водних ресурсів; перехід до циркулярної економіки; запобігання забрудненню; захист біорізноманіття та екосистем. Гармонізація національної зеленої таксономії з цими критеріями є необхідною передумовою для визнання українських зелених фінансових інструментів на міжнародних ринках капіталу та забезпечення доступу аграрних підприємств до європейських програм фінансування [6].

Регуляторна конвергенція з ЄС створює можливості для формування «дорожньої карти» ESG-трансформації фінансового забезпечення аграрного сектору України. На першому етапі (2026–2027) доцільним є запровадження пілотного ESG-рейтингування аграрних підприємств та інтеграція ESG-критеріїв у програми державної підтримки. На другому етапі (2027–2028) – впровадження ESRS-звітності для великих аграрних підприємств та запуск перших зелених облігацій аграрного сектору. На третьому етапі (2029–2030) – повномасштабне впровадження ESG-кондиціональності бюджетних субсидій та поширення ESRS-звітності на середні підприємства з урахуванням принципу пропорційності.

Окремим важливим аспектом є облікове забезпечення ESG-трансформації аграрного сектору. Запровадження нефінансової звітності відповідно до ESRS вимагає від підприємств формування комплексної системи збору, обробки та верифікації ESG-даних. Для аграрних підприємств це означає необхідність обліку: вуглецевого сліду виробництва (Scope 1, 2, 3 емісії); показників водокористування та впливу на водні ресурси; стану ґрунтів та біорізноманіття; соціальних показників (умови праці, гендерна рівність, безпека харчових продуктів); управлінських індикаторів (антикорупційна політика, прозорість ланцюгів постачання). Стратегія звітності із сталого розвитку передбачає створення єдиного електронного формату та платформи для подання звітності [1], що вимагає модернізації облікових систем та IT-інфраструктури аграрних підприємств, а також підготовки кадрів на перетині бухгалтерського обліку та ESG-стандартів.

Перспективним напрямом прискорення ESG-трансформації є застосування FinTech-рішень для зниження трансакційних витрат зеленого фінансування в аграрному секторі. Блокчейн-технології можуть забезпечити прозорість та верифікованість ланцюгів постачання аграрної продукції, що є ключовою вимогою

ESG-звітності. Платформні рішення для агрегування даних від малих фермерських господарств дозволяють формувати консолідовані ESG-профілі на рівні кооперативів чи кластерів, долаючи проблему непропорційно високих витрат на індивідуальний ESG-комплаєнс. Цифрові платформи зеленого кредитування (green lending platforms) спрощують процес ESG-оцінювання позичальників через автоматизовані скорингові моделі, що інтегрують супутникові дані про стан земельних ресурсів, дані про споживання енергії та водних ресурсів, а також індикатори дотримання агроекологічних стандартів. Розвиток AgriFinTech-сектору в Україні може стати каталізатором масштабування ESG-орієнтованих фінансових інструментів, зокрема через зниження інформаційної асиметрії між аграрними підприємствами та фінансовими інституціями.

Системний аналіз дозволяє визначити ключові бар'єри для впровадження ESG-орієнтованих фінансових інструментів в аграрному секторі: відсутність національної зеленої таксономії, адаптованої до специфіки сільськогосподарського виробництва; нерозвиненість інфраструктури верифікації та сертифікації зелених фінансових продуктів; обмежена обізнаність аграрних підприємств щодо вимог ESG-звітності та брак експертизи; фрагментарність нормативно-правового забезпечення податкових стимулів для зеленого інвестування; повільне впровадження ESG-практик у банківському секторі — принципи розкриття ESG-інформації та оцінки ризиків запроваджені лише у 2022–2024 рр. [4]; дефіцит фахівців із компетенціями на перетині фінансів, бухгалтерського обліку та ESG-стандартів; висока концентрація аграрного виробництва серед малих та середніх підприємств, для яких витрати на ESG-комплаєнс є непропорційно високими.

Висновки. Фінансове забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України потребує системної ESG-трансформації, що охоплює чотири взаємопов'язані групи інструментів: зелені боргові інструменти (облігації, sustainability-linked bonds); ESG-інтегроване банківське кредитування (ESG-зумовлені кредити, sustainability-linked loans); бюджетно-податкові інструменти з ESG-кондиціональністю (субсидії через ДАР із cross-compliance, податкові стимули); інструменти міжнародного фінансування (Ukraine Facility, гранти міжнародних фінансових інституцій).

Інституційними передумовами ефективного впровадження є: створення національної зеленої таксономії, гармонізованої з Таксономією ЄС та адаптованої до специфіки аграрного сектору; розбудова інфраструктури верифікації зелених фінансових продуктів; поетапне впровадження ESRS-звітності з урахуванням принципу пропорційності для малих та середніх аграрних підприємств; модернізація облікових систем та підготовка кадрів. Регуляторні ініціативи 2024–2026 рр. – Стратегія звітності із сталого розвитку [1], Біла книга НБУ [2], розробки НКЦПФР щодо зелених облігацій [3] – формують нормативну базу, яка потребує подальшої конкретизації з урахуванням галузевої специфіки аграрного сектору.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка моделі ESG-кондиціональності бюджетних субсидій через ДАР як інструменту гармонізації національної аграрної політики з вимогами САП ЄС, а також обґрунтування

механізму поетапного впровадження ESG-звітності для аграрних підприємств різних розмірних категорій.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : Розпорядження КМУ від 18.10.2024 р. № 1015-р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1015-2024-p> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Біла книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі / НБУ. 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf (дата звернення: 15.05.2026).
3. В Україні можуть з'явитися зелені облігації — НКЦПФР. PSM7. 10.04.2026. URL: <https://psm7.com/uk/investicii/v-ukrayini-mozhut-zyavytysya-zeleni-obligacziyi-nkczpfr.html> (дата звернення: 15.05.2026).
4. Зелене фінансування в аграрному секторі України : аналітичний звіт / ІЕП НАН України. 2024. URL: <https://ief.org.ua/files/library/903/ukraine-report-output-iv-ua.pdf> (дата звернення: 15.05.2026).
5. Кравченко В., Белова І. ESG-ризики банків. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 2. С. 95–109.
6. Стандарти розкриття ESG для небанківських фінансових установ з рекомендаціями / ПРООН в Україні. 2022. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/UNDP-UA-ESG-disclosure-UKR.pdf> (дата звернення: 15.05.2026).

Сергій Мельник,
асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Білоцерківський державний аграрний університет,
м. Біла Церква, Україна

ФІНАНСОВО-ПОДАТКОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Актуальність дослідження. Перехід до циркулярної економіки є одним із ключових напрямів модернізації сучасної економічної політики, оскільки традиційна лінійна модель «видобуток — виробництво — споживання — відходи» призводить до зростання ресурсної залежності, екологічних втрат, збільшення витрат бізнесу та посилення ризиків для сталого розвитку. Циркулярна економіка передбачає продовження життєвого циклу продукції, повторне використання матеріалів, розвиток переробки, ремонту, екодизайну, ресурсоефективного виробництва та зменшення утворення відходів. У цьому контексті особливого значення набувають фінансово-податкові інструменти, які здатні змінювати економічну поведінку підприємств і споживачів шляхом поєднання стимулів, обмежень, фіскального навантаження та інвестиційної підтримки [1; 2].

Фінансово-податкові інструменти підтримки циркулярної економіки доцільно розглядати як систему економічних важелів, спрямованих на зменшення ресурсомісткості виробництва, стимулювання повторного використання матеріалів, розвиток екологічних інновацій та формування ринку зелених інвестицій. У сучасній практиці такі інструменти охоплюють екологічні податки, податкові пільги, субсидії, гранти, зелені облігації, пільгове кредитування, державні гарантії, плату за захоронення відходів, розширену відповідальність виробника, депозитно-повернені системи та механізми «забруднювач платить» [1; 3]. OECD у 2025 р. прямо визначає економічні інструменти як важливий засіб прискорення ресурсоефективної циркулярної економіки, зокрема через податки, збори, платежі та фінансові стимули.

Одним із базових податкових інструментів є екологічне оподаткування. Його економічна логіка полягає в тому, що суб'єкти господарювання мають нести фінансову відповідальність за негативний вплив на довкілля, використання первинних ресурсів, утворення відходів і викиди забруднюючих речовин. За умов правильної побудови екологічні податки виконують не лише фіскальну, а й регуляторну функцію: вони роблять ресурсомісткі та забруднюючі технології дорожчими, а циркулярні бізнес-моделі — економічно вигіднішими [3; 4]. Водночас низькі ставки, слабе адміністрування та нецільове використання надходжень знижують ефективність екологічного оподаткування, що є актуальною проблемою і для України [4].

Важливим різновидом податкових інструментів є податки на первинні матеріальні ресурси, пластикову упаковку, захоронення відходів та викиди парникових газів. Такі платежі спрямовані на зміну структури витрат підприємств: використання нової сировини, одноразових матеріалів або захоронення відходів має ставати дорожчим, ніж повторне використання, переробка чи впровадження

екодизайну. У європейській практиці дедалі частіше застосовуються податки на невідновлювану або неперероблену пластикову упаковку, що стимулює виробників збільшувати частку вторинної сировини у продукції [1; 2]. OECD наводить приклади податків на пластикову упаковку та інші ресурсні платежі як інструменти зміщення стимулів від лінійної до циркулярної моделі.

Поряд із податковим навантаженням важливу роль відіграють податкові стимули. До них належать прискорена амортизація обладнання для переробки, податкові кредити на екологічні інновації, зниження податку на прибуток для підприємств, що впроваджують циркулярні технології, пільги з ПДВ на ремонтні послуги, повторне використання товарів, продаж відновленої продукції та використання вторинної сировини. Такі інструменти мають особливе значення, оскільки перехід до циркулярної економіки часто потребує значних початкових інвестицій у технології, логістику, цифровий моніторинг потоків ресурсів і зміну виробничих процесів [2; 5].

Фінансові інструменти підтримки циркулярної економіки мають інвестиційний характер і спрямовані на мобілізацію капіталу для екологічної модернізації. Найбільш перспективними серед них є зелені облігації, цільові кредитні програми, державні гарантії, гранти, фонди декарбонізації, програми співфінансування, венчурне фінансування екологічних інновацій і механізми державно-приватного партнерства. Зелені облігації можуть використовуватися для фінансування переробних потужностей, енергоефективної інфраструктури, модернізації водопостачання, управління відходами, відновлюваної енергетики та циркулярних промислових проєктів [5]. Українські дослідження також підкреслюють значення фінансових інструментів для формування зеленої економіки, зокрема через залучення інвестицій у екологічно орієнтовані напрями розвитку.

Окреме місце займає механізм розширеної відповідальності виробника. Його сутність полягає в тому, що виробник несе фінансову та організаційну відповідальність за продукцію після завершення її споживчого циклу. Це стимулює підприємства проєктувати товари так, щоб їх було легше ремонтувати, розбирати, переробляти або повторно використовувати. У поєднанні з екологічними платежами, депозитно-поверненими системами та державним контролем цей механізм може суттєво зменшити обсяги відходів і сформувати економічну зацікавленість бізнесу у циркулярних рішеннях [1; 2].

Для України фінансово-податкові інструменти циркулярної економіки мають особливе значення в умовах післявоєнного відновлення. Відбудова інфраструктури, промисловості, житлового фонду та енергетики потребуватиме значних ресурсів, тому застосування циркулярного підходу може зменшити витрати, підвищити ресурсну безпеку, скоротити імпортозалежність і забезпечити екологічну відповідність європейським стандартам. Доцільним є спрямування частини екологічних податків і платежів до спеціальних фондів підтримки циркулярних проєктів, запровадження податкових стимулів для підприємств, що використовують вторинну сировину, а також розвиток ринку зелених облігацій для фінансування муніципальної та промислової інфраструктури [3; 5].

Разом із тим ефективність таких інструментів залежить від якості інституційного середовища. Недостатньо лише підвищити податки або запровадити пільги; необхідно забезпечити прозоре цільове використання екологічних надходжень, контроль за результативністю бюджетних програм, доступ бізнесу до пільгового фінансування, розвиток екологічної звітності та гармонізацію українського законодавства з політикою ЄС. Досвід OECD свідчить, що найкращі результати дає не один окремих інструмент, а комплексна система, у якій податкові обмеження поєднуються з фінансовими стимулами, інвестиційною підтримкою та регуляторними вимогами [1; 2].

Висновки. Фінансово-податкові інструменти є ключовим механізмом державної підтримки циркулярної економіки, оскільки вони безпосередньо впливають на економічну мотивацію підприємств і споживачів. Їхнє призначення полягає не лише у формуванні бюджетних надходжень, а передусім у зміні структури виробництва, інвестицій і споживання на користь ресурсоефективних, низьковуглецевих і відновлюваних моделей розвитку.

Найбільш дієвими інструментами є екологічні податки, платежі за відходи, податкові пільги для циркулярних інвестицій, зелені облігації, пільгові кредити, гранти, державні гарантії та механізми розширеної відповідальності виробника. Для України пріоритетним є не механічне підвищення податкового навантаження, а формування збалансованої системи, у якій фіскальні обмеження для лінійної економіки поєднуються з фінансовими стимулами для підприємств, що впроваджують повторне використання ресурсів, переробку, ремонт, екодизайн і зелені інновації.

Список використаних джерел

1. Svatikova K., Brown A., Börkey P. Economic instruments for a resource-efficient circular economy. *OECD Environment Working Papers*. 2025. № 257. OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/35a7051a-en>.
 2. OECD. Economic Instruments for the Circular Economy in Italy: Opportunities for Reform. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/33e11c28-en>.
 3. Parente S. A. Environmental Taxation and the Circular Economy: What Are the Prospects in the European Context? *Białostockie Studia Prawnicze*. 2024. Vol. 29, № 1. P. 91–112. DOI: <https://doi.org/10.15290/bsp.2024.29.01.06>.
 4. Гаркушенко О. М. Екологічні податки в контексті викликів сучасності. *Економіка промисловості*. 2023. № 3(103). С. 47–63. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.03.047>
- Дзюбак К. М. Фінансові інструменти формування зеленої економіки. *Modern Economics*. 2023. № 39. С. 26–32. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-04)

Вікторія Оглобліна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ
Олександр Бурма, здобувач вищої освіти,
Запорізький національний університет,
м.Запоріжжя, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ ESG-ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність дослідження. Традиційна парадигма бухгалтерського обліку, сформована в умовах домінування фінансових показників та орієнтації на ретроспективне відображення господарських процесів, не повною мірою відповідає сучасним інформаційним запитам стейкхолдерів. У сучасних умовах глобалізації економічних процесів та загострення екологічних і соціальних проблем відбувається докорінна трансформація підходів до оцінювання результативності та відповідальності діяльності суб'єктів господарювання. Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) поступово інтегрується в систему критеріїв інвестиційної привабливості, корпоративної стійкості та репутаційної надійності підприємств, що зумовлює зростання потреби в релевантній, достовірній та порівнянній інформації щодо екологічних, соціальних і управлінських аспектів їх діяльності..

ESG-трансформація в обліку та оподаткуванні – це інтеграція екологічних (E), соціальних (S) та управлінських (G) показників у фінансові та податкові системи компанії. Вона передбачає розширення традиційного обліку шляхом додавання нефінансових даних (викиди, витрати на охорону праці) та адаптацію до законодавства ЄС.

Особлива увага приділяється адаптації бухгалтерського обліку до вимог сталого розвитку та інтеграції ESG-індикаторів у внутрішні інформаційні системи підприємств.

Основні вектори трансформації охоплюють такі аспекти:

Бухгалтерський облік та звітність:

- нові об'єкти обліку: оцінка «зелених» активів, вуглецевих квот, витрат на екологічну модернізацію та соціальні програми;
- нефінансова звітність: перехід від виключно фінансових результатів до підготовки комплексного Звіту про сталий розвиток;
- інтегрована звітність: об'єднання фінансових і нефінансових даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень інвесторами.

Податкове планування та ризик-менеджмент:

- податкові стимули: використання податкових пільг, «зелених» тарифів, прискореної амортизації енергоефективного обладнання та звільнень від екологічних податків;
- податкові ризики: управління ризиками, пов'язаними з податком на викиди вуглецю, особливо з урахуванням майбутнього СВМ (Carbon Border Adjustment Mechanism) при експорті до ЄС;

- трансфертне ціноутворення: врахування ESG-показників при оцінці операцій між пов'язаними особами.

Впровадження в Україні:

- Законодавчої бази: розвиток регулювання спирається на Стратегію запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку, яка поступово наближає українські компанії до Європейських директив (наприклад, CSRD);

- цифровізації: використання ERP-систем для автоматизації збору та аналізу ESG-даних задля уникнення помилок.

Висновки. Впровадження ESG-підходу в управлінні бізнесом зумовлює не лише розвиток нефінансової звітності, а й трансформацію бухгалтерського обліку в системі ESG-звітності як ключової інформаційної підсистеми управління підприємством. В умовах орієнтації на сталий розвиток бухгалтерський облік виходить за межі традиційної фінансової функції та набуває ролі інтегрованої інформаційно-аналітичної основи формування довгострокової цінності бізнесу. Трансформація бухгалтерського обліку в умовах ESG-звітування охоплює зміну його цілей, об'єктів, методології та функцій. Зокрема, розширюється об'єктна сфера обліку за рахунок екологічних і соціальних показників, змінюється методологічний інструментарій шляхом поєднання фінансових і нефінансових вимірників, а також посилюється аналітична та прогностична функції облікової системи. Це підвищує релевантність облікової інформації для управління ризиками, стратегічного планування та задоволення інформаційних потреб стейкхолдерів. За таких обставин змінюється роль бухгалтера, тобто від реєстратора господарських операцій до активного учасника процесів управління сталим розвитком підприємства. Це сприяє підвищенню прозорості діяльності суб'єктів господарювання та зміцненню їх довгострокової конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Метеленко Н.Г., Воронкова В.Г., Оглобліна В.О., Нікітенко В.О., Гарбар Г.А. Цифрові технології для циркулярної економіки: досвід ЄС для України. *Humanities Studies : збірник наукових праць* / гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2025. № 24 (101). 318 с. С. 288-300.

2. Оглобліна В.О., Бурма О.В., Єрмоменко А.В. Інновації в обліково-фінансовій сфері в умовах глобальних викликів. Інновації в обліково-фінансовій сфері та інженерії різних галузей економіки : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (3-4 грудня 2025р., м. Запоріжжя) / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2025. 378с. С.84-86.

Вікторія Оглобліна, к.е.н., доцент,
доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Інженерний навчально-науковий інститут імені Ю. М. Потебні ЗНУ
Поліна Кафідова, здобувачка вищої освіти,
Анастасія Єременко, здобувачка вищої освіти,
Інженерний навчально-науковий інститут імені Ю. М. Потебні ЗНУ,
м.Запоріжжя, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-СТРАТЕГІЇ У БАНКІВСЬКУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ

Актуальність. Глобальні фінансові інститути вже продемонстрували ефективність ESG-орієнтованих стратегій, що забезпечують довгострокову стабільність, підвищення капіталізації та доступ до дешевших джерел фінансування. Впровадження стандартів GRI (Global Reporting Initiative – Глобальної ініціативи зі звітності), TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures – Робочої групи з розкриття фінансової інформації, пов'язаної з кліматом), SASB (Sustainability Accounting Standards Board – Ради зі стандартів бухгалтерського обліку сталого розвитку) і Європейської таксономії дозволило міжнародним банкам підвищити прозорість звітності, розширити фінансування зелених і соціально значущих проєктів, а також знизити рівень ризиків, пов'язаних із дією кліматичних та соціальних факторів.

Для України проблема впровадження ESG-компонентів є особливо актуальною, оскільки в країні:

- відсутні обов'язкові нормативні вимоги до розкриття нефінансової звітності (ESG-звіти) банками;
 - нерозвиненість інструментів сталого фінансування та відсутність державних стимулів перешкоджають розвитку ринку зелених облігацій та ESG-кредитування;
 - низький рівень інтеграції ESG-ризиків у систему ризик-менеджменту банків
- відсутність окремих процедур валідації ESG-факторів у процесі оцінки кредитоспроможності, брак ESG-скорингів та спеціалізованих ESG-комітетів у більшості установ).

Регламент 2019/2088 SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) – це законодавчий акт Європейського Союзу, який зобов'язує фінансові компанії прозоро розкривати інформацію про те, як вони інтегрують екологічні, соціальні та управлінські критерії (ESG) у свої інвестиційні рішення. Це Положення сприяє прозорості кінцевим інвесторам краще розуміти вплив їхніх інвестицій та дозволяє, що заохочує їх спрямовувати капітал у ті види діяльності, які є менш шкідливими і потенційно навіть позитивними для суспільства та довкілля.

SFDR застосовується до двох категорій фінансових компаній:

- фінансові консультанти, які надають інвестиційні або страхові консультації,
 - учасники фінансового ринку, які виробляють фінансові продукти та надають послуги з управління портфелем цінних паперів.
- Прикладами фірм, які підпадають під ці дві категорії, є компанії з управління активами, банки, фінансові консультанти, провайдери пенсійних фондів та страхові компанії.

Розкриття інформації SFDR на рівні компанії включає:

- Політика щодо ризиків сталого розвитку – інформація про інтеграцію ризиків сталого розвитку в інвестиційні рішення на рівні компанії та в інвестиційні консультації компаніям.

- Компанії, що мають від 500 співробітників - зобов'язані публікувати заяву про основні негативні впливи: з якими стикається, чи розглядає як частину своїх інвестиційних рішень, вжиті заходи у відповідь. Це також включає розкриття інформації за 64 кількісними показниками ESG (до 20 з них є обов'язковими).

- Політика винагороди - як політика винагороди узгоджується з інтеграцією ризиків сталого розвитку.

10.11.2022 року Європейський парламент ухвалив остаточний текст Директиви про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD), яка вносить зміни до існуючої NFRD, і 05.01.2023 року вона набула чинності. Її метою є забезпечення публічного розкриття компаніями достатньої (релевантної, достовірної та порівнянної) інформації про їхні ризики у сфері сталого розвитку, та впливи, який вони мають на суспільство та довкілля.

Висновки. Впровадження ESG-стратегії (довкілля, соціальна відповідальність, корпоративне управління) у банківську систему України – це перехід від добровільних ініціатив до обов'язкової практики для інтеграції у фінансовий сектор Європейського Союзу. Стратегії фокусуються на "зеленому" кредитуванні, управлінні кліматичними ризиками та прозорій звітності. Як показує досвід, представлений Світовим банком, ефективна екологізація фінансового сектору потребує системної державної політики та інституційного супроводу.

Список використаних джерел

1. Світовий банк. Зелене фінансування фінансового сектору: огляд практик та можливостей. – 2022.

URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/10c80fb7-6646-4996-94c9-8afa6d61613d/content> (дата звернення: 19.05.2026).

2. Метеленко Н.Г., Дятлова Ю.В., Оглобліна В.О., Попова А.О., Сіліна І.В., Сумма В.С., Полусмяк Л.Л. Сталий розвиток фінансової системи та бізнесу в контексті повномасштабної війни та повоєнного відновлення. Екологічний менеджмент у системі цифрових інновацій сталого розвитку: стратегії для зеленої економіки, металургії та бізнесу : монографія за науковою редакцією д.філософ.н., проф В.Г.Воронкової, д.е.н., проф. Н.Г.Метеленко. – Львів-Торунь: Liha-Pres, 2025. 742с. С. 278-343.

Валентина Оруджева, здобувачка вищої освіти,
Тетяна Волкова, здобувачка вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет
Олена Луценко, к. е. н, доцент,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Державний біотехнологічний університет,
м.Харків, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ АУДИТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Актуальність дослідження. Умови цифрової трансформації економіки та поширення концепції ESG (Environmental, Social, Governance) зумовлюють істотні зміни в організації та методиці аудиторської діяльності. Зростання обсягів цифрових даних, автоматизація облікових процесів, розвиток інформаційних систем управління підприємствами та підвищення вимог до прозорості нефінансової звітності формують нові підходи до проведення аудиту[3]. У таких умовах традиційні методи, що базуються переважно на вибірковій перевірці документів, поступово втрачають ефективність через обмежені можливості аналізу великих масивів структурованих і неструктурованих даних.

Сучасна методика аудиту поступово переходить від традиційної документальної перевірки до аналітично-цифрової моделі. Використання ERP-систем і хмарних технологій забезпечує аудиторам доступ до фінансової інформації в режимі реального часу, що підвищує оперативність оцінки ризиків та якість аудиторських висновків [2].

Ключовим елементом цифровізації аудиту є застосування комп'ютеризованих методів аудиту (СААТs), які дозволяють автоматизувати перевірку значних обсягів даних, формувати статистичні вибірки та виявляти аномальні операції. Це сприяє підвищенню точності результатів аудиту та мінімізації впливу людського фактора.

Важливого значення також набувають методи Data Mining та інструменти штучного інтелекту, які дозволяють виявляти приховані закономірності у фінансових потоках, оцінювати ризики та ідентифікувати потенційно шахрайські операції.

Одним із сучасних елементів цифрового аудиту є концепція audit trail, що забезпечує простежуваність фінансових операцій від первинних документів до фінансової звітності. Це підвищує прозорість, контрольованість та достовірність облікової інформації.

У міжнародній практиці широко використовуються спеціалізовані програмні продукти для аудиту даних, зокрема ACL Analytics та IDEA, які забезпечують автоматизовану обробку великих масивів фінансової інформації. Великі аудиторські компанії — Deloitte, PwC та KPMG — активно впроваджують технології безперервного аудиту (continuous auditing), що дає змогу здійснювати постійний моніторинг фінансових операцій і показників ESG-звітності [4,5].

Сучасний розвиток аудиту також пов'язаний із використанням технології blockchain, яка забезпечує незмінність і надійність облікових записів. Використання розподілених реєстрів зменшує ризик маніпуляцій із даними та підвищує довіру до фінансової й нефінансової звітності підприємств.

Важливим напрямом розвитку цифрового аудиту є автоматизація процедур оцінювання аудиторського ризику. Використання аналітичних платформ дозволяє формувати динамічні моделі ризиків на основі великих масивів структурованих і неструктурованих даних. Це забезпечує перехід від періодичної оцінки ризику до безперервного моніторингу, що підвищує своєчасність виявлення потенційних викривлень у звітності.

Окремого значення набуває питання кібербезпеки в умовах цифровізації аудиту. Розширення доступу до фінансових даних через хмарні сервіси та інтегровані інформаційні системи підвищує ризики несанкціонованого доступу та модифікації інформації. У зв'язку з цим зростає роль захищених каналів передачі даних, багаторівневої автентифікації та криптографічних методів захисту інформації.

Висновки. Отже, цифровізація та ESG-трансформація суттєво впливають на методiku проведення аудиту, змінюючи його інструменти, підходи до оцінки ризиків та систему формування аудиторських доказів. Перехід до аналітичних і цифрових моделей аудиту дозволяє підвищити достовірність фінансової та нефінансової інформації, ефективність аудиторських процедур і якість прийняття управлінських рішень. Подальший розвиток аудиту пов'язаний із впровадженням інтелектуальних систем аналізу даних, blockchain-технологій та систем безперервного моніторингу, що формує сучасну модель цифрового аудиту в умовах ESG-орієнтованої економіки.

Список використаних джерел

1. Петрик О. А., Мельниченко С. І. Цифровізація аудиту в умовах розвитку інформаційної економіки. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 64–69.
2. Жук В. М., Легенчук С. Ф. Розвиток аудиту та бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. *Облік і фінанси*. 2020. № 4(90). С. 5–15.
3. Alles M. G. Data analytics and the future of auditing // *Accounting Horizons*. 2015. Vol. 29, No. 2. P. 439–457.
4. Appelbaum D., Kogan A., Vasarhelyi M. Big Data and analytics in the modern audit engagement: Research needs. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. 2017. Vol. 36, No. 4. P. 1–27.
5. Dai J., Vasarhelyi M. Toward blockchain-based accounting and assurance. *Journal of Information Systems*. 2017. Vol. 31, No. 3. P. 5–21.
6. Deloitte Deloitte. The future of audit: AI and data analytics in audit. URL: [Deloitte Insights](#) (дата звернення: 22.05.2026).
7. PwC PwC. Digital audit and ESG transformation. URL: [PwC Global](#) (дата звернення: 22.05.2026).
8. Rozario A., Vasarhelyi M. Auditing with smart technologies. *International Journal of Digital Accounting Research*. 2018. Vol. 18. P. 1–20.

Дарина Рачок, здобувачка вищої освіти,
Вінницький технічний фаховий коледж
Вікторія Фабіянська, к.е.н., доцент,
завідувачка навчально-методичної лабораторії,
Вінницький технічний фаховий коледж,
м. Вінниця, Україна

ПЕРЕВАГИ ЗАСТОСУВАННЯ ШІ У ПЕРЕВІРЦІ ФІНАНСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку економіки характеризується масштабною цифровізацією та стрімким зростанням обсягів фінансових даних. За таких умов традиційні методи аудиту, які є трудомісткими та залежать від людського фактора, втрачають свою ефективність. Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в аудиторську практику стає критично важливою, оскільки дозволяє перейти від вибіркового ретроспективного аналізу до суцільного автоматизованого контролю в режимі реального часу. Застосування самонавчальних алгоритмів, інструментів RPA та технологій глибокого навчання забезпечує мінімізацію операційних помилок, оперативне виявлення прихованих аномалій і фінансового шахрайства, що суттєво підвищує точність звітів та якість стратегічних управлінських рішень.

У сучасних умовах цифровізації економіки застосування штучного інтелекту (ШІ) стає стратегічним напрямом розвитку аудиту. На відміну від традиційних методів перевірки, які є трудомісткими та залежать від людського фактору, ШІ автоматизує обробку великих масивів інформації, підвищує швидкість і точність аналізу. Інтелектуальні системи допомагають своєчасно виявляти помилки, аномалії та потенційні ризики, а також вдосконалюють процес фінансового контролю завдяки здатності до самонавчання [1].

Автоматизація обробки даних за допомогою ШІ мінімізує ризик операційних помилок. Інструменти RPA (Robotic Process Automation), зокрема UiPath, Automation Anywhere та Tungsten Automation (Kofax), дозволяють швидко обробляти дані, виявляючи невідповідності. Це забезпечує точність звітів, сприяє дотриманню регуляторних стандартів і підвищує довіру інвесторів [2].

Крім того, ШІ виступає інтегруючим елементом бізнес-процесів: на основі обробки фактичних даних він визначає можливості для скорочення окремих етапів та оптимізації процедур погодження без опори на суб'єктивні припущення.

Однією з ключових переваг ШІ є виявлення фінансового шахрайства (Fraud Detection). Системи безпеки функціонують за багаторівневим принципом, що включає збір даних, побудову моделей та оперативну оцінку ризиків у реальному часі. До цих моделей надходить широкий спектр інформації: транзакційні дані, профілі користувачів, характеристики пристроїв та геолокація. На основі зібраної інформації алгоритми машинного навчання (Machine Learning), які тренуються на прикладах як шахрайських, так і легітимних операцій, ідентифікують нетипові схеми та приховані зв'язки.

Практичний досвід світових лідерів. PayPal використовує поведінковий аналіз для відстеження моделей витрат і попередження про нетипові операції. Visa застосовує технологію глибокого навчання (deep learning), яка оцінює сотні параметрів транзакції для запобігання шахрайству ще до авторизації платежу [3].

Трансформаційний ефект машинного навчання у фінансах полягає в здатності систем навчатися на даних і вдосконалюватися з часом без явного перепрограмування. Це дозволяє алгоритмам діяти на основі потоків даних у реальному часі [4]. Для наочного узагальнення основних переваг застосування штучного інтелекту в аудиті їх представлено на рис. 1.



Рис. 1. Переваги штучного інтелекту в аудиті

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Висновки. Таким чином, використання штучного інтелекту у перевірці фінансової інформації підвищує ефективність, точність і швидкість аудиту. ШІ автоматизує рутинні процеси, мінімізує помилки та забезпечує аналіз даних у реальному часі. Завдяки здатності до самонавчання такі системи постійно вдосконалюються, що сприяє підвищенню прозорості фінансової звітності та якості управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. How AI Enhances Financial Reporting Accuracy and Efficiency [Електронний ресурс] // MODUS X. URL: <https://www.modusx.digital/uk-ua/blog/how-ai-enhances-financial-reporting-accuracy-and-efficiency> (дата звернення: 20.05.2026).
2. Романенко І. Штучний інтелект у фінтеху: як технології змінюють фінансовий сектор [Електронний ресурс] // AIN.UA. 2026. 12 квіт. URL: <https://ain.ua/2026/04/12/si-u-fintexu/> (дата звернення: 20.05.2026).
3. Маха Ф. Machine Learning in Finance: The Silent Force [Електронний ресурс] // LinkedIn. 2024. 15 берез. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/machine-learning-finance-silent-force-frank-macha-gtxof> (дата звернення: 20.05.2026).
4. Кміть В., Стан Р. Впровадження штучного інтелекту в аудиторську діяльність: переваги та недоліки. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2025.

Георгій Рогов, д.е.н., професор,
професор кафедри фінансів і бухгалтерського обліку,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА

Актуальність дослідження. Євроінтеграція України об'єктивно вимагає реалізацію принципово нової концептуальної моделі розвитку, яка передбачає його збалансованість в економічному, екологічному та соціальному вимірах. Цей процес відбувається в умовах неспровокованої повномасштабної збройної агресії росії, турбулентності та невизначеності зовнішнього середовища. Головні глобальні тренди 2026 року у царині сталого розвитку, визначені *S&P Global* [1], насамперед такі як істотне зростання конкуренції за інвестиції в забезпечення стійкості суб'єктів господарювання, загострення проблем енергопостачання, дефіциту водних ресурсів і забруднення атмосферного повітря, посилення тиску демографічної кризи на ринки праці, мають особливі наслідки в реаліях економіки воєнного часу. Розв'язання сучасних проблем забезпечення сталого розвитку потребує фінансової стабільності, прийнятної вартості залучення капіталу, нових підходів до формування і використання бюджетних коштів та ефективних податкових стимулів. Це обумовлює актуальність досліджень щодо формування фінансової політики, націленої на трансформацію існуючої концептуальної моделі незбалансованого економічного зростання.

Варто зазначити, що українському законодавству, в цілому, притаманне стратегічне бачення зазначених трансформаційних процесів. Останнім часом схвалено такі національні і галузеві стратегії, як економічна, енергетична, морська, природоохоронна, водна, а також стратегії доходів, розвитку фінансового сектору, державної екологічної політики, демографічного розвитку України та запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку. Перелічені нормативно-правові документи містять візії, цільові індикатори, завдання, ініціативи, заходи та очікувані результати, як правило, на період до 2030 року. Горизонтом стратегічного планування розвитку енергетичного сектору визначено 2050 рік.

У більшості стратегій певна увага приділяється завданням в області грошово-кредитної, бюджетної, інвестиційної та податкової політики забезпечення сталого розвитку. Йдеться, зокрема, про розбудову сучасної інфраструктури ринку капіталів, удосконалення механізму компенсації відсотків за кредитами, запуск системи торгівлі квотами на викиди парникових газів, застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі, реформування порядку нарахування і розподілу рентних платежів, податкові пільги тощо. Системністю і послідовністю реалізації відрізняється фінансова політика, спрямована на екологізацію енергетичного сектору. Вона поєднує податкові стимули зменшення викидів двоокису вуглецю, виробництва й імпорту енергоефективного

обладнання, досліджень у сфері водневих технологій, фінансові заходи для пом'якшення негативних наслідків впровадження законодавчих актів ЄС у сфері енергетичного маркування та екодизайну, програми співфінансування, цільові субсидії, механізм «чистої» ринкової премії для переможців зелених аукціонів та *Net Billing*.

Разом з тим, було б передчасно вважати, що фінансова політика, яка відповідає цілям сталого розвитку та новим викликам часу, остаточно сформована. Передусім, слід зауважити, що чимало завдань фінансової політики сформульовано у занадто загальній формі. За відсутності необхідної конкретизації їх змісту та механізмів реалізації вони сприймаються радше як побажання, а не як ключові елементи цілісної системи. Наприклад, «здійснення ряду заходів, спрямованих на підтримку банківського кредитування економіки», «підвищення рівня захисту прав кредиторів та інвесторів» [2], «відновлення ринку корпоративних облігацій» [3] тощо.

Окремі важливі та достатньо конкретизовані складові фінансової політики сталого розвитку, що містяться у чинних державних стратегіях, мають довгу й непросту історію розробки, обговорення та попередніх спроб втілення у життя. Це примушує уважно проаналізувати існуючі бар'єри їх реалізації у нові планові строки. Зокрема, викладене вище стосується стратегічних завдань щодо запровадження національної системи торгівлі квотами на викиди парникових газів, проведення екомодернізації підприємств за рахунок відшкодування їм сум сплаченого екологічного податку та спрямування надходжень від сплати цього податку виключно до спеціальних фондів Державного та місцевого бюджетів.

Так, згідно додатку ХХХ до глави 6 розділу V «Економічне і галузеве співробітництво» Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, підготовка до запуску дозвільної системи на викиди парникових газів та торгівлі відповідними квотами між суб'єктами господарювання мала була проведена упродовж двох років з дати набрання чинності цією Угодою, тобто ще до 1 вересня 2019 року. Порушення зобов'язань призвело до розповсюдження механізму транскордонного вуглецевого коригування імпорту в ЄС (СВАМ) на поставки з України. Подальше зволікання матиме ще більші негативні наслідки у разі розширення СВАМ на непрямі викиди від енергоспоживання у процесі виробництва. Фінансування проєктів екологічної модернізації підприємств шляхом повернення їм частини сплаченого податку було запроваджено у 2013 році, але було припинено вже за рік. Схожа доля спіткала й норму Бюджетного Кодексу щодо визначення екологічного податку джерелом поповнення виключно спеціальних фондів Державного та місцевого бюджетів [4, с. 235–237].

У чинних державних стратегіях зустрічаються актуальні для забезпечення сталого розвитку положення, абстраговані від фінансового механізму їх реалізації. Прикладом може слугувати стратегічна ціль запровадження інтегрованого управління за басейновим принципом, що міститься у Водній стратегії України. Таке водне врядування довело свою ефективність у країнах ЄС. Проте воно вимагає обґрунтованого реформування інституту бюджетних повноважень.

У контексті тематики дослідження, практичне значення становить аналіз сукупності складових державних і галузевих стратегій, що мають відношення до фінансової політики, на предмет її комплексності, системності та потенційної ефективності. Результати такого аналізу, по-перше, викликають питання щодо фінансової спроможності виконання всіх запропонованих програм компенсації за кредитами, надання численних податкових пільг і субсидій. Очевидно, що вибір стимулів потребує зваженого, системного підходу.

По-друге, не відстежується послідовність і взаємозв'язок етапів реформування фінансової політики. Для підприємств це несе ризики не лише зайвих витрат і втраченої вигоди, а й різкого погіршення фінансового стану. Наприклад, запровадження системи торгівлі квотами на викиди парникових газів без попереднього здійснення фіскально нейтральної еколого-трудової податкової реформи може наблизити до банкрутства підприємства з низькими або відсутніми ESG-рейтингами, які апріорі позбавлені можливості залучати кошти соціально-відповідальних інституційних інвесторів. Нарешті, не можна обійти увагою той факт, що різний рівень опрацювання складових фінансової політики знижує ймовірність її ефективного реалізації.

Висновки. Аналіз чинних стратегічних правових актів показує, що вони містять положення, що характеризують бачення фінансової політики забезпечення сталого розвитку. Проте вони мають різний рівень опрацювання, часто сформульовані у занадто загальній формі, не носять ознак системності, абстраговані від ресурсного потенціалу та механізму їх реалізації. Трансформація концептуальної моделі розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища потребує формування відповідної фінансової політики на принципах комплексності, системності та ефективності.

Список використаних джерел

1. S&P Global's Top 10 Sustainability Trends to Watch in 2026. URL : <https://www.spglobal.com/sustainable1/en/insights/2026-sustainability-trends?utm>
2. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова К.М. України № 179 від 3.03.2021 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 19.05.2026)
3. Стратегія розвитку фінансового сектору України / Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України: сайт. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=13782289> (дата звернення: 19.05.2025).
4. Рогов Г.К. Формування системи фінансових механізмів корпоративного сталого розвитку: монографія. Херсон: ФОП Грін Д.С., 2016 – 424 с.

Кіра Свергун, здобувачка вищої освіти,
Вінницький технічний фаховий коледж
Вікторія Фабіянська, к.е.н., доцент,
завідувачка навчально-методичної лабораторії,
Вінницький технічний фаховий коледж,
м. Вінниця, Україна

СТРАХУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АУДИТОРА ПЕРЕД ТРЕТІМИ ОСОБАМИ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки аудит відіграє важливу роль у забезпеченні достовірності фінансової звітності та захисті інтересів її користувачів. Помилки або неналежне виконання аудитором професійних обов'язків можуть спричинити фінансові збитки для третіх осіб, тому особливого значення набуває страхування професійної відповідальності аудитора.

Наше дослідження полягає у необхідності забезпечення захисту прав користувачів фінансової інформації, підвищення довіри до аудиторської діяльності та вдосконалення системи професійної відповідальності відповідно до вимог законодавства України та міжнародних стандартів аудиту [1].

Страхування професійної відповідальності аудитора є одним із важливих механізмів забезпечення захисту інтересів третіх осіб у сфері аудиторської діяльності. У процесі здійснення аудиту, аудитор формує професійний висновок щодо достовірності фінансової звітності підприємства, на основі якого користувачі приймають економічні та управлінські рішення. Саме тому неналежне виконання аудитором своїх професійних обов'язків може спричинити фінансові збитки для інвесторів, кредиторів, державних органів та інших зацікавлених осіб. У таких умовах страхування професійної відповідальності виступає важливим інструментом гарантування компенсації можливих втрат та забезпечення довіри до аудиторської професії [1].

Відповідно до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», відповідальність аудитора перед замовником та третіми особами обмежується реальними збитками, що виникли внаслідок неправомірних дій або професійної недбалості аудитора [1]. Законодавство передбачає обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності для суб'єктів аудиторської діяльності, які проводять обов'язковий аудит фінансової звітності. Наявність договору страхування є обов'язковою умовою здійснення професійної діяльності у сфері обов'язкового аудиту, що підкреслює важливість страхового захисту для забезпечення стабільності аудиторського ринку [2].

Особливого значення страхування професійної відповідальності набуває в умовах розвитку ринкової економіки та інтеграції України до міжнародного економічного простору. Сучасний аудит відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості фінансової інформації та формуванні довіри до суб'єктів господарювання. У разі допущення аудитором помилок або порушень можуть виникати значні фінансові ризики для користувачів звітності. Саме тому

страхування відповідальності аудитора дозволяє мінімізувати негативні наслідки професійних помилок та забезпечити належний рівень захисту прав третіх осіб [3].

Страхування професійної відповідальності аудитора виконує декілька важливих функцій. Насамперед воно має компенсаційну функцію, оскільки забезпечує відшкодування збитків, завданих унаслідок неналежного виконання професійних обов'язків. Крім того, страхування виконує превентивну функцію, адже стимулює аудиторів до більш ретельного дотримання міжнародних стандартів аудиту, професійної етики та законодавчих вимог. Наявність страхового полісу також позитивно впливає на репутацію аудиторської фірми, оскільки свідчить про готовність нести відповідальність за результати власної діяльності [4].

Важливим елементом страхування професійної відповідальності є визначення мінімального розміру страхової суми. Законодавством України передбачено, що розмір страхової суми повинен забезпечувати достатній рівень покриття можливих ризиків та відповідати масштабам професійної діяльності аудитора [1]. Особливо суворі вимоги встановлено для аудиторів, які здійснюють перевірку підприємств, що становлять суспільний інтерес. До таких підприємств належать банки, страхові компанії, великі акціонерні товариства та інші суб'єкти, діяльність яких має вагоме значення для економіки держави. Помилки під час аудиту таких підприємств можуть мати значний негативний вплив на фінансову систему та інтереси великої кількості користувачів фінансової інформації [5].

Контроль за дотриманням вимог щодо страхування професійної відповідальності здійснюють органи професійного нагляду та регулювання аудиторської діяльності. Це сприяє підвищенню дисципліни на ринку аудиторських послуг та забезпечує належний рівень професійної відповідальності аудиторів. Водночас ефективна система страхування дозволяє зміцнити довіру суспільства до результатів аудиторської перевірки та підвищує якість фінансового контролю в державі [2].

Попри важливість страхування професійної відповідальності аудитора, в Україні існують певні проблеми у цій сфері. Однією з них є недостатній рівень розвитку ринку страхування професійних ризиків. Деякі страхові компанії неохоче укладають договори страхування через складність оцінки ризиків та можливі значні суми відшкодування. Крім того, висока вартість страхових внесків може створювати фінансові труднощі для невеликих аудиторських фірм [3]. Також на практиці виникають труднощі з визначенням причинно-наслідкового зв'язку між діями аудитора та збитками, завданими третім особам.

В свою чергу міжнародний досвід свідчить про те, що страхування професійної відповідальності є невід'ємною складовою ефективною системи аудиторської діяльності. У більшості розвинених країн наявність страхового полісу є обов'язковою умовою здійснення аудиту, а механізми страхового захисту постійно вдосконалюються відповідно до змін економічного середовища [4]. Для України важливим завданням є адаптація міжнародного досвіду та подальший розвиток системи страхування професійної відповідальності аудиторів.

Висновки. Отже, страхування професійної відповідальності аудитора перед третіми особами є важливим інструментом забезпечення надійності аудиторської

діяльності та захисту прав користувачів фінансової звітності. Воно сприяє компенсації можливих збитків, підвищенню рівня професійної відповідальності аудиторів, зміцненню довіри до аудиторських послуг та розвитку фінансової системи держави. Подальше вдосконалення механізмів страхування професійної відповідальності є необхідною умовою підвищення ефективності аудиторської діяльності в Україні.

Список використаних джерел

1. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 20.05.2026).
2. Файер О. А., Чернишова Л. О. Страхування професійної відповідальності аудиторів // Аналітично-порівняльне правознавство. 2026. № 2. С. 304–308. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.02.1.45> (дата звернення: 20.05.2026).
3. Петрик О. А. Аудит: методологія і організація : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 260 с.
4. Кодекс етики професійних бухгалтерів [Електронний ресурс]. New York : International Federation of Accountants (IFAC), 2023. URL: https://mof.gov.ua/uk/international_code_of_professional_ethics_accountants_including_international_independence_standards-780 (дата звернення: 20.05.2026).
5. Міжнародні стандарти аудиту (ISA). New York : International Federation of Accountants (IFAC), 2023. 127 с.

Аріна Слободянюк, здобувачка вищої освіти,
Вінницький технічний фаховий коледж
Вікторія Фабіянська, к.е.н., доцент,
завідувачка навчально-методичної лабораторії,
Вінницький технічний фаховий коледж,
м. Вінниця, Україна

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РИНОК ПРАЦІ ТА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПРОФЕСІЙ

Актуальність дослідження. Стрімкий розвиток технологій та цифровізація економіки усього світу призводять до радикальних змін у способі ведення бізнесу. Зростає кількість користувачів цифрових продуктів, послуг і платформ [1]. Дослідження впливу цифровізації на ринок праці є критично важливим через стрімку автоматизацію, впровадження штучного інтелекту та перехід до платформної економіки. Ці процеси замінюють рутинну працю новими цифровими навичками, змінюють моделі зайнятості та вимагають адаптації освітньої політики.

«Попри активний розвиток цифрових технологій та зростання кількості їх користувачів, багато компаній виявляються неготовими до нових викликів цифрової трансформації. Вони стикаються з труднощами в адаптації бізнес-моделей, нестачею в працівників цифрових компетентностей, а також із загрозами кібербезпеки та високою конкуренцією в онлайн-середовищі» [1]. «Це створює потребу в перегляді цілей, переосмислення свого стратегічного бачення, розробки і впровадження нової стратегії, що дозволить бізнесу не лише виживати, а й ефективно розвиватися в умовах цифрової економіки» [1].

В Україні вектор цифрової трансформації посилюється із запуском платформи Дія, а також програм із навчання цифрових професій (Diiia.Osvita, IT Generation). Незважаючи на наслідки війни, український ринок праці продовжує адаптацію до нових реалій — зростає сегмент фрілансу, віддаленої зайнятості та онлайн-навчання [2].

Поняття «цифрова трансформація» «не має єдиного визначення, якщо узагальнити визначення науковців, що займалися дослідженням цього терміну, то випливає, що це процес, завдяки якому організації з використанням цифрових технологій переходять на новий рівень не тільки виробництва, а й відношення між партнерами, клієнтами та працівниками» [3].

В таблиці 1 представлено визначення науковців, які займалися питанням цифрової трансформації.

Таблиця 1

Визначення поняття «Цифрова трансформація»

№ з/п	Автор/джерело	Визначення
1.	Ніколайчук В. В., Бондар В. Ю.	Цифрова трансформація – це процес використання цифрових технологій для покращення ефективності та продуктивності бізнесу.

2.	Український інститут майбутнього	Цифрова трансформація – це перетворення наявних аналогових (іноді електронних) продуктів, процесів та бізнес-моделей організації, в основі якої лежить ефективне використання цифрових технологій.
3.	Майкл Фітджеральд, Ніна Крушвіц, Дідьє Бонне, Майкл Велч	Цифрова трансформація – це використання нових цифрових технологій, таких як соціальні мережі, мобільні технології, аналітика або вбудовані пристрої, для значного покращення бізнесу, включаючи покращення якості обслуговування клієнтів, оптимізацію операцій або нові бізнес моделі.
4.	Сергій Бондар, Джон К. Хсу, Ален Пфуга, Йосип Степандіч	Цифрова трансформація – це послідовне об'єднання всіх секторів економіки та адаптація суб'єктів до нових умов цифрової економіки.
5.	Боб Хіннінгс, Томас Гегенхубер, Ройстон Грінвуд	Цифрова трансформація – це сукупний вплив кількох цифрових інновацій, що призводить до появи нових акторів, структур, практик, цінностей і переконань, які змінюють, загрожують, замінюють або доповнюють існуючі правила гри в організаціях, екосистемах, галузях або сферах.
6.	Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І.,	Цифрова трансформація – це процес переходу до нових способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів, що базується на стратегічному партнерстві всіх зацікавлених сторін та одночасної розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації та оцінки рівня цифрової трансформації підприємства.

Джерело: сформовано на основі [3]

Водночас цифровізація має і певні ризики. Деякі професії поступово зникають через автоматизацію та використання штучного інтелекту. Особливо це стосується рутинної роботи, яку можуть виконувати програми або роботи. Саме тому людям необхідно постійно навчатися, підвищувати кваліфікацію та розвивати свої професійні навички, адже майбутнє ринку праці залежить від ефективного поєднання технологій і людського потенціалу.

У найближчі 20 років розвиток і активне застосування промислових роботів здатне практично повністю витіснити робітників з виробництва. Вважаються надлишковими робочими місцями і будуть замінені в найближчому майбутньому ті, які містять значний набір рутинних завдань, необхідних для виконання [4].

Це може бути середній технічний персонал, менеджери виробництв, зайняті введенням інформаційних відомостей в проміжні та підсумкові звітні документи, фахівці з бухгалтерського обліку та розрахунку заробітної плати, секретарі, аудитори, касири [4].

Безумовно, розвиток цифровізації суспільства викликає появу робочих місць та зайнятості нових типів, змінюючи при цьому характер, умови праці, кваліфікаційні вимоги для працівників [5].

Висновки: Отже, цифровізація є одним із ключових чинників трансформації сучасного ринку праці та економіки. Розвиток цифрових технологій, автоматизації та штучного інтелекту змінює способи ведення бізнесу, умови праці та вимоги до

працівників. Водночас цифрова трансформація сприяє появі нових професій, розвитку дистанційної роботи та підвищенню ефективності діяльності підприємств.

Разом із позитивними змінами цифровізація створює і певні виклики. Частина професій, пов'язаних із рутинною працею, поступово зникає через автоматизацію процесів. Тому сучасним працівникам необхідно постійно вдосконалювати свої знання, розвивати цифрові навички та адаптуватися до нових умов праці.

Таким чином, майбутнє ринку праці залежить від ефективного поєднання технологічного розвитку та людського потенціалу. Успішна адаптація до цифрових змін є важливою умовою конкурентоспроможності як працівників, так і підприємств у сучасній цифровій економіці.

Список використаних джерел

1. Христуненко О.Ю., Просович О.П. Вплив цифрової трансформації на ринок праці. *Економіка та суспільство*. №73. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5904/5842> (дата звернення: 20.05.2026).

2. Пожуєва Т. О. Цифровізація праці та трансформації професій: виклики сталого розвитку. *Вісник економічної науки України*. №2(49). 2025. С. 175-179. URL: <https://www.venu-journal.org/download/2025/2/19-Pozhuieva.pdf> (дата звернення: 20.05.2026).

3. Зозуля А., Мигаль Т., Бабій С., Білоус В., Гнедько Б., Кондюк С. Цифрова трансформація і її вплив на ринок праці. *Академічні візії*. №27. 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/840/758> (дата звернення: 20.05.2026).

4. Шкурат М.Є., Кушко З. І., Шкурат О. Є. Аналіз стану світового ринку праці в умовах глобальної діджиталізації. *Актуальні проблеми економіки*. № 4 (274). 2024. С. 66–79. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24._topicMaria-Ye.-Shkurat-Zoryana-%D0%86.-Kushko-Oleksandr-Ye.-Shkurat-l-66-79.pdf (дата звернення: 21.05.2026).

5. Радіонова-Водяницька В. О. Вплив цифрової економіки на ринок праці. *Актуальні проблеми трудового права та права соціального забезпечення*. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c4a18532-ba05-4d81-b55d-26a86431a59f/content> (дата звернення: 21.05.2026).

Олександра Смірнова, здобувачка вищої освіти
Запорізький національний університет
Світлана Кушнір, д.е.н., професор,
професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В ЯПОНІЇ ТА УКРАЇНІ

Актуальність дослідження. Аграрний сектор – це сукупність видів економічної діяльності, пов'язаних із виробництвом, переробкою та реалізацією сільськогосподарської продукції, що формує продовольчу безпеку та експортний потенціал держави. Його значення в національній економіці визначається насамперед рівнем забезпеченості ресурсами та ефективністю їх використання.

В Україні аграрний сектор є однією з провідних галузей економіки, що зумовлено значним природно-ресурсним потенціалом. Близько 70% території країни становлять сільськогосподарські угіддя, значна частина яких представлена високородючими чорноземами. За цих умов аграрний сектор формує близько 17% ВВП та забезпечує майже половину валютних надходжень країни. У галузі зайнято близько 20% населення, а вітчизняна агропродукція експортується до понад 150 країн світу [1].

На відміну від України, в Японії лише 20% території придатні для ведення сільського господарства, що суттєво обмежує масштаби агровиробництва. Відповідно, аграрний сектор формує близько 1% ВВП країни та забезпечує зайнятість приблизно 3% населення [2]. Попри обмежений природно-ресурсний потенціал, розвиток аграрного сектору Японії значною мірою забезпечується фінансовою підтримкою аграріїв через спеціалізовані фінансові установи. Провідною серед них є JA Bank (Japan Agricultural Bank) – національна кооперативна банківська система Японії, створена для підтримки фермерських господарств і розвитку сільських територій.

JA Bank має багаторівневу структуру, що охоплює місцеві кооперативи, регіональні кооперативні банки та центральну фінансову установу – Norinchukin Bank, характеристика яких узагальнена в таблиці 1.

Таблиця 1

Структура JA Bank

Складові структури	Сутність
Місцеві кооперативи JA	Безпосередньо працюють із фермерами: поєднують виробничу, збутову, консультаційну та фінансову допомогу, зокрема надають банківські послуги (відкриття рахунків, кредитування, заощадження).
Регіональні кооперативні банки (Shinren)	Координують фінансову діяльність кооперативів на рівні префектур, акумулюють ресурси та забезпечують їх ефективний розподіл.
Norinchukin Bank	Забезпечує фінансування кооперативного сектору, управління ресурсами та підтримку стабільності всієї мережі JA Bank.

Джерело: створено на основі [3]

Така структура забезпечує взаємопов'язане функціонування всіх рівнів кооперативної системи – від безпосереднього обслуговування фермерів на місцевому рівні до централізованого управління фінансовими ресурсами та їх перерозподілу через національну фінансову установу.

Діяльність JA Bank передбачає застосування диференційованого підходу до фінансування аграрних виробників, що базується на статусі виробника та рівні розвитку господарства і проявляється у виділенні основних категорій позичальників. Доступ до фінансових інструментів визначається муніципальною сертифікацією фермерів і їх бізнес-планів.

З урахуванням цього виокремлюють такі основні категорії позичальників. Сертифіковані фермери – отримують доступ до пільгових кредитів, субсидованого фінансування та консультаційної підтримки після затвердження бізнес-плану муніципалітетом. Сертифіковані нові фермери – молоді або нові агровиробники, які можуть отримувати безвідсоткові або пільгові кредити для старту діяльності. Інші фермери та аграрні учасники – отримують доступ до стандартних кредитних продуктів за умови відповідності базовим критеріям. Особи поза критеріями сертифікації – мають обмежений доступ до окремих фінансових інструментів.

Таким чином, у межах системи JA Bank реалізується чітко структурований та інституційно закріплений підхід до фінансування аграрних виробників.

На відміну від Японії, в Україні, хоча й наявний значний природний потенціал для розвитку сільського господарства, відсутня єдина спеціалізована кооперативна банківська система, орієнтована виключно на обслуговування аграрного сектору. Банківське обслуговування сільськогосподарських підприємств здійснюється переважно універсальними комерційними банками, які надають фінансові послуги на загальних ринкових засадах із частковим використанням державних програм підтримки (наприклад, «Доступні кредити 5-7-9%»).

Особливістю української моделі є те, що ключову роль у кредитуванні аграрного сектору відіграють державні банки, зокрема ПриватБанк та ОщадБанк, які забезпечують фінансування як великих аграрних підприємств, так і малого та середнього бізнесу. Банківські установи супроводжують діяльність агровиробників на всіх етапах агропродовольчого ланцюга – від виробництва сільськогосподарської продукції до її переробки та реалізації, надаючи кредити, лізинги, розрахунково-касове обслуговування та інші фінансові послуги.

Порівняння кредитних програм для аграрного сектору Японії та України свідчить про наявність суттєвих відмінностей як у підходах до фінансування, так і в умовах надання кредитних ресурсів.

Зокрема, в Японії кредитні програми, що реалізуються в межах системи JA Bank, характеризуються довгостроковою спрямованістю та орієнтацією на сталий розвиток аграрного виробництва. Вони забезпечують повний цикл фінансової підтримки – від старту діяльності до масштабування бізнесу. Кредити можуть надаватися на тривалі строки (до 10-20 років), що створює сприятливі умови для інвестування у модернізацію технічної бази та розвитку інфраструктури. Важливою особливістю є також наявність пільгових періодів кредитування, що

передбачають відтермінування погашення основної суми боргу (тіла кредиту) на початкових етапах реалізації проєктів [3].

В Україні кредитні програми для аграрного сектору мають переважно середньостроковий характер і орієнтовані здебільшого на покриття поточних виробничих потреб або реалізацію окремих інвестиційних проєктів. Зокрема, фінансування спрямовується на закупівлю насіння, добрив, засобів захисту рослин, а також придбання або оновлення сільськогосподарської техніки. Строки кредитування, як правило, є коротшими (до 3-5 років), що обмежує можливості довгострокового планування діяльності аграрних підприємств. На відміну від Японії, в Україні відсутній механізм офіційної сертифікації фермерів як основи доступу до фінансових ресурсів. Натомість диференціація умов кредитування здійснюється переважно за критеріями розміру бізнесу, рівнем воєнного ризику, фінансового стану позичальника та участі у державних програмах підтримки [4, 5]. Крім того, японська модель передбачає тісну інтеграцію фінансової, консультаційної та кооперативної підтримки аграріїв, тоді як в Україні банківські установи виконують переважно фінансову функцію, а супровід розвитку господарств має більш фрагментарний характер.

Висновки. Проведений аналіз свідчить, що ефективність фінансового забезпечення аграрного сектору значною мірою залежить від рівня інституційної організації банківської системи. Досвід Японії демонструє доцільність формування спеціалізованих кооперативних фінансових структур, що забезпечують комплексну підтримку агровиробників, тоді як для України, як для аграрної країни, актуальним є посилення системності банківського обслуговування та розширення інструментів довгострокового кредитування. Це сприятиме підвищенню ефективності функціонування аграрного сектору, зростанню його внеску в національну економіку України та зміцненню позицій країни у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки.

Список використаних джерел

1. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. День працівників сільського господарства України. – 16.11.2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/9cd29040-d278-411b-a37a-ff389da37173?lang=uk-UA&title=DenPratsivnikivSil'skogoGospodarstvaUkraini>

2. Посольство України в Японії. Стан та перспективи співробітництва в аграрній сфері. – 03.09.2024. URL: <https://japan.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/stan-ta-perspektivi-spivrobitnictva-v-agrarnij-sferi>

3. Офіційний сайт JA Bank. URL: <https://www.jabank.org/>

4. Офіційний сайт «ПриватБанк». Програми кредитування для агробізнесу. URL: <https://privatbank.ua/business/resheniya-agrobiznesu>

Офіційний сайт «ОщадБанк». Кредити для аграріїв. URL: <https://www.oschadbank.ua/msb/credit-category/vid-agropartneriv>

Карина Степанян, здобувачка вищої освіти,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука»

Костянтин Артюшок, д.е.н., доцент,
професор кафедри економіки та фінансів
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука»,
м. Рівне, Україна

ESG-ЗВІТНІСТЬ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність дослідження. Запропоновано етапи формування інформаційної системи бухгалтерського обліку для відображення показників у ESG-звітності. Розроблено алгоритм визначення достатності фінансування природоохоронних заходів в разі сплати екологічного податку. З'ясовано, що для оцінки достатності фінансування слід порівнювати суми сплаченого екологічного податку та витрат на природоохоронні заходи. Обґрунтовано, що фактичний обсяг фінансування є недостатній, якщо розмір сплаченого екологічного податку перевищує суму витрат на природоохоронні заходи. Встановлено достатність фінансування природоохоронних заходів, якщо розмір сплаченого екологічного податку та сума витрат на природоохоронні заходи є тотожними. Обґрунтовано, що найвищий рівень екологічної відповідальності виникає, якщо сума витрат на природоохоронні заходи перевищує розмір сплаченого екологічного податку. Встановлено, що найвищий рівень екологічної відповідальності забезпечує рівень фінансування, що перевищує розмір оціненої шкоди довкіллю і дозволяє проводити заплановану екологічну політику та здійснювати природоохоронні заходи в повному обсязі відповідно до поточної потреби та проєкти на перспективу. Взаємозв'язок статистичної, податкової та фінансової звітності уможливлює встановити перелік показників для оцінки достатності фінансування природоохоронних заходів в разі сплати екологічного податку [1].

Здійснено комплексний аналіз впровадження принципів сталого розвитку в систему бухгалтерського обліку, оподаткування та звітності підприємств. Дослідження обґрунтовує, що сучасна система обліку вже не обмежується лише фіксацією фінансових операцій, а стає стратегічним інструментом управлінської підтримки. Вона здатна забезпечити всебічне інформаційне забезпечення для прийняття рішень та оцінки впливу діяльності підприємств на економічні, соціальні та екологічні аспекти згідно з ESG-критеріями (Environmental, Social, Governance).

Визначено роль ESG-підходів у трансформації традиційного бухгалтерського обліку, зокрема через розширення облікової інформації та облік витрат на екологічні, соціальні та управлінські програми підприємства. Розглянуто вплив ESG на оподаткування, зокрема можливості застосування податкових пільг і стимулів для екологічно та соціально відповідальних проєктів, а також управління податковими ризиками в умовах інтеграції фінансових і нефінансових показників. Актуальними є питання формування ефективної ESG-звітності, яка дає змогу

українським підприємствам демонструвати вплив своєї діяльності на економічне, соціальне та екологічне середовище. У статті підкреслюється важливість адаптації українськими підприємствами міжнародних стандартів ESG, зокрема через гармонізацію національного регулювання з європейськими та міжнародними вимогами.

Одним з основних викликів є відсутність чітких національних стандартів, що ускладнює процес інтеграції ESG-підходів на рівні середніх та малих підприємств. Зазначено також важливість інвестування в освіту та підготовку фахівців у сфері обліку, оподаткування та звітності, що є необхідним для ефективної реалізації ESG-стратегій.

Отримані результати свідчать, що інтеграція фінансових і нефінансових показників у єдину систему обліково-аналітичного забезпечення управління сприяє підвищенню прозорості, достовірності та стратегічної цінності інформації, оптимізації використання ресурсів та формуванню довгострокової стійкості підприємств. Запропоновані підходи дають змогу формувати високоякісну, надійну та порівнянну ESG-звітність, яка відповідає сучасним вимогам бізнес-середовища, міжнародним стандартам та очікуванням широкого кола користувачів інформації [2].

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються посиленням екологічних і соціальних викликів та зростанням вимог до прозорості і відповідальності бізнесу, що актуалізує необхідність трансформації традиційної моделі бухгалтерського обліку. У цьому контексті концепція ESG набуває значення не лише інструменту нефінансової звітності, а й чинника зміни облікової парадигми загалом.

Метою статті є обґрунтування векторів трансформації бухгалтерського обліку в умовах ESG-орієнтації та визначення їх впливу на цілі, об'єкти, методологію і функції облікової системи підприємства. Для досягнення поставленої мети використано методи наукового узагальнення, системного аналізу, порівняння та логічного моделювання.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що впровадження ESG-підходу зумовлює розширення об'єктів бухгалтерського обліку за рахунок інтеграції екологічних, соціальних і управлінських показників, а також поєднання фінансової та нефінансової інформації в межах єдиної інформаційної системи підприємства. Обґрунтовано зміну методологічних засад обліку, що проявляється у переході від виключно грошового вимірника до поєднання кількісних і якісних оцінок та посиленні прогностичної складової.

Доведено, що функціональне призначення бухгалтерського обліку трансформується від реєстраційно-контрольної ролі до інформаційно-аналітичної та стратегічної підтримки управління сталим розвитком. Зроблено висновок, що ESG-орієнтована модель бухгалтерського обліку формує якісно нову облікову парадигму, спрямовану на створення довгострокової цінності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Отримані результати можуть бути використані для наукового обґрунтування порядку ідентифікації та облікового відображення ESG-ризиків як чинників формування зобов'язань, забезпечень і резервів підприємства [2].

Список використаних джерел

1. Олійник О., Поліщук І. Облікове забезпечення формування показників ESG-звітності відповідно до інформаційних запитів користувачів: законодавче регулювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4383>
2. Шкроміда В. В., Грубеляс А. Л. Вектори трансформації бухгалтерського обліку в умовах ESG-звітування бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 112–118. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/356251>

Ілона Супрун, здобувачка вищої освіти,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука»
Олег Онофрійчук, к.е.н, доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука»,
м. Рівне, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА РОЗВИТОК ЗЕЛЕНОГО ФІНАНСУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах трансформації економіки України особливої актуальності набуває імплементація європейських стандартів сталого розвитку, зокрема ESG (Environmental, Social, and Governance) та ESRS (European Sustainability Reporting Standards), а також розвиток інструментів зеленого фінансування. Це зумовлено необхідністю адаптації національної фінансової системи до вимог внутрішнього ринку Європейського Союзу та забезпечення довгострокової економічної стійкості держави в умовах глобальних викликів, воєнних руйнувань та післявоєнного відновлення.

Впровадження стандартів нефінансової звітності є ключовим елементом модернізації системи корпоративного управління та державних фінансів. Європейські стандарти ESRS спрямовані на підвищення прозорості діяльності підприємств, покращення якості управлінських рішень і посилення довіри інвесторів та міжнародних партнерів. У цьому контексті важливу роль відіграє гармонізація національного законодавства України з нормами ЄС у сфері бухгалтерського обліку та аудиту. Трансформація звітності дозволяє оцінити реальний вплив суб'єктів господарювання на довкілля та суспільство, мінімізуючи ризики «зеленого камуфляжу» (greenwashing).

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні ролі впровадження стандартів сталого розвитку та розвитку зеленого фінансування як інструментів євроінтеграції України, а також аналізі основних викликів та перспектив адаптації вітчизняної нормативно правової бази до європейських вимог.

Зелене фінансування є одним із ключових механізмів залучення інвестицій у проєкти сталого розвитку, декарбонізації та відновлення економіки. Перспективним напрямом виступає випуск зелених або сталих суверенних облігацій, які можуть стати важливим джерелом фінансування інфраструктурних та екологічних проєктів. Водночас їх ефективна реалізація залежить від макроекономічної стабільності та відновлення доступу України до міжнародних ринків капіталу.

Нефінансовата ESG-звітність формує нову парадигму державного управління, оскільки дозволяє інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські ризики у процес прийняття фінансових і стратегічних рішень. Це сприяє підвищенню

ефективності бюджетної політики, а також зміцненню довіри міжнародних інвесторів і донорських організацій.

Важливим елементом реалізації реформ є впровадження Стратегії запровадження звітності зі сталого розвитку, яка передбачає поетапну імплементацію вимог Директиви з корпоративної звітності сталого розвитку (CSRD) та ESRS у національну систему звітності. У межах державної політики Міністерство фінансів України координує впровадження відповідних реформ, спрямованих на інтеграцію України до внутрішнього ринку ЄС. Заступниця Міністра фінансів України Ольга Зикова наголошує на стратегічному значенні ESG-реформ для забезпечення фінансової прозорості та підвищення інвестиційної привабливості держави.

Для детальнішого розуміння етапності інтеграції та ключових компонентів реформи доцільно розглянути структуру стандартів ESRS, що впроваджуються в Європейському Союзі й адаптуються в Україні (табл. 1).

Таблиця 1

Структура європейських стандартів звітності сталого розвитку (ESRS)

Категорія стандартів	Складові елементи (критерії оцінки)	Спрямованість реформи в Україні
Екологічні (Environmental - E)	Зміна клімату, забруднення навколишнього середовища, водні та морські ресурси, біорізноманіття, використання ресурсів та циклічна економіка.	Моніторинг викидів парникових газів, фінансування проєктів екологічної декарбонізації.
Соціальні (Social - S)	Власний персонал, працівники в ланцюжку створення вартості, постраждалі громади, споживачі та кінцеві користувачі.	Забезпечення прав працівників, інклюзивність, соціальний захист в умовах повоєнного відновлення.
Управлінські (Governance - G)	Ділова поведінка, корпоративна культура, управління ризиками, внутрішній контроль та прозорість антикорупційної діяльності.	Реформа корпоративного управління, гармонізація фінансового моніторингу з вимогами ЄС.

Важливим фінансовим виміром ESG є оцінка вартості капіталу в контексті екологічних ризиків. Розрахунок інтегрального індексу стійкості інвестицій часто базується на функціональних залежностях, де загальний обсяг зеленого фінансування (V_G) визначається як функція від базового обсягу капіталу (C_B), коефіцієнта екологічного ризику (k_r) та стимулюючого податкового індексу (i_t):

$$V_G = C_B \times (1 - k_r) \times (1 + i_t)$$

Модернізація системи оподаткування в межах ESG-трансформації передбачає впровадження податкових пільг для підприємств, які активно інвестують у зелені

технології, та підвищення ставок екологічних податків за перевищення встановлених лімітів забруднення. Це стимулює бізнес до швидшого переходу на стандарти ESRS.

Висновки. Впровадження стандартів сталого розвитку та розвиток зеленого фінансування є важливими передумовами євроінтеграції України. Вони забезпечують підвищення прозорості фінансової системи, сприяють залученню іноземних інвестицій, підвищують ефективність управління державними ресурсами та формують основу для довгострокового сталого економічного розвитку. Гармонізація вітчизняного законодавства із вимогами CSRD та ESRS дозволить українським компаніям стати повноправними учасниками європейського ринку капіталу.

Список використаних джерел

1. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 17 с.
2. Міністерство фінансів України : офіційний сайт [Електронний ресурс]. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 19.05.2026).
3. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) [Електронний ресурс] // European Commission. URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 19.05.2026).

Вікторія Ткачук, здобувачка вищої освіти,
Вінницький технічний фаховий коледж
Вікторія Фабіянська, к.е.н., доцент,
завідувачка навчально-методичної лабораторії,
Вінницький технічний фаховий коледж,
м. Вінниця, Україна

ТРАЄКТОРІЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ: ВІД АСИСТЕНТА ДО ПАРТНЕРА ФІРМИ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах цифровізації економіки, розвитку міжнародного бізнесу та зростання вимог до прозорості фінансової інформації професія аудитора набуває особливого значення, охоплюючи не лише перевірку звітності, а й аналітичну, консультаційну та ризик-орієнтовану функції. Саме тому питання кар'єрного та професійного становлення майбутніх фахівців є надзвичайно актуальним як для системи освіти, так і для ринку праці. У цьому контексті особливу роль відіграють провідні міжнародні компанії, які допомагають молодим спеціалістам адаптуватися до корпоративного середовища та пройти шлях від перших практик до вершин професійної майстерності.

Аудиторська діяльність сьогодні охоплює не лише перевірку фінансової звітності, а й аналітичну, консультаційну та ризик-орієнтовану функції [6]. Саме тому питання професійного розвитку майбутніх аудиторів є актуальним як для системи освіти, так і для ринку праці [1].

Кар'єрний шлях аудитора зазвичай розпочинається ще під час навчання у закладі освіти. Більшість міжнародних аудиторських компаній активно залучають студентів до програм стажування, практик, тренінгів та освітніх курсів [1–4]. Це дозволяє молодим фахівцям отримати перший професійний досвід, сформувати навички роботи з фінансовою інформацією та адаптуватися до корпоративного середовища [2].

Значну роль у професійному становленні майбутніх аудиторів відіграють компанії Великої четвірки — Deloitte Ukraine, PwC Ukraine, EY Ukraine та KPMG Ukraine. Вони реалізують програми для студентів і випускників, спрямовані на розвиток професійних компетентностей, лідерських навичок та практичного досвіду роботи у сфері аудиту й консалтингу [1–4].

Професійна траєкторія аудитора у більшості компаній має поетапний характер. Першою сходинкою є посада асистента аудитора. Основними обов'язками на цьому етапі є перевірка первинної документації, аналіз фінансових даних, підготовка робочих документів та участь у проведенні аудиторських процедур [5].

На цьому рівні особливо важливими є уважність, відповідальність, знання бухгалтерського обліку та вміння працювати в команді. Наступним етапом кар'єрного розвитку є посада аудитора або старшого аудитора. Працівник отримує більше відповідальності, бере участь у комунікації з клієнтами, координує роботу молодших спеціалістів та аналізує складні фінансові операції [6].

Для професійного зростання на цьому рівні важливими є професійне навчання, підвищення кваліфікації та участь у спеціалізованих освітніх програмах [7].

Подальший розвиток передбачає перехід на управлінські позиції — менеджера та директора аудиторських проєктів. Фахівець відповідає за організацію аудиторських перевірок, управління командою, контроль якості виконання робіт і взаємодію із замовниками [5].

На цьому етапі особливого значення набувають лідерські навички, стратегічне мислення та професійна репутація.

Найвищим рівнем професійного розвитку є посада партнера аудиторської фірми. Партнер бере участь у стратегічному управлінні компанією, розвитку клієнтської бази, формуванні професійної політики та підтриманні ділової репутації фірми [1].

Важливою тенденцією сучасного розвитку професії є необхідність постійного навчання та адаптації до нових викликів.

Використання цифрових технологій, автоматизація аудиторських процедур, аналіз великих масивів даних та ESG-звітність формують нові вимоги до компетентностей аудитора [6].

Тому професійний розвиток сьогодні повинен бути безперервним процесом, що поєднує освіту, практичний досвід і самовдосконалення.

На основі аналізу професійного розвитку міжнародних аудиторських компаній можна виокремити основні напрями підготовки майбутніх аудиторів:

- ❧ участь у стажуваннях і практиках під час навчання [1–4];
- ❧ проходження професійних онлайн-курсів та тренінгів [2];
- ❧ розвиток навичок роботи з цифровими технологіями та аналітичними платформами [6];
- ❧ вивчення міжнародних стандартів аудиту та фінансової звітності [5];
- ❧ розвиток комунікаційних і лідерських навичок [3];
- ❧ постійний професійний розвиток у сфері аудиту та бухгалтерського обліку [7].

Висновки. Сучасні виклики, такі як автоматизація аудиторських процедур, використання цифровізованих технологій та розвиток ESG-звітності, формують принципово нові й жорсткіші вимоги до компетентностей аудитора. Через це кар'єрне зростання фахівця у провідних компаніях має чітко структурований і поетапний характер — від ретельної перевірки первинної документації на позиції асистента до стратегічного управління компанією на рівні партнера.

Для успішного подолання кожної сходинки молодим спеціалістам необхідно гармонійно поєднувати глибокі теоретичні знання бухгалтерського обліку, лідерські навички та вміння працювати з аналітичними платформами. Вагомий внесок у цей процес роблять компанії «Великої четвірки», які надають студентам дієві програми стажувань та тренінгів для формування першого практичного досвіду. У підсумку, професійний розвиток сучасного аудитора має стати безперервним процесом, що базується на постійній адаптації, самовдосконаленні та вивченні міжнародних стандартів.

Список використаних джерел

1. Deloitte Ukraine Careers [Електронний ресурс]. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/careers.html> (дата звернення: 20.05.2026)
2. PwC Ukraine Careers [Електронний ресурс]. URL: <https://jobs-see.pwc.com/ua/ua/home> (дата звернення: 20.05.2026)
3. EY Ukraine Careers [Електронний ресурс]. URL: https://www.ey.com/uk_ua/careers (дата звернення: 20.05.2026)
4. KPMG Ukraine Careers [Електронний ресурс]. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/careers.html> (дата звернення: 20.05.2026)
5. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2258-19> (дата звернення: 20.05.2026)
6. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг [Електронний ресурс] // Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-audit> (дата звернення: 20.05.2026)
7. Про ФПБАУ [Електронний ресурс] // Федерація професійних бухгалтерів та аудиторів України. URL: <https://www.ufpaa.org/about/> (дата звернення: 20.05.2026)

Іван Шумейко, PhD,
докторант кафедри конституційного та адміністративного права,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ВІДПОВІДНІСТЬ «М'ЯКОМУ ПРАВУ» РАДИ ЄВРОПИ ПРАВОВИХ НОРМ УКРАЇНИ ПРО ФІНАНСОВУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Актуальність дослідження. У 1991 році Комітет Міністрів Ради Європи прийняв Рекомендацію № R (91) 1 державам-членам стосовно адміністративних санкцій. У цьому документі під адміністративними санкціями розуміються стягнення, що накладаються згідно з адміністративними актами на осіб у зв'язку з їхньою неправомірною поведінкою у вигляді чи то штрафу, чи то будь-якого іншого карального заходу грошового або негрошового характеру, окрім заходів, які адміністративний орган влади зобов'язаний вжити на виконання вироків за кримінальними справами, а також окрім дисциплінарних санкцій [1]. Існуючі в Україні заходи фінансової відповідальності повною мірою відповідають цьому визначенню адміністративних санкцій. Однак фінансова відповідальність розвивається доволі хаотично, оскільки існує багато відокремлених одна від одної мікро-систем правових норм з відсутністю кодифікованого акта. Цей вид юридичної відповідальності, будучи відносно новим, є найменш систематизованим з усіх існуючих, але розміри санкцій є достатньо суворими. В цих умовах створюються ризики порушення прав людини, тому важливо, щоб правовий інститут фінансової відповідальності в адміністративному праві України відповідав міжнародним стандартам публічного адміністрування. В цьому дослідженні проаналізуємо, чи відповідають норми про фінансову відповідальність наведеному вище релевантному акту «м'якого права».

Отже, першим принципом є встановлення адміністративних санкцій, а також обставин, за яких вони можуть бути застосовані, лише законом [1]. В Україні, починаючи з 22 червня 2019 року, коли втратив чинність останній указ Президента України, який встановлював штрафні санкції, цей принцип повністю дотримується: заходи фінансової відповідальності та склади правопорушень, за які вона встановлена, передбачені лише законами України. Фактично виключені випадки, коли орган, який не належить до законодавчої гілки влади, самостійно встановлював би склади правопорушень і санкції за їх вчинення, після чого сам і застосовував ці норми, притягаючи осіб до фінансової відповідальності. Разом з тим, у Рекомендації також зазначено, що «Комітет підкреслив корисність, з погляду забезпечення прав осіб, єдиних кодексів або юридичних текстів, що встановлюють норми підвідомчості, типи санкцій та їх максимальні розміри, принципи, за якими має здійснюватися їх застосування, порядок провадження, способи оскарження» [1]. Разом з тим, фінансова відповідальність в Україні не має уніфікованого законодавчого акта, тому цей принцип не можна вважати повною мірою імplementованим.

Другий принцип передбачає заборону зворотної дії в часі норми, яка запроваджує чи посилює відповідальність, і навпаки – зворотню дію менш репресивних положень [1]. Перша частина цього принципу була впроваджена в ч. 1 ст. 58 Конституції України [2], а, крім того, підкріплена міжнародними зобов'язаннями України, які впливають зі ст. 7 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод [3], оскільки норми про фінансову відповідальність, в розумінні усталеної практики Європейського Суду з прав людини, підпадають під визначення «кримінальних» в цілях тлумачення Конвенції. Що стосується другої частини принципу (зворотної дії сприятливих для порушника норм), то Конституційний Суд України в рішенні від 09.02.1999 № 1-рп/99 у справі № 1-7/99 розтлумачив норму ч. 1 ст. 58 Конституції України як таку, що стосується лише фізичних осіб [4], хоча суб'єктами фінансової відповідальності є і юридичні особи. Чинні закони, які встановлюють фінансову відповідальність, на жаль, не містять норм щодо зворотної дії законів, що скасовують чи пом'якшують відповідальність юридичної особи. Тому в цій частині другий принцип підлягає імплементації в законодавство України.

Третій принцип полягає у забороні подвійного застосування адміністративної санкції за одне й те саме діяння, а також необхідність врахування вже застосованого за певне діяння стягнення в разі ідеальної сукупності правопорушень [1]. Варто підкреслити, що з точки зору «м'якого права» Ради Європи, існування в національній правовій системі двох різних видів публічно-правової відповідальності – адміністративної та фінансової – не має значення для кваліфікації і тієї, і іншої санкції як адміністративних санкцій. Цей принцип підкріплено також міжнародним актом «жорсткого права», а саме ст. 4 Протоколу № 7 до Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод [3]. Незважаючи на те, що цей міжнародний акт, разом із практикою Європейського Суду з прав людини, є частиною законодавства України, казуальний характер тлумачення поняття «кримінальне обвинувачення» в практиці Європейського Суду з прав людини відкриває простір для ігнорування цього принципу, зокрема, шляхом встановлення одночасно і адміністративної, і фінансової відповідальності для однієї і тієї ж особи за одне й те саме правопорушення, що є неприпустимим. Як правило, проблема стосується фізичних осіб, які є суб'єктами адміністративної відповідальності та в певних випадках несуть і фінансову відповідальність. Проблема наразі вирішується лише при правозастосуванні (зокрема в практиці Верховного Суду), однак остаточно має бути вирішена саме шляхом усунення дублюючих адміністративних санкцій у національному законодавстві.

Четвертий принцип передбачає розумні строки та розумну швидкість вчинення дій адміністративних органів влади проти неправомірних діянь [1]. Дотримання розумного строку має забезпечуватися встановленням строку давності. У фінансовій відповідальності цей принцип є частково імplementованим. Зокрема, в тій частині відповідальності, яка підпадає під визначення адміністративно-господарських санкцій, строк давності наразі встановлено ст. 250 Господарського кодексу України [5], а після втрати чинності Господарським кодексом України – буде збережено в ч. 3 ст. 15 Закону України № 4196-IX від 9

січня 2025 року [6]. Проте існує значна кількість законів про фінансову відповідальність, в яких строки давності не встановлено. Яскравим прикладом є норма ч. 16 ст. 25 Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування», згідно з якою, строк давності щодо нарахування, застосування та стягнення сум недоїмки, штрафів та нарахованої пені не застосовується [7]. Отже, четвертий принцип є не повною мірою врахованим у законодавстві України та потребує подальшого впровадження шляхом встановлення строків давності в усіх без винятку правовідносинах з притягнення до фінансової відповідальності. Враховуючи те, що на думку Комітету Міністрів Ради Європи, строк прийняття рішень повинен тривати не довше, ніж у кримінальному процесі [1], строки давності притягнення до фінансової відповідальності також не можуть перевищувати строк давності, встановлений для кримінальних проступків.

Наступний, п'ятий, принцип – є лаконічним та полягає в обов'язковому прийнятті рішення за наслідками адміністративного провадження із застосування санкції [1]. В цілому цей принцип вже імплементовано в ч. 1 ст. 69 Закону України «Про адміністративну процедуру», згідно з якою, за результатами розгляду справи адміністративний орган у межах своїх повноважень приймає адміністративний акт [8]. Разом з тим, ч. 2 ст. 3 цього ж Закону дозволяє встановлювати особливості адміністративного провадження для окремих категорій справ, з дотриманням принципів адміністративної процедури [8], а в свою чергу, перелік таких принципів, наведений у ст. 4 Закону, не включає в себе обов'язковість прийняття адміністративного акта за наслідками адміністративного провадження. На практиці, в законах про фінансову відповідальність досить часто не врегульовано порядок дій суб'єкта владних повноважень, якщо він виявить відсутність підстав для застосування штрафної санкції. Тобто – не завжди передбачено обов'язок прийняти в цьому випадку адміністративний акт про закриття провадження. Отже, в цій частині теж є необхідність імплементувати положення Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи.

Принцип № 6 на своєму початку містить бланкетну норму, яка відсилає до принципів справедливої адміністративної процедури, сформульованих у Резолюції (77) 31 Комітету Міністрів Ради Європи про захист особи відносно актів адміністративних органів. Як відомо, ці принципи включають в себе: право бути вислуханим та право бути поінформованим про це право; доступ до інформації про обставини, які враховуються при прийнятті адміністративного акта; право на правничу допомогу і залучення представника; право бути своєчасно поінформованим про підстави прийняття несприятливого адміністративного акта, а також про порядок та строки його оскарження [9]. Ці принципи втілено у ст.ст. 8, 12, 17, 18, 31 Закону України «Про адміністративну процедуру» [8]. Рекомендація № R (91) 1 доповнює ці принципи такими: попереднє інформування особи про факти, які їй ставляться у вину; наявність достатнього часу для підготовки свого захисту; інформування стосовно характеру доказів у справі, зібраних проти особи; можливість висловлення своєї думки перед оголошенням рішення про санкцію; наявність в адміністративному акті мотивів. Виняток становлять справи, в яких

накладається «обмежене грошове стягнення» за двох умов: 1) попередня згода особи; 2) дотримання меж закону [1]. Відомо, що процедура застосування заходів фінансової відповідальності, як правило, деталізована на рівні підзаконних нормативно-правових актів. Тому в цьому випадку не діє правило конкуренції загальної та спеціальної норм, адже Закон України «Про адміністративну процедуру» має вищу юридичну силу над нормами підзаконних актів. Тому інформування про пред'явлене обвинувачення у вчиненні правопорушення, за яке настає фінансова відповідальність, має відбуватися з дотриманням положень п. 3, 4 ч. 1 ст. 47 Закону України «Про адміністративну процедуру»; інформування про зібрані у справі докази має відбуватися шляхом надання можливості ознайомитися з матеріалами справи в порядку ст. 51 цього Закону; адміністративний орган має заслухати пояснення особи в порядку ст. 54 цього Закону та дослідити надані такою особою докази; адміністративний акт про притягнення до відповідальності повинен містити мотивувальну частину, викладену відповідно до вимог ч. 1 – ч. 4 ст. 72 Закону [8]. Отже, наведений вище Закон в цілому імплементував цей принцип в національне законодавство. Разом з тим, задля приведення правозастосовчої практики у відповідність із цими стандартами, існує потреба у доопрацюванні підзаконних нормативно-правових актів, які врегульовують процедуру розгляду справ про притягнення до фінансової відповідальності. Конкретні напрямки такого доопрацювання є предметом подальших досліджень.

Принцип № 7 поєднує в собі презумпцію невинуватості і забезпечення доведеності вини і передбачає, що обов'язок забезпечення доказів покладається на адміністративний орган влади [1]. На жаль, цей принцип не можна вважати повною мірою імплементованим в Україні, оскільки в законах про фінансову відповідальність бракує прямих норм про покладення обов'язку доведення вини особи на суб'єкт владних повноважень. Проте деякі позитивні кроки в напрямку впровадження цього принципу в правові норми вже робляться. Одним з прикладів є відносно нова норма п. 112.7 ст. 112 Податкового кодексу України, якою, серед іншого, передбачено, що усі сумніви щодо наявності обставин, за яких особа може бути притягнута до відповідальності за порушення податкового законодавства та іншого законодавства, контроль за яким покладено на контролюючий орган, трактуються на користь такої особи [10]. Позитивним кроком є невключення в текст нового Закону України № 4196-IX норми, яка міститься у тій, що втрачає чинність, ч. 2 ст. 218 Господарського кодексу України, за якою було встановлено, що учасник господарських відносин відповідає за невиконання або неналежне виконання господарського зобов'язання чи порушення правил здійснення господарської діяльності, якщо не доведе, що ним вжито усіх залежних від нього заходів для недопущення господарського правопорушення [5]. Отже, запровадження прямих і недвозначних норм про обов'язок суб'єкта владних повноважень довести вину особи при застосуванні до неї заходів фінансової відповідальності – є поступовим процесом у законотворчості, який триває дотепер і ще не завершений.

Останній, восьмий, принцип полягає в тому, що «адміністративний акт про застосування санкції підлягає щонайменше перевірці на законність перед

незалежним і неупередженим юрисдикційним органом, створеним на підставі закону» [1]. У пояснювальній записці до Рекомендації № R (91) 1 вказано, що розвиток європейської правової думки на той момент (1991 рік) не дозволяв Комітету встановити амбіційніше правило; таке правило могло би передбачати не лише контроль за законністю, а й перевірку суті справи [1]. Цей принцип повною мірою втілено в законодавство України, оскільки у відповідності до ч. 2 ст. 55 Конституції України, кожному гарантується право на оскарження в суді рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових і службових осіб [2]; у відповідності до ч. 1 ст. 5 КАС України, кожна особа має право в порядку, встановленому цим Кодексом, звернутися до адміністративного суду, якщо вважає, що рішенням, дією чи бездіяльністю суб'єкта владних повноважень порушені її права, свободи або законні інтереси [11]. В Україні забезпечено повний судовий контроль над законністю усіх видів актів про притягнення до фінансової відповідальності. При цьому суди перевіряють не лише законність, а й обґрунтованість адміністративних актів, тобто мають над цими актами повну юрисдикцію та перевіряють суть справи. Судовий контроль є, як правило, не попереднім, а наступним, і реалізується на підставі звернення до суду особи, яка вважає, що її притягнули до фінансової відповідальності протиправно. Функції судового контролю, як правило, покладаються на адміністративні суди, за винятком оскарження рішень про притягнення до відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції та захист від недобросовісної конкуренції, оскільки такі справи нормою п. 7 ч. 1 ст. 20 ГПК України віднесені до юрисдикції господарських судів [12]. Тобто практично не існує жодного акту про притягнення до фінансової відповідальності, який не міг би бути оскарженим у судовому порядку. Єдиним суттєвим обмеженням такого оскарження є строк звернення до суду, однак таке обмеження спрямоване на забезпечення правової визначеності та не суперечить досліджуваному принципу.

Висновки. Правові норми України, що регулюють підстави і порядок притягнення до фінансової відповідальності, частково відповідають «м'якому праву» Ради Європи. Незважаючи на те, що Рекомендація № R (91) 1 була прийнята досить давно, її положення залишаються актуальними для України і сьогодні. Потребують імплементації в законодавство України рекомендації щодо: уніфікації правил застосування адміністративних санкцій; зворотної дії сприяючих норм для юридичних осіб; заборони подвійного притягнення до адміністративної та фінансової відповідальності фізичних осіб; запровадження строків давності для усіх правопорушень, що тягнуть фінансову відповідальність; встановлення обов'язку прийняти рішення про закриття провадження у випадку, коли під час провадження було встановлено відсутність підстав для застосування заходів фінансової відповідальності; основних засад процедури притягнення до фінансової відповідальності (в частині норм, встановлених підзаконними актами); встановлення в усіх випадках норм про покладення обов'язку доказування на суб'єкта владних повноважень при притягненні особи до фінансової відповідальності.

Список використаних джерел

1. Рекомендація № R (91) 1 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам стосовно адміністративних санкцій, ухвалена Комітетом Міністрів РЄ 13 лютого 1991 року під час 452-го засідання уповноважених представників міністрів. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/old/files/zarub_zakon/Rec_1991.pdf.
2. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
3. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 04 листопада 1950 року з протоколами до неї. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text.
4. Рішення Конституційного Суду України від 09 лютого 1999 року № 1-рп/99 у справі № 1-7/99 за конституційним зверненням Національного банку України щодо офіційного тлумачення положення частини першої статті 58 Конституції України (справа про зворотну дію в часі законів та інших нормативно-правових актів). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v001p710-99#n54>.
5. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
6. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 9 січня 2025 року № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>.
7. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 8 липня 2010 року № 2464-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text>.
8. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17 лютого 2022 року № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#n30>.
9. Resolution (77) 31 on the protection of the individual in relation to the acts of administrative authorities, adopted by the Committee of Ministers on 28 September 1977, at the 275th meeting of the Ministers' Deputies. URL: <https://rm.coe.int/16804dec56>.
10. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
11. Кодекс адміністративного судочинства України від 6 липня 2005 року № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>.
12. Господарський процесуальний кодекс України від 6 листопада 1991 року № 1798-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text>.

СНКЦІЯ 8

ТУРИЗМ, РЕКРЕАЦІЯ ТА КРЕАТИВНІ ПРАКТИКИ В ЕКОНОМІЦІ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

TOURISM, RECREATION AND CREATIVE PRACTICES IN THE RECOVERY OF UKRAINE'S ECONOMY

Вікторія Білоус, магістрант,
ТДАТУ, керівник: **Яворська Тетяна**
доктор економічних. наук, професор, професор кафедри економіки і бізнесу
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра
Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ПОТЕНЦІАЛ ДАРК-ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження. Сучасний стан розвитку туризму в Україні наголошує на необхідності детального аналізу його структури, оскільки попит на традиційні види туризму знижується. Натомість набирають популярності спеціалізовані види туризму, які у ряді зарубіжних джерел позначаються як туризм спеціальних інтересів Special Interest Tourism [7]. Цей сегмент туризму набуває все більшої значущості в сучасному туристичному середовищі, що пов'язано зі збільшенням впливу індивідуальних інтересів та потреб туристів при виборі туристичних напрямків. Внаслідок диференціації туристичної діяльності і збільшення інтересу людей до своєї історії та культури все більшого поширення набувають мандрівки по місцях трагічних подій. Вони дістали у світі назву «чорний» чи «похмурий», «темний», «дарк» туризм [1].

Війна створює нові місця історичного значення, які можуть стати об'єктами темного туризму. Цей вид туризму сприяє усвідомленню історичних уроків, підвищенню міжнародної поінформованості про конфлікт та формуванню глобальної солідарності проти насильства [4]. Розвиток темного туризму в умовах війни в Україні включає розширення об'єктів такого туризму місцями катастроф, терористичних актів, захоронень, проведення бойових дій, знищення екосистеми, музеїв, меморіальних комплексів тощо [2].

У рамках прикладу даного виду туризму на території України в умовах сучасної повномасштабної війни, після деокупації територій та їх розмінування, можна навести місця майбутніх маршрутів в Запорізькій області: м. Енергодар (АЕС), м. Мелітополь (сади Філібера), Василівка (Садиба Попова), міста – Герої: Оріхів та Гуляйполе, які зазнали масштабних руйнувань та стали місцем загибелі багатьох цивільних.

Ключовим фактором, що спонукає відвідувати темні атракції, є інтерес до нових і невідомих вражень. Крім того, багато українців вважають потребу в таких враженнях важливим або дуже важливим фактором при виборі місця подорожі, бо раніше не відвідували дані місця, а дізналися про них лише після повномасштабного вторгнення. Це підкреслює важливість новизни і відмінності в

темному туризмі, вказуючи на те, що туристів приваблює унікальний і нетрадиційний досвід. Дарк-туризм надає унікальні можливості для навчання та рефлексії. Повага до історичних подій та постатей є змішаним мотиватором, а відвідування місць, пов'язаних із війною та руйнуваннями в Україні, дають уявлення про інтереси та сприйняття майбутніх іноземних та внутрішніх туристів [6].

Унікальний історичний контекст війни, що триває в Україні, відкриває можливості для розвитку інноваційних підходів до темного туризму, які зберігають пам'ять, сприяють зміцненню національної ідентичності та мають терапевтичну цінність для суспільства. Серед ідей, які можна запропонувати в якості перспективних – створення інтерактивних музеїв під відкритим небом на місцях колишніх бойових дій, де відвідувачі можуть побачити залишки війни та відчувати атмосферу, розробка аудіогідів з місцевими жителями, які діляться своїми особистими історіями для створення більш емоційного зв'язку з історією, а також залучення вуличних художників до створення мистецьких інсталяцій на руїнах зруйнованих будівель, перетворюючи місця руйнувань на символи відродження та натхнення. Крім того, важливим є організація волонтерських турів, де туристи можуть взяти участь у волонтерській діяльності, щоб допомогти відновити зруйновані міста і села, а також створення спеціальних маршрутів для паломництва до меморіалів загиблих воїнів та цивільних, де відвідувачі можуть залишати повідомлення і квіти.

З березня 2022 року рф розпочала загарбницьку політику у Дніпрорудному, Мелітополі, Енергодарі, Пологах, Токмаку (примусова видача паспортів громадян рф, відчуження майна, викрадення та катування цивільних, репресії патріотично-налаштованих громадян тощо). У контексті дарк-туризму ці трагічні події формують майбутню карту локацій пам'яті: колишні катівні, місця незаконного утримування та осередки спротиву після деокупації неминуче стануть об'єктами комеморації, які відвідуватимуть задля осмислення масштабів геноциду та вшанування пам'яті жертв. Темний туризм часто базується на відвідуванні місць, де відбувалися порушення прав людини. Катівні, які створювала рф, після звільнення стають музеями (як це вже відбувається на деокупованих територіях Київщини, Харківщини, Херсонщини). Примусова паспортизація та репресії — це елементи тоталітарного тиску. У світовому темному туризмі величезний пласт займають музеї окупації (наприклад, у країнах Балтії), які розповідають саме про такі процеси.

Вже зараз починають створюватися туристичні маршрути у Запорізькій області, які об'єднують однодумців темного туризму. Одним із стартапів є цифровий проєкт «Місця пам'яті», який дозволяє із врахуванням безпеки і логістики побудувати власні маршрути (<https://memory.tourism.gov.ua/places>). Тут вже є три потужні туристичні зупинки на маршруті темного туризму Запорізької області: Оріхівська стела, інсталяція «Дерево пам'яті» та Краєзнавчий музей.

Висновки. Розвинена туристична інфраструктура – це один із чинників розвитку економіки регіону, а отже, і країни у цілому через упровадження нових туристичних послуг. Необхідно шукати невикористані можливості, розробляти нові види туристичних пропозицій, у тому числі й за рахунок екстремальних або

«темних» турів. Якщо є попит, то повинна бути і пропозиція, оскільки у цілому «темні» тури допомагають відійти від повсякденності, побачити щось нове, змінити обстановку, вони дають змогу туристам ознайомитися з ландшафтами, місцевими жителями, сприяють бажанню більше дізнатися про регіони, країни, їх історичне минуле, у тому числі і про трагічні сторінки нашого минулого і сьогодення [5].

Список використаних джерел

1. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 2020 р.) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін.]. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 232 с.

2. Туристична дестинація «темного» туризму: нове життя Чорнобиля. 2021. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjIxBw==/255dd191c126210fba35632798caceee.pdf> (дата звернення: 19.05.2026).

3. Шильнікова З. М., Дульцева І. І., Матушкіна М. В. Тенденції розвитку «темного» туризму та його мотиваційні аспекти. *Економіка та управління підприємствами* : зб. наук. пр. / Миколаїв. нац. ун-т ім. В. О. Сухомлинського. 2018. Вип. 22. С. 586–591.

4. Гетьманенко А. О. Використання VR-технологій у темному туризмі: етичні та правові аспекти захисту біометричних даних. *Право і суспільство*. № 2. 2026. Т. 1 С.227-236 URL: https://www.pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2026/2_2026/part_1/33.pdf (дата звернення: 20.05.2026)

5. Навчально-методичний посібник «Актуальні проблеми туризму і сфери послуг» (для студентів спеціальності 242 «Туризм» (усіх форм навчання)) / укл. Ю.В.Макогон, К.В.Осипенко. Маріуполь: МДУ. 2021. 168 с. URL:https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1945/1/nmp_aktualni_problemy.pdf (дата звернення: 21.05.2026).

6. Державне агентство розвитку туризму України : офіц. сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2026).

7. Douglas N., Derret R. Special Interest Tourism. London : Belhaven Press, 2001. URL: <http://v5.books.elsevier.com/bookscat/samples/9780750661331/9780750661331.pdf> (accessed:20.05.2026).

Тетяна Гордіца, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна
Михайло Поп'юк, здобувач,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, ЧНУ

МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРНИХ ПРОДУКТІВ У РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ: ПРАКТИКИ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. В умовах економіки відновлення України особливого значення набуває популяризація культурної спадщини регіонів як інструмент розвитку внутрішнього туризму, формування позитивного іміджу територій та підтримки локальної економіки. Культурна спадщина є елементом історичної пам'яті, важливим ресурсом створення сучасних мистецьких продуктів для різних цільових аудиторій, а збереження традицій, етнокультурних особливостей і мистецьких надбань сприяє формуванню нових творчих ініціатив, розвитку подієвого туризму та підвищенню конкурентоспроможності регіону у сфері креативних індустрій. У цьому контексті особливого значення набуває маркетинг у сфері культури та мистецтва, який забезпечує ефективний зв'язок між культурним продуктом і цільовою аудиторією.

Уперше питання маркетингу у сфері культури та мистецтва системно обґрунтував американський економіст Філіп Котлер у праці «Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources» [1]. У зазначеній роботі акцентовано увагу на необхідності стратегічного управління культурними інституціями, формування місії, позиціонування культурних організацій, розвитку аудиторії та використання маркетингових інструментів для популяризації культурних продуктів. Маркетинг у сфері культури та мистецтва розглядається як діяльність, спрямована на залучення найбільш зацікавлених у певному культурному продукті сегментів ринку шляхом адаптації ціни, місця реалізації та інструментів просування відповідно до місії культурної організації [1]. Саме особливість культурного продукту полягає у тому, що він є результатом творчої діяльності та часто потребує цілеспрямованого формування попиту й зміни сприйняття з боку споживачів [2].

Відповідно до ЗУ «Про культуру» до закладів культури та мистецтва належать театри, філармонії, концертні організації, цирку, музеї, галереї, виставкові зали, бібліотеки, клубні заклади, палаци та будинки культури, мистецькі центри, кінотеатри, архіви та інші установи, діяльність яких спрямована на створення, збереження, популяризацію та поширення культурних цінностей [3]. Враховуючи суспільну значущість таких установ, важливим завданням стає інтеграція сучасних маркетингових підходів у практику функціонування закладів культури в умовах економіки відновлення.

Чернівецька область є одним із найбільш мультикультурних регіонів України, де історично сформувалися традиції міжкультурного діалогу, толерантності та гостинності. Поєднання українських, румунських, австрійських, польських, єврейських та інших культурних впливів знайшло відображення в архітектурі, гастрономії, локальних звичаях та мистецтві регіону. Саме культурна різноманітність формує унікальну ідентичність Буковини та виступає важливим чинником туристичної привабливості Чернівецької області. Регіон є батьківщиною багатьох видатних діячів культури та мистецтва, де зберігаються традиційні та формуються нові культурні формати, що інтегрують історичну спадщину із сучасними мистецькими практиками [4]. У місті Чернівці функціонують провідні заклади культури та мистецтва Буковини, серед яких Чернівецький академічний український музично–драматичний театр імені О. Кобилянської, що активно реалізує власний репертуар, проводить гастрольні заходи та фестивалі, зокрема Фестиваль комедії «Золоті оплески Буковини» [5], та Чернівецька обласна філармонія імені Д. Гнатюка, що пропонує широкий спектр культурних заходів – концерти класичної, органної, джазової та популярної музики, театральні постановки, тематичні вечори та мистецькі проєкти. Для популяризації культурної спадщини Буковини та розвитку туристичного потенціалу регіону важливого значення набуває вдосконалення товарної політики зазначених закладів культури та мистецтва шляхом створення диференційованих культурних продуктів для різних сегментів споживачів. Адже в сучасних умовах культурний продукт має формуватися не лише як мистецький захід, а як комплексний креативний продукт, здатний поєднувати культурну спадщину, емоційний досвід, туристичну привабливість та сучасні форми культурного споживання. Досвід зазначених закладів культури демонструє ефективність використання різних підходів до формування культурного продукту залежно від особливостей цільової аудиторії. Так, ETNO–мюзикл від Чернівецької обласної філармонії «Крізь століття» (2024–2026 рр.) орієнтований на широку аудиторію, зацікавлену в етнокультурній спадщині, автентичних традиціях, народному мистецтві та сучасній інтерпретації локальної культури. Поєднання хорового мистецтва, народних звичаїв, музики та сценічної динаміки дозволило створити емоційно доступний культурний продукт, адаптований до потреб сучасного глядача та перспективний для розвитку подієвого туризму [6]. Водночас постановка у 2025 році опери Дмитра Бортнянського «Креонт» на сцені Чернівецького драматичного театру представляє інший напрям формування культурного продукту, орієнтований на аудиторію, зацікавлену у класичному музичному мистецтві, історичній спадщині, академічній культурі та унікальних подіях у сфері креативних індустрій. Унікальність проєкту полягає у відновленні втраченої опери та міжінституційній співпраці Національної філармонії України, Львівської національної філармонії, Чернівецької обласної філармонії імені Дмитра Гнатюка та Чернівецького академічного обласного українського музично–драматичного театру імені Ольги Кобилянської [7]. У цьому аспекті культурна цінність продукту посилюється історичною унікальністю відновлення опери після майже 250 років забуття, міжнародним значенням проєкту

та автентичністю театрального простору, який забезпечує відповідність історичним акустичним характеристикам епохи пізнього бароко та раннього класицизму.

Висновки. Таким чином, практики сучасних культурних проєктів Буковини свідчать про доцільність розвитку багатовекторної маркетингової товарної політики у сфері креативних індустрій, що передбачає створення різножанрових культурних продуктів для різних сегментів культурного туризму. Це дозволяє одночасно популяризувати етнокультурну спадщину регіону, академічне мистецтво, історичну пам'ять та сучасні творчі практики. З іншого боку, важливим напрямом розвитку маркетингової товарної політики регіональних закладів культури також є реалізація міжінституційних культурних проєктів, що об'єднують творчі колективи різних мистецьких установ України. Така співпраця сприяє створенню масштабніших культурних продуктів, розширенню аудиторії, підвищенню художньої цінності мистецьких подій та формуванню комплексного культурного бренду регіону. У контексті економіки відновлення України це створює додаткові можливості для розвитку культурного туризму, підвищення впізнаваності Чернівецької області та формування іміджу регіону як простору сучасних культурних ініціатив і креативних практик.

Список використаних джерел

1. Kotler P., Kotler N. G., Kotler W. I. *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. Bangkok: *Museum Siam Repository*, 1998. URL: <https://repository.museumsiam.org/items/7b7e245a-0e9d-4d86-9aad-600d21751d12>
2. Головач Н.М. Роль маркетингу в діяльності сучасних закладів культури. *Культура і сучасність*: альманах. 2023. № 1. С. 156–161.
3. Про культуру: Закон України від 14.12.2010 № 2778–VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2778-17>
4. Стратегія розвитку Чернівецької області на період до 2027 року (оновлена редакція). *Чернівецька ОВА*. URL: <https://bukoda.gov.ua/documents/strategiya-rovzitku-oblasti>
5. Фестиваль. *DramTheater: Чернівецький академічний обласний український музично-драматичний театр імені Ольги Кобилянської*. URL: <https://dramtheater.cv.ua/festyval/>
6. «Крізь століття» знову на сцені! *Чернівецька обласна філармонія імені Д. Гнатюка (Facebook)*. URL: <https://surl.li/ulzurm>
7. «Любов здобуде перемогу – тирани впадуть»: У Чернівецькому драматичному театрі відзначили прем'єру опери Бортнянського «Креонт». *Artmisto*. URL: <https://artmisto.net/content/lyubov-peremozhe-tirani-vpadut-na-sceni-cherniveckogo-dramteatru-vidbulasya-premera-operi-bortnyanskogo-kreont>

Валентина Демко
к.е.н., доцент кафедри економіки і бізнесу
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

КРЕАТИВНІ ТУРИСТИЧНІ ПРОЄКТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ФОРМУВАННЯ НОВОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними процесами соціально-економічної трансформації, пов'язаними з необхідністю післявоєнного відновлення держави. Одним із важливих напрямів цього процесу виступає туристична індустрія, яка здатна забезпечувати не лише економічний ефект, але й формувати міжнародний імідж країни, стимулювати розвиток регіонів, підтримувати культурну спадщину та активізувати креативні індустрії. У світовій практиці туризм дедалі частіше розглядається як інструмент відновлення територій після кризових подій, оскільки він поєднує економічну, соціальну, культурну та комунікаційну функції.

У післявоєнний період Україна потребуватиме нових підходів до формування туристичного продукту. Традиційні формати екскурсійного або рекреаційного туризму вже не повною мірою відповідають сучасним міжнародним трендам. Натомість глобальний туристичний ринок демонструє зростання попиту на *experience-based tourism*, культурний туризм, *storytelling-tourism* та інтерактивні туристичні практики, орієнтовані на емоційний досвід, автентичність та змістовність подорожі.

У цих умовах особливого значення набувають креативні туристичні проєкти, здатні інтегрувати культурну спадщину, цифрові технології, сучасні формати комунікації та локальні історії у єдиний туристичний продукт. Саме такі проєкти можуть стати каталізатором відновлення туристичної галузі України та важливим елементом формування нового міжнародного образу держави.

Метою дослідження є обґрунтування ролі креативних туристичних проєктів у процесах відновлення туристичної індустрії України та визначення перспектив використання інноваційних підходів у формуванні сучасного туристичного продукту.

У сучасних умовах туристичний простір України поступово трансформується у багатофункціональне середовище культурної комунікації, де турист отримує не лише послугу, а комплексний досвід взаємодії з історією, культурою та сучасними трансформаціями країни. Важливим чинником розвитку виступає інтеграція:

- цифрових технологій;
- креативних індустрій;
- культурної спадщини;

- урбаністичних практик;
- інтерактивних форматів подачі інформації.

Особливо перспективними є проекти, які поєднують туристичні маршрути з мультимедійними технологіями, AR/VR-рішеннями, мобільними додатками, аудіогідами, інтерактивними картами та storytelling-підходом. Використання таких інструментів дозволяє трансформувати звичайну екскурсію у глибокий емоційний та освітній досвід.

Таблиця 1

Вплив креативних туристичних проектів на процеси відновлення України

Напрямок впливу	Характеристика	Очікуваний результат
Економічний	розвиток локального бізнесу, збільшення туристичних потоків	зростання доходів регіонів
Соціальний	формування позитивного сприйняття територій	підвищення рівня соціальної згуртованості
Культурний	популяризація культурної спадщини	збереження національної ідентичності
Іміджевий	формування нового туристичного бренду України	підвищення міжнародної впізнаваності
Інноваційний	інтеграція цифрових технологій	модернізація туристичної індустрії

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Креативні туристичні проекти здатні суттєво змінити підхід до сприйняття України іноземними туристами. У центрі уваги можуть знаходитися не лише історичні пам'ятки, але й сучасні міські простори, культурні хаби, місця трансформації, локальні історії громад, мистецькі події та гастрономічні практики. Саме поєднання традицій та сучасності формує конкурентоспроможний туристичний продукт нового покоління.

Важливу роль у процесах відновлення можуть відігравати тематичні туристичні маршрути, що об'єднують різні регіони України у єдину систему культурного та емоційного досвіду. Такими маршрутами можуть бути:

- маршрути культурної спадщини;
- урбаністичні тури;
- гастрономічні маршрути;
- маршрути сучасного мистецтва;
- маршрути пам'яті та стійкості;
- екологічні та рекреаційні тури.

Суттєвий потенціал мають інтерактивні туристичні продукти, у межах яких турист стає активним учасником події. Наприклад, участь у локальних фестивалях, майстер-класах, мистецьких перформансах, реконструкціях історичних подій або цифрових квестах дозволяє формувати більш глибокий рівень емоційного залучення.

Упровадження креативних туристичних практик забезпечує мультиплікативний ефект для економіки відновлення України. Розвиток туризму стимулює транспортну сферу, готельно-ресторанний бізнес, креативні індустрії, ремісництво, сферу послуг та цифрові сервіси. Водночас активізується розвиток локальних територій та створюються нові робочі місця.



Рис. 1. Креативний туристичний продукт як елемент відновлення України
Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Не менш важливим є міжнародний комунікаційний ефект. Сучасний турист дедалі частіше обирає DESTИНАЦІЇ, які мають унікальну історію, сильну культурну ідентичність та здатні запропонувати автентичний досвід. Україна володіє значним потенціалом у цьому напрямі, оскільки поєднує багату культурну спадщину, сучасні креативні практики, урбаністичні трансформації та високий рівень емоційної впізнаваності у світі.

Висновки. Креативні туристичні проекти можуть стати одним із ключових інструментів відновлення туристичної індустрії України у післявоєнний період. Їх реалізація сприятиме формуванню сучасного туристичного продукту, орієнтованого на міжнародний ринок та побудованого на принципах experience есопому, цифровізації та культурної автентичності.

Інтеграція цифрових технологій, культурної спадщини та креативних практик дозволить створити нову модель туристичного розвитку України, де туризм виступатиме не лише економічною галуззю, а платформою культурної дипломатії, міжнародної комунікації та позитивної трансформації держави.

Таким чином, саме цікаві, емоційні та інноваційні туристичні проєкти здатні стати важливою складовою формування нового міжнародного образу України як сучасної європейської туристичної дестинації.

Список використаних джерел

1. UNWTO. International Tourism Highlights. Madrid : UNWTO, 2024. URL: <https://www.unwto.org/international-tourism-highlights> (дата звернення: 14.05.2026).
2. UNESCO. World Heritage and Sustainable Tourism Programme. URL: <https://whc.unesco.org/en/tourism/> (дата звернення: 14.05.2026).
3. World Travel & Tourism Council. Travel & Tourism Economic Impact Report 2024. London : WTTC, 2024. URL: <https://wtcc.org/research/economic-impact> (дата звернення: 14.05.2026).
4. OECD. Rebuilding Tourism for the Future: COVID-19 Policy Responses. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses> (дата звернення: 14.05.2026).
5. Richards G. Cultural Tourism: A Review of Recent Research and Trends. Journal of Hospitality and Tourism Management. 2021. Vol. 46. P. 12–21.
6. Pine B. J., Gilmore J. H. The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money. Boston : Harvard Business School Press, 2019. 368 p.

Valentyna Demko
PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Economics and Business,
Olena Vasylenko
Senior Lecturer,
Department of Economics and Business,
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University,
Zaporizhzhia, Ukraine

SUSTAINABLE GREEN TOURISM ROUTES AS A TOOL FOR POST-WAR REGIONAL RECOVERY IN UKRAINE

Relevance of the research. Sustainable tourism is increasingly recognized as one of the strategic instruments for regional recovery and environmental transformation in post-crisis economies. In modern conditions, green tourism combines ecological preservation, local economic development, community participation, and innovative destination management approaches. For Ukraine, the issue of sustainable tourism development becomes especially important in the context of post-war recovery, territorial transformation, decentralization processes, and integration into the European tourism space.

Global tourism trends demonstrate growing demand for environmentally responsible tourism products, authentic travel experiences, nature-based tourism, and sustainable tourism destinations. International organizations such as UNWTO, UNEP, and GSTC emphasize the necessity of implementing sustainability criteria, ecological monitoring systems, and evidence-based tourism management practices.

Ukraine possesses significant natural, cultural, and recreational resources suitable for the development of sustainable green tourism routes. However, the current state of tourism development is characterized by fragmented coordination, insufficient infrastructure, weak monitoring systems, and limited implementation of international sustainability standards. These challenges require new institutional and digital approaches to tourism route management.

The purpose of the study is to substantiate the role of sustainable green tourism routes in the regional recovery of Ukraine and to determine institutional mechanisms for implementing international sustainability standards within tourism destination management.

The methodological basis of the research includes systematic analysis, comparative analysis of international sustainability standards (GSTC, UNEP, UNWTO), structural-functional analysis, and analytical generalization. GIS technologies, tourism carrying capacity approaches, and digital monitoring tools are considered as important elements of sustainable tourism management.

Modern green tourism routes should be based on several interconnected sustainability principles:

- conservation of natural ecosystems;
- community participation;

- economic viability;
- adaptive management;
- digital monitoring;
- ecological responsibility.

An important component of sustainable tourism development is the integration of digital technologies into tourism management systems. GIS analysis, drone monitoring, mobile applications, digital tourism platforms, and citizen science approaches significantly improve tourism flow management and ecological monitoring of sensitive natural territories.

Table 1

Key barriers to sustainable green tourism development in Ukraine

Aspect	Current situation	Main barriers
Tourism infrastructure	Uneven regional development	Insufficient investments
Sustainability standards	Partial implementation	Lack of certification systems
Environmental monitoring	Fragmented monitoring initiatives	Weak data systems
Institutional coordination	Limited cooperation between stakeholders	Management fragmentation
Financial sustainability	Dependence on local funding	Limited grant accessibility
Ecological protection	Local ecosystem degradation risks	Weak carrying capacity regulation

One of the key directions for improving sustainable tourism management in Ukraine is the establishment of regional coordinating platforms. Such platforms can integrate local communities, tourism businesses, environmental institutions, NGOs, and regional authorities into a unified tourism management system.

The functional tasks of regional tourism coordination platforms may include:

- route standardization;
- sustainability certification;
- tourism flow monitoring;
- GIS analytics integration;
- destination marketing;
- educational programs for local communities;
- support of eco-friendly tourism infrastructure.

The implementation of regional coordinating platforms creates opportunities for forming integrated tourism ecosystems based on sustainability principles and evidence-based tourism management.

The practical implementation of sustainable tourism routes may provide significant socio-economic and ecological benefits for Ukrainian regions. Green tourism stimulates local entrepreneurship, creates employment opportunities, supports small businesses, strengthens local identities, and contributes to environmental protection.

Additionally, sustainable tourism routes may become an important component of Ukraine's integration into the European tourism market. The adaptation of GSTC sustainability criteria and European eco-certification standards can significantly improve the competitiveness of Ukrainian tourism destinations.



Figure 1. Conceptual model of sustainable green tourism management

Conclusions. The study confirms that sustainable green tourism routes can become an important driver of post-war regional recovery in Ukraine. The implementation of international sustainability standards, digital monitoring systems, and regional coordination mechanisms creates favorable conditions for improving tourism competitiveness and preserving natural ecosystems. The development of sustainable tourism requires integrated institutional support, investment in low-impact infrastructure, implementation of GIS-based monitoring systems, and active involvement of local communities in tourism management processes. Therefore, sustainable green tourism should be considered not only as a tourism activity but also as a strategic instrument of environmental protection, regional economic development, and long-term territorial resilience in Ukraine.

References

1. Global Sustainable Tourism Council. GSTC Criteria for Destinations. URL: <https://www.gstccouncil.org/gstc-criteria/>
2. United Nations World Tourism Organization. Tourism and Sustainability: A Statistical Review. Madrid : UNWTO, 2020.
3. UN Environment Programme. Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers. Paris : UNEP, 2005.
4. Eagles P., McCool S., Haynes C. Sustainable Tourism in Protected Areas: Guidelines for Planning and Management. Gland : IUCN, 2002.
5. Honey M. Ecotourism and Sustainable Development. Washington : Island Press, 2016.
6. Skiniti G. et al. A holistic approach for tourism carrying capacity estimation in sensitive ecological areas. *Environment, Development and Sustainability*. 2024. Vol. 26. P. 31971–31995.
7. Demko V. S. Prerequisites for the development of green tourism: global, national and regional dimensions. *Regional Economy*. 2019. No. 2. P. 90–97.
8. Demko V. S., Vasylychenko O. O. Sustainable Development of Green Tourism Routes: International Standards, Barriers and Institutional Solutions for Ukraine. *Achievements of Economy: Prospects and Innovations*. 2026. No. 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19094920>

Валентина Демко
к.е.н., доцент кафедри економіки і бізнесу
Ангеліна Помелова, здобувач,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК СТАЛОГО ЕКОТУРИЗМУ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ «ЕСО BIKE UKRAINE»

В умовах післявоєнного відновлення України особливого значення набуває пошук інноваційних моделей розвитку туристичної галузі, які поєднують економічну ефективність із принципами сталого розвитку. Одним із найбільш перспективних напрямів виступає екологічний туризм, який забезпечує збереження природного середовища, підтримку місцевих громад та формування екологічної свідомості населення.

Європейський досвід демонструє високу ефективність екологічно орієнтованих моделей розвитку туризму. У країнах ЄС активно використовуються програми екологічної сертифікації, мережі природоохоронних територій Natura 2000, концепція slow tourism, велосипедні маршрути EuroVelo та інструменти підтримки місцевих громад. Особливий інтерес для України становить практика розвитку велосипедного туризму, яка успішно реалізується в Нідерландах, Данії, Німеччині та Австрії.

На основі проведеного дослідження було визначено ключові напрями адаптації європейського досвіду до українських умов (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрями адаптації європейських практик екотуризму в Україні

Європейська практика	Українська адаптація	Очікуваний результат
Natura 2000	Формування мережі екотуристичних маршрутів у природоохоронних територіях	Збереження природних ресурсів
EuroVelo	Створення регіональних велосипедних маршрутів	Розвиток активного туризму
Green Globe, EU Ecolabel	Впровадження систем екологічної сертифікації	Підвищення якості туристичних послуг
Slow tourism	Розвиток локальних туристичних продуктів	Підтримка місцевих громад
Екологічна освіта	Створення інформаційно-просвітницьких центрів	Підвищення екологічної свідомості

Джерело: сформовано автором на основі результатів дослідження.

Для практичної реалізації запропонованих підходів розроблено авторську концепцію «ЕСО BIKE UKRAINE», яка передбачає формування національної

мережі екологічних велосипедних маршрутів із використанням природно-рекреаційного потенціалу регіонів України. Концепція орієнтована на інтеграцію туристичних ресурсів у єдину систему сталого туризму та подальше включення українських маршрутів до європейського туристичного простору.



Рис. 1. Концептуальна модель розвитку екотуризму «ECO BIKE UKRAINE»

Джерело: сформовано автором на основі результатів дослідження

У межах практичної апробації концепції було запропоновано маршрут «Степова спадщина», який об'єднує природні та культурні об'єкти Запорізького регіону. Запровадження подібних маршрутів дозволить диверсифікувати туристичний продукт, збільшити туристичні потоки та створити додаткові можливості для розвитку малого бізнесу в громадах.

Важливою перевагою концепції є її універсальність. Запропонована модель може бути адаптована до різних регіонів України шляхом використання локальних природних, історико-культурних та рекреаційних ресурсів. Реалізація концепції сприятиме підвищенню конкурентоспроможності туристичної галузі, формуванню позитивного міжнародного іміджу України та розвитку екологічно відповідальної туристичної поведінки.

Висновки. Результати дослідження свідчать про високий потенціал адаптації європейських практик сталого екотуризму в Україні. Запропонована концепція «ECO BIKE UKRAINE» може стати ефективним інструментом розвитку

екологічного туризму, підтримки місцевих громад та післявоєнного відновлення туристичних територій. Її реалізація забезпечить формування сучасного конкурентоспроможного туристичного продукту, орієнтованого на принципи сталого розвитку та інтеграцію України до європейського туристичного простору.

Список використаних джерел

1. Demko V. S., Vasylichenko O. O. Sustainable development of green tourism routes: international standards, barriers and institutional solutions for Ukraine. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 27. DOI: 10.5281/zenodo.19094920.
2. Fennell D. A. *Ecotourism*. 5th ed. London : Routledge, 2020. 640 p.
3. UN Tourism. Tourism and the Sustainable Development Goals. Madrid : UN Tourism. URL: <https://www.unwto.org/tourism-and-the-sustainable-development-goals>
4. European Commission. EU Biodiversity Strategy for 2030. Brussels : European Commission. URL: https://environment.ec.europa.eu/strategy/biodiversity-strategy-2030_en
5. The International Ecotourism Society (TIES). What Is Ecotourism? URL: <https://ecotourism.org/what-is-ecotourism/>
6. EuroVelo. Route Development Status Report 2024. Brussels : European Cyclists' Federation. URL: <https://pro.eurovelo.com/download/document/EuroVelo-2024-Route-development-final.pdf>

Христина Дрогобицька, здобувач,
ХУУПу імені Леоніда Юзькова
Керівник: **Олександр Сірий**
старший викладач кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного
виховання,
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

ТУРИСТИЧНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Туристична галузь є однією з важливих складових національної економіки, що забезпечує розвиток регіонів, створення робочих місць, наповнення бюджетів різних рівнів та формування позитивного міжнародного іміджу держави. Для України туризм тривалий час залишався перспективним сектором економіки, який демонстрував тенденції до зростання, особливо у сферах внутрішнього, культурного, рекреаційного та екологічного туризму. Однак повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України спричинила масштабну кризу в туристичній сфері, що проявилася у руйнуванні туристичної інфраструктури, скороченні туристичних потоків, втраті інвестиційної привабливості та погіршенні безпекової ситуації.

Водночас сучасні умови формують нові підходи до функціонування туристичної галузі. Повоєнне відновлення України потребуватиме комплексної модернізації туристичного сектору, його адаптації до європейських стандартів, впровадження цифрових технологій та розвитку креативних туристичних практик. У зв'язку з цим дослідження проблем та перспектив трансформації туристичної галузі України набуває особливої актуальності.

До початку повномасштабної війни туристична сфера України характеризувалася поступовим розвитком. Значний потенціал мали історико-культурний, рекреаційний, медичний, гастрономічний та сільський туризм. Особливу роль відігравали такі туристичні регіони, як Карпати, Чорноморське узбережжя, Київ, Львів, Одеса та інші культурні центри. Туризм забезпечував надходження валютних коштів та стимулював розвиток малого й середнього бізнесу [2].

Проте воєнні дії призвели до суттєвих негативних наслідків для галузі. Насамперед відбулося різке скорочення міжнародного та внутрішнього туристичного потоку. Більшість іноземних туристів відмовилися від відвідування України через високий рівень небезпеки. Крім того, значна частина населення була змушена змінити місце проживання або виїхати за кордон, що також негативно вплинуло на розвиток внутрішнього туризму.

Суттєвою проблемою стало руйнування туристичної та транспортної інфраструктури. Внаслідок бойових дій пошкоджено або знищено готелі, санаторії, туристичні комплекси, музеї, об'єкти культурної спадщини, автомобільні дороги та інші елементи туристичної інфраструктури. Особливо значних втрат зазнали

регіони, де відбувалися активні бойові дії або які перебували під тимчасовою окупацією.

Негативний вплив війни проявився також у фінансово-економічній площині. Значна кількість туристичних підприємств припинила діяльність через відсутність попиту, нестачу фінансових ресурсів та загальну економічну нестабільність. Скорочення інвестицій у туристичний сектор стало додатковим фактором кризи, оскільки інвестори розглядають безпековий фактор як ключовий критерій для вкладення капіталу [1].

Водночас навіть в умовах війни туристична галузь частково адаптувалася до нових реалій. В Україні почав активніше розвиватися внутрішній туризм у відносно безпечних регіонах західної частини держави. Підвищений інтерес спостерігався до природно-рекреаційних територій, гірського туризму, етнотуризму та локальних культурних маршрутів. Крім того, важливого значення набули волонтерський, меморіальний та військово-патріотичний туризм.

Одним із перспективних напрямів повоєнної трансформації туристичної галузі є розвиток меморіального туризму. Світовий досвід свідчить, що місця історичних трагедій, воєнних подій та національного спротиву можуть перетворюватися на важливі туристичні об'єкти. Для України актуальним стане створення музеїв війни, меморіальних комплексів, тематичних маршрутів та центрів національної пам'яті. Це сприятиме не лише розвитку туризму, а й формуванню історичної свідомості та збереженню пам'яті про події війни.

Важливу роль у повоєнному відновленні туристичної галузі відіграватиме цифровізація. Використання цифрових платформ, електронних сервісів, систем онлайн-бронювання, віртуальних екскурсій та сучасних маркетингових інструментів дозволить підвищити конкурентоспроможність українського туристичного продукту. Особливого значення набуває просування туристичного потенціалу України на міжнародному рівні через цифрові комунікації та інформаційні кампанії.

Не менш важливим напрямом є інтеграція туристичної галузі України до європейського простору. Процеси євроінтеграції передбачають гармонізацію законодавства, впровадження стандартів якості туристичних послуг, розвиток безбар'єрного середовища та забезпечення сталого розвитку туризму. Співпраця з Європейським Союзом може стати важливим джерелом фінансової та технічної підтримки для модернізації туристичної інфраструктури [3].

У контексті повоєнної трансформації особливого значення набуває розвиток сталого туризму. Відновлення туристичної галузі має здійснюватися з урахуванням принципів екологічної безпеки, раціонального використання природних ресурсів та збереження культурної спадщини. Перспективними напрямами можуть стати зелений туризм, екотуризм та сільський туризм, які сприятимуть розвитку місцевих громад і забезпеченню економічної стійкості регіонів.

Окремої уваги потребує державна політика у сфері туризму. Ефективне відновлення галузі неможливе без належної нормативно-правової підтримки, державного фінансування та створення сприятливого інвестиційного клімату. Доцільним є впровадження державних програм підтримки туристичного бізнесу,

податкових стимулів для інвесторів, механізмів державно-приватного партнерства та програм міжнародної допомоги.

Крім того, важливим чинником розвитку туристичної сфери є забезпечення безпеки туристів. У післявоєнний період необхідним стане створення ефективної системи безпекового моніторингу, відновлення транспортного сполучення, гуманітарне розмінування територій та формування позитивного міжнародного іміджу України як безпечної туристичної держави.

Таким чином, туристична галузь України зазнала значних втрат унаслідок воєнних дій, однак водночас отримала поштовх до структурної трансформації та пошуку нових моделей розвитку. Війна змінила підходи до організації туристичної діяльності, актуалізувала потребу у розвитку внутрішнього, меморіального, екологічного та креативного туризму.

Повоєнне відновлення туристичної галузі має базуватися на принципах безпеки, сталого розвитку, цифровізації та європейської інтеграції. Важливими умовами ефективної трансформації є модернізація туристичної інфраструктури, державна підтримка туристичного бізнесу, залучення міжнародних інвестицій та формування позитивного туристичного іміджу України у світі.

У перспективі туристична галузь може стати одним із ключових чинників економічного відновлення України, забезпечуючи розвиток регіонів, створення нових робочих місць, активізацію підприємницької діяльності та інтеграцію держави до європейського економічного простору.

Список використаних джерел:

1. Христина Федорова. Туризм під час війни - як галузь виживає та готується до відновлення | Kyivstar Business Hub. *Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/turyzm-pid-chas-vijny-yak-galuz-vyzhyvaye-ta-gotuyetsya-do-vidnovlennya> (дата звернення: 21.05.2026).

2. Яїцький Валерій Андрійович Омельченко Галина Юріївна. Адаптація туристичного бізнесу України до умов воєнних викликів: стратегії відновлення та диверсифікації послуг. *Репозитарій Львівської політехніки*. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/9c253e79-0c96-46f9-a51f-42b1b9b1562c> (дата звернення: 21.05.2026).

3. Як туристична галузь країни працює під час війни та як зміниться після її завершення. *Державне агентство розвитку туризму України*. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/yak-turistichna-galuz-krayini-pracyuie-pid-chas-viyni-ta-yak-zminitsya-pislya-yiyi-zavershennya> (дата звернення: 21.05.2026).

Лідія Дяченко, к.е.н., доцент,
доцент кафедри туризму,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна
Вероніка Постна,
студентка 3 курсу, спец. «Туризм і рекреація»
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТУРИЗМУ ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМІВ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Актуальність теми дослідження. Повоєнне відновлення України – надзвичайно складне завдання. Кожен свідомий громадянин України повинен долучитися до цих процесів у міру своїх можливостей, знань, освіти тощо. Саме тому, є доцільним активізувати діяльність учасників ринку туристичних послуг та усіх громадян України формувати привабливість України у світі, що стане одним із напрямів повоєнного її відновлення.

Дослідження категорії «сталий розвиток» показали, що це розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління, але водночас не заважає можливостям наступних поколінь – заважати свої. З відкритих джерел інформації у мережі Інтернет відомо, що доповідь ООН (1987рік), «Наше спільне майбутнє» відображає розуміння суспільних тенденцій у контексті «сталого розвитку» [1].

Сталий розвиток – це система взаємоузгоджених управлінських, економічних, соціальних, природоохоронних заходів, спрямованих на формування системи суспільних відносин на засадах довіри, партнерства, солідарності, консенсусу, етичних цінностей, безпечного навколишнього середовища, національних джерел духовності. Сталий розвиток туризму передбачає баланс економічної ефективності туристичної діяльності, збереження рекреаційних природних ресурсів, взаємодію культур та національної самобутності народів [2].

Ідея сталого розвитку офіційно була проголошена в 1992 році у Ріо-де-Жанейро і до теперішнього часу не створено альтернатив сталого розвитку людства, основними цілями якого є:- економічне зростання, охорона навколишнього середовища, -забезпечення соціальної справедливості для всіх, -раціональне використання природних ресурсів, -освіта та стабілізація чисельності населення, міжнародне співробітництво тощо.

Шведське агентство з охорони навколишнього середовища (Environmental Protection Agency — SEPA) розробило 10 принципів стійкого розвитку, а саме:

- 1.Невичерпне, стійке використання ресурсів.
- 2.Скорочення надлишкового споживання і відходів.
- 3.Забезпечення збереження природного, соціального, культурного різноманіття.
4. Ретельне планування, комплексний підхід, інтеграція туризму до планів регіонального розвитку

5. Підтримка місцевих економік.

6. Участь місцевого населення у розвитку туризму і розділення ним фінансових та інших переваг від цієї діяльності. 7. Консультації і обговорення між зацікавленими особами з метою вирішення конфліктів інтересів.

8. Навчання персоналу.

9. Відповідальна торгівля у сфері туризму.

10. Постійні дослідження, контроль і моніторинг сфери туризму.

Відповідно до «Стратегії сталого розвитку», виявлено, що вона базується на таких трьох складових:

- екологічній (збереження та відновлення природно-ресурсного потенціалу),
- економічній (гармонійне функціонування народногосподарського комплексу),
- соціальній (підвищення загального рівня життя населення).

Особливостями «сталого розвитку туризму» є наступне: - баланс економічної ефективності туристичної діяльності, - збереження рекреаційних природних ресурсів, - взаємодія культур та національної самобутності народів, - екологізація відтворювального процесу тощо.

Дослідження показали, що в сучасних умовах туристичні підприємства пропонують нові форми організації туристичного дозвілля, у т.ч. поєднання у розроблених туристичних продуктах екологічних турів у сільській місцевості, етнографічних та історико-культурних турів, освітньо - пізнавальних турів тощо.

Для реалізації «цілей сталого розвитку туризму» у повоєнному відновленні України є важливим забезпечити низку умов, а саме: 1- населення тих територій, які приймають туристів, повинно мати право на збереження соціально-культурної автентичності, порозуміння та толерантність між усіма учасниками туристичної взаємодії, 2- є необхідним забезпечити оптимальний соціально-економічний ефект для усіх учасників туристичної взаємодії, 3- збереження дикої фауни та флори, при наданні туристичних послуг- це важлива складова при розробці туристичних продуктів, 3- гармонійне функціонування людей в умовах використання природного середовища тощо.

У підсумку слід зазначити наступне: майбутні процеси трансформації у діяльності туристичної індустрії в Україні, у контексті повоєнного відновлення України, питання багатоаспектне. Вплив війни, зумовлює необхідність соціально-відповідальної поведінки кожного громадянина України у контексті економічних, екологічних та соціальних аспектів. Сталий розвиток туризму, сприятиме можливостям наступних поколінь зберігати планету та життєдіяльність людей на належному рівні.

Список використаних джерел:

1. Доповідь ООН (1987 рік), «Наше спільне майбутнє» відображає розуміння суспільних тенденцій у контексті «сталого розвитку», Офіційний сайт [https //: globalcompact.org.ua](https://globalcompact.org.ua) (дата звернення: 17.05.2026р.)

2. Офіційний сайт Міністерства економіки України [https //: me.gov. ua](https://me.gov.ua) (дата звернення: 15.05. 2026р.)

ПОЛІТИЧНА ВОЛЯ ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ РЕСУРС РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

Актуальність. Розвиток туристичних дестинацій у територіальних громадах України традиційно аналізується через призму ресурсного потенціалу, інфраструктури, маркетингу територій або інституційної спроможності. Водночас практика локального розвитку демонструє, що навіть за наявності природних, культурних та економічних передумов туристичний розвиток часто або не відбувається взагалі, або залишається фрагментарним і нестійким. Одним із ключових, але недостатньо концептуалізованих чинників у цьому процесі виступає політична воля. Саме політична воля ініціює процес розвитку туризму на місцевому рівні, визначає напрями та пріоритети цього розвитку, стає драйвером реалізації всіх заходів [1].

Наукова думка визначає політичну волю у контексті розвитку туризму як здатність і готовність органів влади, лідерів територіальних громад та інших зацікавлених сторін приймати та впроваджувати рішення, спрямовані на стимулювання туристичної діяльності, враховуючи при цьому соціальні, економічні та екологічні аспекти [2]. Водночас, у сучасному governance-дискурсі політична воля розглядається як продемонстрований намір політичних акторів реалізовувати певну політику навіть за наявності ризиків, витрат або потенційної непопулярності рішень.

Отже, у контексті розвитку туристичних дестинацій політична воля може бути визначена як колективна здатність та готовність органів місцевого самоврядування визнавати туризм одним із пріоритетів розвитку території, інституціоналізувати відповідні рішення та підтримувати їх у довгостроковій перспективі.

На основі аналізу практик управління туристичним розвитком в українських територіальних громадах запропоновано авторський підхід до структури політичної волі як інституційного ресурсу розвитку туристичних дестинацій. Запропонована модель включає три взаємопов'язані компоненти: політичне «Хочу», політичне «Мушу» та політичне «Можу».

Політичне «Хочу» відображає мотиваційно-ціннісний рівень політичної волі та передбачає наявність у місцевих еліт наміру підтримувати розвиток туризму як одного з напрямів локального розвитку. Формування цього компонента залежить від індивідуального бачення місцевих лідерів, їхнього професійного досвіду, системи цінностей, зовнішніх комунікацій, впливу експертного середовища, міжмуніципальної конкуренції та поширення успішних управлінських практик. На цьому рівні туризм починає розглядатися як потенційний інструмент економічної диверсифікації, територіального маркетингу та підвищення конкурентоспроможності громади.

Політичне «Мушу» характеризує рівень інституціоналізації політичної волі та проявляється через формування офіційних зобов'язань органів місцевого самоврядування щодо підтримки туристичного розвитку. Йдеться про інтеграцію туризму до стратегічних документів громади, створення профільних структур управління, ухвалення цільових програм, формування бюджетних зобов'язань, а також розвиток партнерських механізмів взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством. Саме цей компонент забезпечує трансформацію декларативної підтримки туризму у системну локальну політику.

Політичне «Можу» відображає практичну спроможність громади реалізовувати туристичні політики та проекти. Його ключовими характеристиками є наявність функціональних інституцій, кваліфікованого кадрового забезпечення, фінансових ресурсів, інвестиційної активності, туристичної та інформаційної інфраструктури, а також здатності до стратегічного й проєктного менеджменту. Водночас відсутність достатньої спроможності не завжди свідчить про відсутність політичної волі, оскільки значна частина українських громад функціонує в умовах обмеженості фінансових та управлінських ресурсів, що створює розрив між політичними намірами та можливостями їх практичної реалізації.

На формування політичної волі впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. До внутрішніх належать лідерство місцевої влади, рівень інституційної спроможності, структура місцевої економіки, туристична свідомість громади та наявність туристичних ресурсів. Зовнішніми чинниками виступають державна політика, процеси децентралізації, діяльність міжнародних донорів, міжмуніципальна конкуренція та експертна підтримка.

Особливого значення проблема політичної волі набуває в умовах української децентралізації, яка суттєво розширила повноваження громад у сфері місцевого економічного розвитку. Водночас децентралізація посилила залежність туристичної політики від якості локального governance, кадрового потенціалу та стабільності місцевих політичних пріоритетів. Вибірчі цикли, зміна керівництва громад та нестабільність місцевих коаліцій часто призводять до згортання або перегляду раніше започаткованих туристичних ініціатив.

Повномасштабна війна додатково трансформувала структуру локальної політичної волі. Для значної частини громад пріоритетами стали безпека, гуманітарна підтримка та відновлення критичної інфраструктури. Водночас у відносно безпечних регіонах туризм почав розглядатися як інструмент економічної адаптації, підтримки локального бізнесу, внутрішньої мобільності та психологічного відновлення населення.

Висновки. У результаті дослідження зроблено висновок, що розвиток туристичних дестинацій в Україні визначається не лише наявністю ресурсного потенціалу, а й здатністю місцевих еліт трансформувати політичну волю у стійкі інституційні механізми управління. Саме політична воля виступає своєрідним інституційним каталізатором, який перетворює туристичні ресурси території на реальні економічні та соціальні результати. Успішність туристичного розвитку значною мірою залежить від здатності громад забезпечувати тяглість стратегічних

рішень, формувати партнерства та інтегрувати туризм у довгострокову модель локального розвитку.

Список використаних джерел

1. Tedyansyah T. The Role of Local Government in Improving the Regional Economy Through the Tourism Sector / T. Tedyansyah, G. E. Saputro, S. Suwito // PPSDP International Journal of Education. – 2025.
2. Wijaya A. A. Opportunities and Challenges of Collaborative Governance in Local Government Tourism Public Policy / A. A. Wijaya, L. M. Sa'ban, N. Nastia // Jurnal Administrasi Negara. – 2024.
3. Rahaju T. Role of Local Tourism Governance Policies in Achieving Sustainable Tourism Development: A PLS-SEM Modeling Study / T. Rahaju, S. Megawati, I. Prabawati, F. A. Suprpto, A. H. Muzaqi, A. Ardiyansyah // International Review of Management and Marketing. – 2026.
4. Aminullah A. Toward Transparent Village Tourism Governance / A. Aminullah // Global Review of Tourism and Social Sciences. – 2025.

Ігор Зюбін,
здобувач, ХНУРЕ,

Керівник: Олександр Хряпкін,
к.т.н., доцент, доцент кафедри комп'ютерного моделювання та
інтелектуальних технологій,
Харківський національний університет радіоелектроніки,
м. Харків, Україна

РОЗРОБКА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ВЕБ-СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ТУРИСТИЧНИХ МАРШРУТІВ «ENJOYMAP»

Актуальність дослідження. В умовах відновлення економіки України туристична галузь розглядається як один із пріоритетних напрямів економічного зростання [1]. Розвиток внутрішнього туризму та створення інноваційних цифрових рішень для підтримки туристичної діяльності є стратегічно важливими для відновлення постраждалих регіонів. Сучасні інформаційно-аналітичні системи управління туристичними маршрутами дозволяють ефективно рекламувати регіональні туристичні ресурси, створювати персоналізовані туристичні продукти та забезпечувати сталий розвиток туристичних локацій [2].

Мета дослідження. Розробити веб-орієнтовану інформаційно-аналітичну систему EnjoyMap для автоматизації процесів управління туристичними маршрутами та підтримки розвитку внутрішнього туризму в контексті економіки відновлення України.

Методи дослідження. Використано методи системного аналізу для дослідження туристичної предметної області, структурного моделювання IDEF0 для формалізації туристичних бізнес-процесів, моделювання потоків даних DFD для аналізу інформаційних взаємодій у туристичних системах, об'єктно орієнтованого проектування засобами UML для специфікації архітектури. Застосовано методи порівняльного аналізу туристичних веб-платформ та методологію мікросервісної архітектури [3,4] для забезпечення масштабованості системи.

Результати дослідження. Розроблено корпоративну інформаційну систему EnjoyMap класу E-Business/Decision Support System на базі технологічного стеку: .NET 8, PostgreSQL, React + Vite, Azure Blob Storage, Redis [4]. Система реалізує повний цикл управління туристичним контентом через сім інтегрованих модулів: аутентифікацію користувачів, управління точками туристичного інтересу (POI), створення персоналізованих маршрутів, систему відгуків та рейтингів, управління мультимедійним контентом, навігаційну підсистему, аналітичну платформу.

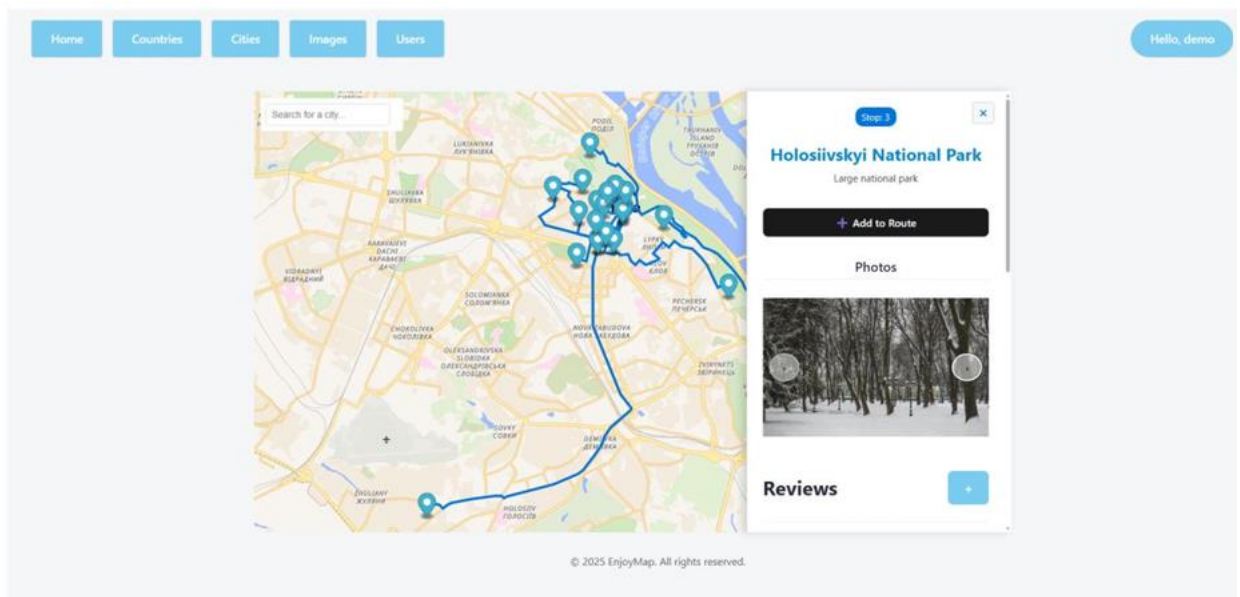


Рис. 1 – Головна сторінка системи EnjoyMap з відображенням туристичних місць та маршрутів міста

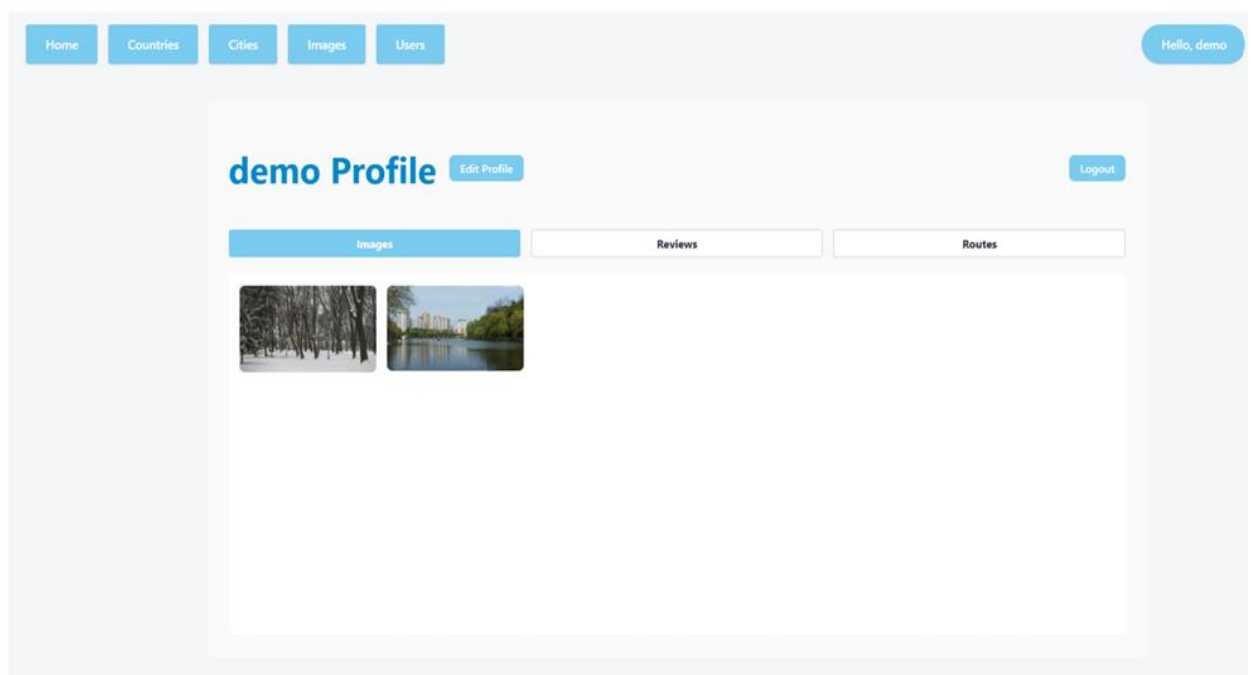


Рис. 2 – Сторінка профілю користувача

Головна сторінка системи (Рис. 1) демонструє інтерактивну карту з відображенням точок інтересу (POI) та туристичних маршрутів. Користувачі можуть переглядати популярні локації, фільтрувати їх за категоріями та створювати власні маршрути з урахуванням географічної близькості об'єктів.

Профіль користувача (Рис. 2) надає доступ до персональних налаштувань, завантажених зображень на платформу, створені та збережені маршрути користувачем та відгуки до місць.

Архітектура системи базується на функціональній моделі IDEF0 з декомпозицією ключових процесів та моделі потоків даних DFD трьох рівнів. Система забезпечує підтримку до 100 одночасних користувачів з середнім часом відповіді менше 2 секунд, використовує JWT автентифікацію та HTTPS протокол.

Практичне значення. Розроблена система створює технологічну основу для цифровізації туристичної галузі України в умовах постконфліктного відновлення. EnjoyMap забезпечує туристичним операторам ефективний інструмент для розвитку регіональних туристичних ресурсів та залучення туристів, сприяючи розвитку туризму.

Висновки. Створена система EnjoyMap демонструє потенціал цифрових технологій для розвитку туристичної галузі України. Мікросервісна архітектура забезпечує масштабованість для роботи з національною туристичною інфраструктурою, створюючи передумови для формування цифрової туристичної екосистеми.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>.
2. Мельниченко С. В., Шведун В. О. Інформаційні технології в туризмі: теоретичні та прикладні аспекти. Вісник Запорізького національного університету. 2010. №2(6). С.129–138.
3. Ньюман С. Побудова мікросервісів: проектування дрібнозернистих систем / пер. з англ. Київ : ДМК Прес, 2020. 280 с.
4. Документація Microsoft. Архітектура сучасних веб-застосунків з ASP.NET Core та Azure. Microsoft Press, 2022. URL: <https://learn.microsoft.com>.

Алла Колеснік, магістрант,
ТДАТУ, керівник: **Яворська Тетяна**
доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і бізнесу
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ТУРИЗМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження. Повномасштабна збройна агресія РФ проти України докорінно змінила архітектуру безпеки та завдала руйнівного удару по національній економіці, де однією з найуразливіших сфер виявилася індустрія туризму та гостинності. Стан туристичної інфраструктури України зазнав масштабних пошкоджень: зруйновані зони відпочинку, готелі, заклади харчування, аеропорти, вокзали, деякі туристичні фірми закрилися. Через окупацію частини територій та мінування узбережжя Чорного й Азовського морів відбулося різке зміщення туристичних потоків до відносно безпечних регіонів Заходу.

Початок бойових дій став випробуванням для туристичного бізнесу, а введення воєнного стану створило ряд складних обставин, серед яких особливе значення мали морально-психологічні потрясіння, економічний спад підприємництва та неможливість вести бізнес. Ці чинники призвели до серйозного паралічу значної частини підприємницької діяльності.

Стримуючим фактором, що змушує людей уникати подорожей, є потенційна загроза життю. Невизначеність щодо наявності та якості зручностей, пов'язаних із подорожами під час війни, блокування, пошкоджені або закриті туристичні об'єкти, обмежений доступ до них, повітряні тривоги - все це ускладнює планування та здійснення подорожей. Кошти, які люди витрачали до війни на відпочинок, сьогодні використовуються на більш важливі потреби: житло, предмети першої необхідності, охорону здоров'я. У такий складний час інтерес до подорожей різко зменшився.

Незважаючи на складні умови, що склалися в державі, туризм продовжує функціонувати на внутрішньому відпочинку, оздоровленні та волонтерських турах, що дає можливість для працевлаштування населення та забезпечує розвиток громад. Створюються можливості для розвитку власного бізнесу пов'язаного з туризмом.

На даний час найбільшою популярністю серед населення України користуються західні регіони (Карпати, Закарпаття), які віддалені від зони бойових дій, мають розвинену інфраструктуру, що дозволяє регіону трансформувати види відпочинку під актуальні потреби дорослих і дітей. Активно розвивається зелений, гастрономічний та лікувально-оздоровчий туризм. Туристам пропонують відпочинок у невеликих дерев'яних будинках із панорамними вікнами на одну або дві родини, смачну і корисну їжу приготовлену за старовинними рецептами, прогулянки лісом, екскурсії на сироварні і винарні [1].

Необхідно відзначити, що в Україні розвиток регіонального туризму помітно відстає від реальних можливостей, які визначаються унікальними для кожного

регіону природно-географічними умовами, наявністю індивідуальних історичних і національних рис, великої кількості історичних і культурних пам'яток, що користуються все зростаючим інтересом серед населення України та інших країн. Однак ресурсні можливості регіонів для цілей туристської діяльності (туристський потенціал регіонів) в даний час використовуються недостатньо, перш за все, за причиною слабо розвиненої інфраструктури туризму в регіонах [3].

Висновки. Україна своєю історією, архітектурою та мальовничими краєвидами здавна приваблювала туристів. Основними умовами розвитку сфери туризму в умовах воєнного стану є забезпечення координуючої ролі держави в реалізації національної туристичної політики із застосуванням принципів державно-приватного партнерства та концентрація ресурсів на пріоритетних завданнях розвитку: створення загальнодержавної інформаційної системи та її інтеграція до світової інформаційної туристичної мережі, удосконалення законодавства з питань регулювання суспільних відносин у сфері туризму, створення національної туристичної організації, розроблення національних стандартів відповідно до міжнародних норм, популяризація нашої держави у світі та просування якісних національних туристичних продуктів тощо.

На нашу думку, після війни, коли подорожі стануть безпечними, найбільш популярним буде військовий туризм. Туристи не лише з України, а й з інших країн зможуть відвідати заповідники, музеї, території, на яких велися активні бойові дії, оглянути укріплення і полігони з можливістю не лише побачити, а й потримати в руках зброю, переглянути фото і відео, побачити справжнє обличчя війни та зрозуміти її наслідки для всього живого, поспілкуватися з місцевим населенням, поставити важливі запитання і отримати відверті відповіді.

Список використаних джерел

1. Безродна С. М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПБКФ «Технодрук». 2017. 174 с
2. Закон України «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80> (дата звернення: 25.05.2026).
3. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу. Київ : КНТЕУ, 2006. 537 с.

Ірина Колокольчикова
д.е.н., професор кафедри економіки і бізнесу,
Таврійський державний агротехнологічний
університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Актуальність теми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки туристичний ринок України зазнає суттєвих змін, пов'язаних із розвитком інформаційних технологій, зміною поведінки споживачів та зростанням конкуренції. Диверсифікація є одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, що дозволяє розширити спектр послуг, зменшити ризики та адаптуватися до динамічних умов ринку.

Метою стратегії диверсифікації є забезпечення сталого розвитку туристичних підприємств України шляхом впровадження цифрових технологій, розширення туристичного продукту, виходу на нові сегменти ринку та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Перед тим, як розглянути саме трансформацію стратегій диверсифікації на ринку туристичних послуг у цифрову епоху, необхідно згадати про її види та прояви на ринку, що досліджується. Існує кілька основних стратегій диверсифікації на ринку туристичних продуктів, які застосовуються туристичними підприємствами для підвищення конкурентоспроможності, розширення клієнтської бази та зменшення ризиків:

- горизонтальна диверсифікація, яка передбачає розширення асортименту туристичних продуктів, які є спорідненими з основною діяльністю підприємства (створення нових екскурсійних програм; розробка гастрономічних, екологічних, етнографічних турів; організація подієвого, спортивного або пригодницького туризму; пропозиція туристичного страхування чи трансферів)
- вертикальна диверсифікація, яка передбачає розширення діяльності за рахунок інтеграції різних етапів створення туристичного продукту (туроператор відкриває власний готель; створення власної транспортної компанії; відкриття мережі туристичних інформаційних центрів; запуск власної системи онлайн-бронювання).
- концентрична (пов'язана) диверсифікація, яка передбачає розширення діяльності за рахунок продуктів або послуг, пов'язаних із туристичним бізнесом (організація конференцій (MICE-туризм); освітній туризм; медичний та оздоровчий туризм; організація корпоративних заходів; цифрові туристичні сервіси).
- конгломератна (непов'язана) диверсифікація, яка передбачає вихід у сфери бізнесу, не пов'язані безпосередньо з туризмом (інвестування в нерухомість; ресторанний бізнес; електронна комерція; фінансові послуги; IT-проекти).

В умовах сьогодення можна до цієї класифікації додати і наступний різновид, це цифрова диверсифікація. Цифрова диверсифікація є зараз стратегією, що набуває особливої актуальності в умовах цифровізації. Зміст її передбачає створення безперебійного алгоритму роботи: онлайн-бронювання; мобільних застосунків; щодо створення віртуальних турів; організації роботи чат-ботів; CRM-систем; персоналізацію пропозицій на основі Big Data; використання штучного інтелекту та цифрового маркетингу.

Перехід до цифрового простору роботи туристичних структур обумовлено часом, форс – мажорними обставинами та безпековою ситуацією не тільки в Україні, а і в світі. Стратегічні підходи щодо налагодження цих дій мають свої відчутні переваги, а саме: підвищення ефективності продажів; покращення клієнтського досвіду; автоматизація бізнес-процесів.

До основних стратегічних напрямів диверсифікації туризму в цифрову епоху потрібно виділити наступні напрямки та їх інструментарій:

1. Цифровізація бізнес-процесів. Запровадження сучасних інформаційних технологій: CRM-систем для управління клієнтською базою; ERP-систем для автоматизації діяльності; онлайн-бронювання; мобільних застосунків; електронного документообігу; чат-ботів та AI-консультантів; електронних платежів. Цифровізація скорочує витрати, підвищує швидкість обслуговування та покращує взаємодію з туристами.

2. Використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту. Застосування аналітичних інструментів дає можливість: прогнозувати туристичний попит; персоналізувати туристичні пропозиції; автоматизувати маркетингові кампанії; аналізувати поведінку клієнтів; формувати індивідуальні туристичні маршрути.

3. Диверсифікація каналів збуту. Окрім традиційних туристичних агентств необхідно активно використовувати: власні вебсайти; мобільні застосунки; маркетплейси туристичних послуг; соціальні мережі; месенджери; партнерські онлайн-платформи.

4. Розвиток цифрового маркетингу. Ефективне просування туристичних послуг передбачає: SEO-оптимізацію; контент-маркетинг; таргетовану рекламу; influencer-маркетинг; email-маркетинг; відеомаркетинг; використання технологій AR та VR для презентації туристичних маршрутів.

5. Формування партнерської диверсифікації через створення цифрових екосистем із готелями; транспортними компаніями; страховими компаніями; музеями; ресторанами; місцевими громадами; IT-компаніями. Такі партнерські мережі сприяють комплексному обслуговуванню туристів та створенню інтегрованих туристичних продуктів.

Висновки. Стратегія диверсифікації туристичного ринку України в умовах цифровізації має бути комплексною та орієнтованою на використання сучасних цифрових технологій, інноваційних бізнес-моделей і партнерських екосистем. Поєднання диверсифікації туристичних продуктів, цифрової трансформації, аналітики даних та сучасного маркетингу дозволить українським туристичним підприємствам підвищити стійкість до зовнішніх викликів, адаптуватися до змін

ринкового середовища та забезпечити довгостроковий сталий розвиток. Такий підхід дозволить туристичним підприємствам створювати інноваційні продукти, адаптуватися до змін у поведінці споживачів, зменшувати бізнес-ризики та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Баженова Стефанія Едуардівна. Сучасні напрями диверсифікації національного турпродукту. *Економіка та суспільство*. Випуск 52. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2609/2527> (дата звернення 4.05.2026).
2. Дехтяр Н. А. Світовий ринок туристичних послуг і пріоритети розвитку туризму в Україні : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 470 с.
3. Панченко В. А., Баран Р. Я. Перспективні сфери та напрями розвитку туристичного сектора України із застосуванням сучасного маркетингового інструментарію. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2021. № 5. Т. 1. С. 76–81.
4. Халатур С. М., Жиленко К. М. Стратегії диверсифікації туристичних послуг у контексті цифрового суспільства та глобальних ринків. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. № 9. 2024. С. 274-280. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/602be860-3491-43e9-9161-7bec36ac75ad/content>. (дата звернення 4.05.2026).
5. Яценко О., Остіан З. Диверсифікація міжнародної торгівлі туристичними послугами: інноваційні вектори та ризики. *Галицький економічний вісник*. № 6 (91). 2024. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48273/2/GEJ_2024v91n6_Yatsenko_O-Diversification_of_international_192-203.pdf. (дата звернення 4.05.2026).

Ірина Колокольчикова

д.е.н., професор кафедри економіки і бізнесу,

Денис Лепетченко, аспірант,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,

м. Запоріжжя, Україна

ДЕМОГРАФІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПРОДУКТІВ

Актуальність дослідження. Сучасний туристичний ринок характеризується високою динамічністю та залежністю від комплексу економічних, соціальних, технологічних і демографічних факторів. Серед них демографічні чинники займають особливе місце, оскільки визначають чисельність потенційних споживачів туристичних продуктів, їхні потреби, платоспроможність, стиль життя та особливості туристичної поведінки. В умовах глобалізації, цифровізації економіки та соціально-економічних трансформацій в Україні значення демографічних процесів для розвитку туристичної галузі постійно зростає.

Демографічні чинники являють собою сукупність характеристик населення, що впливають на обсяги та структуру попиту на туристичні послуги. До основних демографічних показників належать чисельність населення, його вікова структура, стать, рівень урбанізації, міграційні процеси, склад домогосподарств, рівень народжуваності та смертності, а також середня тривалість життя. Кожен із цих факторів безпосередньо впливає на формування різних сегментів туристичного ринку.

Одним із ключових чинників є вікова структура населення. Молодь є найбільш мобільною категорією споживачів туристичних послуг, віддаючи перевагу активному, пригодницькому, фестивальному та екологічному туризму. Люди середнього віку частіше обирають сімейний, діловий або рекреаційний туризм, тоді як особи старшого віку виявляють підвищений інтерес до культурно-пізнавальних, оздоровчих і лікувально-реабілітаційних подорожей. Старіння населення, яке спостерігається в більшості європейських країн, включаючи Україну, стимулює розвиток так званого «срібного туризму» та створення спеціалізованих туристичних продуктів для людей похилого віку.

Не менш важливим фактором є рівень урбанізації. Мешканці великих міст мають вищу туристичну активність завдяки більшому рівню доходів, розвиненій транспортній інфраструктурі, доступності цифрових сервісів і ширшим можливостям для планування подорожей. Водночас жителі сільської місцевості частіше обмежені фінансовими можливостями та доступом до туристичних послуг, що впливає на інтенсивність туристичного попиту.

Суттєвий вплив на туристичний ринок мають міграційні процеси. Зовнішня трудова міграція сприяє розвитку туристичних поїздок, пов'язаних із відвідуванням родичів, діловими поїздками та міжнародною мобільністю населення. Водночас внутрішня міграція стимулює розвиток внутрішнього туризму, відкриваючи нові можливості для регіональних туристичних маршрутів. Для України останніх років

характерним є також значний вплив вимушеної міграції, яка змінює географію туристичного попиту та потребує адаптації туристичних підприємств до нових умов функціонування.

Важливу роль відіграє структура домогосподарств. Зростання кількості сімей із дітьми стимулює розвиток сімейного туризму, тоді як збільшення частки одноосібних домогосподарств формує попит на індивідуальні туристичні програми, короткострокові тури та персоналізовані подорожі. Крім того, збільшення кількості бездітних молодих сімей сприяє розвитку преміального, романтичного та гастрономічного туризму.

У сучасних умовах демографічні чинники дедалі тісніше взаємодіють із цифровізацією туристичного ринку. Представники поколінь Y та Z активно використовують мобільні застосунки, онлайн-платформи бронювання, соціальні мережі та цифрові сервіси для вибору туристичних продуктів. Вони очікують високого рівня персоналізації, швидкого доступу до інформації та цифрового супроводу під час усіх етапів подорожі. Це зумовлює необхідність упровадження CRM-систем, штучного інтелекту, технологій Big Data та цифрового маркетингу для ефективного управління попитом.

Окремої уваги заслуговує вплив демографічних змін на диверсифікацію туристичних продуктів. Туристичні підприємства дедалі частіше адаптують свої пропозиції до особливостей окремих вікових і соціальних груп населення, розробляючи спеціалізовані тури для дітей, молоді, сімей, людей похилого віку, осіб з інвалідністю та інших категорій споживачів. Такий підхід дозволяє не лише розширити цільову аудиторію, а й підвищити конкурентоспроможність туристичних компаній.

Для України демографічні процеси мають особливе значення через скорочення чисельності населення, старіння нації, активні міграційні процеси та зміни в структурі домогосподарств. Ці тенденції зумовлюють необхідність переорієнтації туристичного бізнесу на нові сегменти ринку, розвиток внутрішнього туризму, створення інклюзивних туристичних продуктів і широке використання цифрових технологій для підвищення доступності туристичних послуг.

Загальний економічний ефект від всебічного врахування демографічного фактору як складової, яка формує та збільшує попит на ринку туристичних продуктів є: розширення кількості туристичних продуктів, сегментація ринку, збільшення обсягів продажів туристичних послуг; зростання потенційної клієнтської бази, збільшення попиту на туристичні послуги; підвищення попиту на короткострокові тури, тури вихідного дня, цифрові сервіси; розвиток ділового, етнічного, транзитного та сімейного туризму, диверсифікація туристичних потоків; розвиток дитячого, сімейного та оздоровчого туризму; розвиток лікувально-оздоровчого, медичного та культурно-пізнавального туризму, зменшення сезонності; попит на культурний, освітній, науковий та екологічний туризм, збільшення витрат туристів; формування спеціалізованих туристичних продуктів (SPA, wellness, спортивний, пригодницький туризм); створення персоналізованих туристичних продуктів, збільшення середнього чека; зростання онлайн-продажів,

автоматизація маркетингу, персоналізація туристичних послуг, зниження витрат на просування.

При врахуванні демографічних чинників ефект у масштабі сталого розвитку туристичного бізнесу в Україні проявлятиметься у наступному: формування інклюзивного туристичного середовища, розвиток спеціалізованих туристичних продуктів, підвищення конкурентоспроможності галузі; стабільний розвиток внутрішнього туризму, розширення регіонального туристичного ринку; активізація внутрішнього туризму, розвиток транспортної та туристичної інфраструктури; зміцнення міжрегіональної інтеграції, збільшення валютних надходжень, розвиток міжнародного співробітництва; підвищення якості туристичних послуг, розвиток сімейного та соціально орієнтованого туризму; розширення туристичної інфраструктури для сімейного відпочинку, стимулювання внутрішнього туризму; формування ринку «срібного туризму», підвищення соціальної інклюзивності туристичних послуг; популяризація культурної спадщини України, розвиток інтелектуального туризму та людського капіталу; урізноманітнення туристичної пропозиції та підвищення конкурентоспроможності підприємств; прискорення цифрової трансформації туристичної галузі, розвиток інноваційних сервісів, підвищення стійкості туристичного бізнесу.

Висновки. Демографічні чинники є основою формування попиту на туристичному ринку, оскільки визначають структуру споживачів, їхні потреби та особливості туристичної поведінки. Для туристичних підприємств України їх урахування забезпечує ефективне сегментування ринку, диверсифікацію туристичних продуктів, підвищення економічної результативності та формування конкурентних переваг. У контексті сталого розвитку врахування демографічних тенденцій сприяє розвитку внутрішнього туризму, цифровізації галузі, підвищенню соціальної інклюзивності та зміцненню економічної стійкості туристичного бізнесу. Таким чином, демографічні чинники є одним із фундаментальних елементів формування попиту на ринку туристичних продуктів. Їх комплексний аналіз дає змогу прогнозувати зміни споживчих потреб, здійснювати ефективне сегментування ринку, формувати конкурентоспроможні туристичні продукти та забезпечувати стале функціонування туристичних підприємств. В умовах цифрової трансформації економіки врахування демографічних тенденцій стає необхідною передумовою успішного розвитку туристичної індустрії України та її інтеграції у світовий туристичний простір.

Список використаних джерел

1. Бігус М. М., Гальків Л. І., Добушовський П. А. Туристичний бізнес під впливом сучасних змін, зумовлених світовими викликами. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 3. С. 7–12.
2. Благун І.С., Румянцева І.Б. Особливості функціонування туристичного попиту в умовах кризових явищ. Наука і техніка сьогодні. 2022. №14. С.110-121.
3. Головова Л. С., Юхновська Ю. О. Комплексний аналіз та оцінка впливу чинників на формування та розвиток туристичної галузі України. Бізнес Інформ. 2020. №2. С. 179–186.

Олександра Кощенко,
здобувач, РЕТФК НУВГП
Керівник: **Антоніна Козакевич,** к.е.н., доцент,
викладач-методист вищої категорії
циклової комісії бізнесу та адміністрування,
ВСП «Рівненський економіко-технологічний фаховий коледж НУВГП»,
м. Рівне, Україна

ТУРИЗМ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Актуальність теми. У сучасній системі світового господарства туристична сфера відіграє важливу роль, виступаючи одним із драйверів макроекономічного розвитку. Туризм є багатогалузевим комплексом, який охоплює понад п'ятдесят суміжних видів економічної діяльності та забезпечує активізацію соціально-економічних процесів.

У сучасних умовах посилення глобальної конкуренції туризм стає одним із найбільш перспективних секторів світової економіки, який формує значну частину бюджетних надходжень, стимулює розвиток інфраструктури та сприяє створенню нових робочих місць. Під впливом глобалізації, розвитку міжнародних транспортних зв'язків і спрощення транскордонних переміщень туристична галузь поступово перетворилася з індустрії відпочинку на стратегічний сектор економіки, здатний забезпечувати стале зростання регіонів та диверсифікацію джерел доходів. Після пандемічних обмежень та в умовах геополітичної нестабільності туристична галузь демонструє здатність до швидкого економічного відновлення, що підвищує її значення як інструменту забезпечення фінансової стабільності та інвестиційної привабливості держав [1,3].

Для України розвиток туризму є важливим чинником інтеграції у світовий економічний простір, підвищення міжнародного іміджу країни та модернізації регіональної економіки [2].

Метою дослідження є визначення ролі туризму у стимулюванні економічного зростання та аналіз його впливу на формування доходів, зайнятість населення й активізацію інвестиційної діяльності в умовах глобалізаційних процесів.

Туристична діяльність безпосередньо впливає на платіжний баланс держави через механізм так званого «невидимого експорту». На відміну від експорту матеріальних товарів, туристичні послуги реалізуються без фізичного переміщення ресурсів за кордон, що дозволяє зменшити транспортні витрати та екологічне навантаження. Відповідно до даних Всесвітньої туристичної організації, у 2025 році доходи від міжнародного туризму досягли близько 1,8 трлн доларів США [3].

Для багатьох країн туристична сфера є одним із ключових джерел валютних надходжень, що позитивно впливає на фінансову стабільність та збільшення податкових надходжень через ПДВ, туристичні збори та податки підприємств сфери гостинності [4].

Особливого значення туризм набуває у сфері зайнятості населення. Туристична індустрія належить до найбільш трудомістких галузей економіки, у яких визначальну роль відіграє людський капітал. За даними WTTC, кожне десяте робоче місце у світі прямо або опосередковано пов'язане з туризмом [4]. Розвиток туристичної сфери стимулює попит на працівників у транспорті, сільському господарстві, будівництві, культурі, ресторанному бізнесі та інформаційних технологіях. Це сприяє скороченню рівня безробіття, особливо у регіонах із вагомим природним та рекреаційним потенціалом [1].

Туризм також виступає важливим фактором залучення інвестицій. Процеси глобалізації сприяли виходу на міжнародний ринок великих готельних мереж і авіакомпаній, які інвестують кошти не лише у туристичну інфраструктуру, а й у розвиток транспортних комунікацій, аеропортів, енергетичних систем та цифрових сервісів [2]. Сьогодні важливого значення набуває формування «smart-інфраструктури», що включає електронні системи бронювання, безготівкові розрахунки та інтеграцію туристичних послуг у міжнародні цифрові мережі [3].

Однією з головних економічних переваг туристичної галузі є її мультиплікативний ефект. Фінансові ресурси, витрачені туристами, багаторазово перерозподіляються між різними секторами економіки, формуючи нову додану вартість. Дослідження свідчать, що загальний внесок туризму в економіку у 2,5–3 рази перевищує обсяги безпосередніх витрат туристів [4]. Саме тому туристична сфера є важливим інструментом економічного відновлення у посткризовий період.

Водночас глобалізаційні процеси посилюють залежність туризму від зовнішніх факторів, серед яких пандемії, політична нестабільність та кліматичні зміни. У зв'язку з цим у 2025–2026 роках особливої актуальності набуває концепція сталого туризму, що передбачає поєднання економічної результативності із збереженням культурної спадщини та екологічної рівноваги [3].

Висновки. Таким чином, туризм у сучасних умовах є одним із ключових чинників економічного розвитку держав. Його значення проявляється у формуванні бюджетних надходжень, створенні робочих місць, розвитку людського капіталу та залученні інвестиційних ресурсів. Для України розвиток туристичної індустрії є важливим напрямом економічної модернізації, інтеграції у міжнародний простір та підвищення конкурентоспроможності країни. Реалізація ефективної державної політики у поєднанні з інноваційними підходами сприятиме сталому розвитку туристичної сфери та зменшенню впливу глобальних викликів.

Список використаних джерел

1. Безтелесна Л. І., Брелюс І. М. Особливості формування залученості персоналу малих аграрних формувань. *Збірник наукових праць Національного університету водного господарства та природокористування (економіка)*. Рівне: НУВГП, 2026. № 1 (105). С. 3–14
2. Державне агентство розвитку туризму. Звіт про виконання Плану заходів щодо реалізації Стратегії розвитку туризму та курортів. Київ, 2025. URL: <https://www.tourism.gov.ua>

3. World Tourism Organization (2026). UNWTO World Tourism Barometer. Vol. 24, Issue 1. Madrid: UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-world-tourism-baromete>
4. World Travel & Tourism Council (WTTC). Travel & Tourism Economic Impact 2025. London: WTTC, 2025. 102 p.

Інга Крупенна,
к.е.н., доцент, доцент
кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Діана Баранюк,
к.е.н., асистент
кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна

ІНСТРУМЕНТИ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В ПІДВИЩЕННІ ПРИВАБЛИВОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ БУКОВИНА

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації та конкуренції на ринку туристичних послуг маркетинговий підхід до формування та розвитку туристичної дестинації, формування її унікального впізнаваного бренду стає головним фактором успіху. Буковина – регіон, який історично розділений між Україною (Чернівецька область) та Румунією (жудець Сучава). Обидві частини мають спільну історію, але різний культурний вплив: українська Буковина підкреслює слов'янську спадщину, тоді як румунська – латинську. Українська Буковина має власні унікальні риси, такі як: архітектура Чернівців (Резиденцію митрополитів внесено до списку ЮНЕСКО), мультикультурна спадщина (українська, єврейська, німецька, румунська), літературні традиції (Ольга Кобилянська, Юрій Федькович), освітні заклади (Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, який ще називають українським Гогвортсом). Румунська Буковина відома своїми розписаними монастирями, які внесені до списку Світової спадщини ЮНЕСКО і вражають унікальними зовнішніми фресками «воронецького синього» відтінку, а також давніми традиціями ремесел, сакральною архітектурою княжої доби та збереженням етнографічним колоритом румунських Карпат. Чернівецька область, яка є значною частиною історичного регіону Буковина, постає перед викликом у просуванні своєї туристичної дестинації через наявність однойменної дестинації в Румунії – Vucovina. У цьому контексті виникає питання про можливість використання назви Bukovyna для просування та розробки маркетингових кампаній української частини регіону. Назва Bukovyna (Буковина) є історичною та географічною, тому вона не підлягає юридичному захисту як торгова марка чи бренд у загальному сенсі й може використовуватися у некомерційних цілях для популяризації туристичної дестинації.

Розглянемо маркетингові аспекти просування туристичної дестинації під брендом «Bukovyna».

- Унікальність бренду – використання назви Bukovyna (з англійським написанням) дає змогу створити відмінність від румунської Vucovina. Це підкреслює автономність української частини регіону.

- Українська частина Буковини може позиціонуватися як місце, де минуле зустрічається з сучасністю, інновації – з традиціями, а кожен куток розповідає свою

власну історію, запрошуючи до незабутніх пригод.

- Цільовою аудиторією можна визначити туристів, які цікавляться історією, архітектурою та мультикультурним досвідом.

- Назва *Vucovina* в Румунії може бути зареєстрована як торгова марка для туристичних послуг. Використання назви *Bukovina* дає змогу уникнути правових конфліктів і створити власний бренд. Назва *Bukovina* для позначення продуктів місцевого походження може бути легше захищена на міжнародному рівні.

- Використання назви *Bukovina* для просування української частини регіону є обґрунтованим кроком, який дає змогу створити унікальний бренд, уникнути плутанини з румунською назвою *Vucovina* та підкреслити автономність регіону. Це допоможе Чернівецькій області залучити більше туристів, підвищити впізнаваність і забезпечити сталий розвиток туристичної галузі.

Реалізація ефективної маркетингової стратегії підвищення привабливості туристичної дестинації Буковина (*Bukovina*) вимагає комплексного підходу, який охоплює аналіз ринку туристичних дестинацій і визначення тенденцій його розвитку, визначення цільової аудиторії, розробку унікального туристичного продукту, нових туристичних маршрутів, активне використання інструментів диджитал-маркетингу, SMM-маркетингу, інфлюенс-маркетингу, брендинг, активне залучення локальної спільноти, співпрацю з місцевими жителями, громадами та бізнесами, а також постійний моніторинг і адаптацію стратегії.

Розглянемо найбільш перспективні напрями використання маркетингових інструментів для посилення туристичної привабливості дестинації Буковина та формування її конкурентного позиціонування на українському й міжнародному ринках:

- Створення конвеншн-бюро (*Convention Bureaus*) як спеціалізованої інституції для розвитку ділового туризму, залучення міжнародних форумів, конференцій і професійних подій, зокрема присвячених повоєнній відбудові України. Це сприятиме економічному розвитку регіону, формуванню позитивного іміджу Чернівців і Буковини, а також поверненню традиційних культурних та мистецьких подій, що історично підсилювали впізнаваність міста.

- Формування туристичних офісів, партнерських організацій та компаній-промоутерів для системного просування Буковини як відносно безпечної туристичної території. Важливим напрямом може стати міжнародна співпраця з європейськими регіонами та туристичними асоціаціями задля спільного промоційного представлення безпечних українських дестинацій.

- Розробка унікальної комплексної маркетингової кампанії «*Bukovina*: край тисячі історій і неповторних пригод» для підвищення впізнаваності бренду регіону, яка базуватиметься на культурній спадщині, мультикультурності, природних ландшафтах, прикордонному розташуванні та відносній безпечності регіону. Концепція може акцентувати увагу на автентичних історіях, локальних традиціях, пригодницькому туризмі та емоційному досвіді подорожі

- Упровадження туристичної картки або системи туристичного квитка (*Destination Card System*), що об'єднає в єдиний туристичний продукт послуги музеїв, закладів культури, транспорту, гастрономії, екскурсійних сервісів та рекреаційних

об'єктів Чернівців і Чернівецької області. Такий інструмент дозволить підвищити зручність для туристів, стимулювати споживання локальних послуг і посилити інтегрованість туристичної інфраструктури регіону [1].

- Активне використання digital-маркетингу та соціальних мереж через створення впізнаваних онлайн-платформ, розвиток Instagram-сторінки @bukovyna.guide, запуск хештег-кампаній (#DiscoverBukovyna, #TasteBukovyna), співпрацю з тревел-блогерами, TikTok- та YouTube-креаторами. Додатково ефективними можуть бути інтерактивні флешмоби, конкурси користувацького контенту, короткі відеоформати та таргетована реклама на міжнародну аудиторію.

- Розроблення та реалізація концепції «Буковина SMART-дестинація», що передбачатиме цифровізацію туристичних сервісів, інтеграцію мобільних застосунків, QR-навігації, електронних мап, AR/VR-рішень для музеїв і туристичних маршрутів, а також використання аналітики туристичних потоків для ефективного управління дестинацією.

- Розвиток гастрономічного, екологічного та етнокультурного туризму через популяризацію локальної кухні й традицій. Перспективними є проведення фестивалів («Смаки Буковини»), створення тематичних гастромаршрутів («Дорога гуцульського сиру»), організація кулінарних майстер-класів, підтримка локальних виробників і просування регіональної гастрономії через партнерства з ресторанами, кав'ярнями та міжнародними платформами (TripAdvisor, Google Maps, Booking Experiences тощо).

- Реалізація маркетингових ініціатив у сфері сталого туризму на основі європейських практик і партнерств із містами-побратимами та регіонами ЄС. Особливу увагу доцільно приділяти розвитку екологічної мобільності, відповідального туризму, підтримці локальних громад і збереженню природної та культурної спадщини Буковини.

- Розвиток креативного туризму та економіки вражень через створення тематичних подій, нічних культурних маршрутів, фестивалів світла, урбаністичних екскурсій, мистецьких резиденцій і сезонних культурних програм, що формуватимуть сучасний образ Буковини як відкритого, живого та культурно різноманітного регіону.

- Формування бренду Буковини як простору «повільного туризму» (slow tourism), де турист отримує не лише набір послуг, а глибокий досвід взаємодії з локальною культурою, природою та способом життя регіону. Це дозволить посилити унікальність дестинації в умовах глобальної конкуренції туристичних територій.

- Розвиток ділового туризму, залучення гостей на міжнародні події (форуми та конференції), присвячені повоєнній відбудові України, транскордонній співпраці та європейській інтеграції. У повоєнний період також буде змога відновити традиційні й локальні події та просувати їх на міжнародний ринок туризму, що підвищить впізнаваність Чернівців та сприятиме збільшенню туристичного потоку.

Чернівецька область може стати платформою для проведення міжнародних форумів, присвячених відновленню України, зокрема у сферах інфраструктури, енергетики, ІТ і культури. Завдяки своїй багатокультурній спадщині, зручному географічному розташуванню та наявності сучасної інфраструктури (наприклад, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, який має історичні приміщення для конференцій), область може стати привабливим місцем для

організаторів бізнес-подій.

Розглянемо можливості створення маркетингової ініціативи для Чернівецької області «Буковина: край тисячі історій і неповторних пригод». Така назва є досить оригінальною та відрізняється від більшості гасел, які просто підкреслюють красу чи спадщину. Назва кампанії передає дух відкриттів, який може стати головним елементом бренду. Таке формулювання практично не використовується для інших регіонів, що робить його унікальним і привабливим для нових поколінь туристів. Назва формує емоційний зв'язок і викликає інтерес до активного дослідження регіону як зрілою, так і молодіжною аудиторією, як індивідуальними, так і груповими та сімейними туристами. Метою кампанії буде просування туризму Буковини не лише через споглядання та вивчення історії, а й через активний досвід і захопливі пригоди.

На основі опитування 354 респондентів отримано 210 відповідей на підтримку назви проекту «Буковина: край тисячі історій і неповторних пригод». Ми також розглядали інші назви кампанії, які на наш погляд, є менш унікальними. Їх тестували серед студентів Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича:

- Буковина: де культура стає пригодою (4 відповіді).
- Буковина: серце мультикультурної спадщини – хоча і підкреслює багатокультурність, але схожі гасла вже використовують багато регіонів (наприклад, «Львів – серце Європи») (34 відповіді).
- Буковина: де зустрічаються тисячі історій – також досить унікальне гасло, але менш акцентує на активному досвіді (64 відповіді).
- Буковина: архітектурна перлина Карпат – обмежується лише архітектурою, що не охоплює весь потенціал регіону (0 відповідей).
- Буковина: край легенд і традицій – схожі гасла використовують для багатьох регіонів (наприклад, «Карпати – край легенд») (42 відповіді).

Гасло «Буковина: край тисячі історій і неповторних пригод», на наш погляд, є максимально оригінальним, оскільки він підкреслює унікальність краю, створює емоційний зв'язок із туристами та не дублює гасел інших регіонів. Він ідеально годиться для просування Буковини як дестинації, яка пропонує не лише історичний і культурний досвід, а й емоції, враження та пригоди. Досвід румунської маркетингової кампанії *Bucovina Mea Frumoasa* демонструє, що ефективно просування регіону можливе через акцент на культурну спадщину, *storytelling* та залучення місцевих громад. Чернівці можуть адаптувати цей досвід, використовуючи свою унікальну культурну та історичну спадщину, організовуючи події та використовуючи цифрові технології. Це дасть змогу створити сильний бренд міста та залучити більше туристів.

Перспективним напрямом розвитку туризму в Чернівецькій області є впровадження концепції повільного туризму (*slow tourism/slow travel*). Орієнтуючись на світові тренди (де середньорічні темпи зростання цього сегменту становлять близько 10% [2; 3]), а також на внутрішній запит українців на ментальне відновлення та еко-відпочинок, прогнозується стабільне збільшення популярності цього напрямку на Буковині. Повільний туризм (*slow tourism*) ґрунтується на принципово інших підходах до подорожей, орієнтованих не на швидке споживання

туристичних послуг, а на глибоке й усвідомлене пізнання території. Його основними принципами є зосередження уваги на локальних контактах і близьких туристичних локаціях, споживанні місцевих продуктів і культурної спадщини, використанні екологічно чистої енергії, дотриманні екологічних та етичних стандартів, а також збереженні якості життя місцевих мешканців і туристів [4; 5]. Сучасна концепція *slow tourism* також передбачає підтримку локальної економіки та креативних індустрій, розвиток сталих форм мобільності (велотуризм, пішохідні маршрути, громадський транспорт), мінімізацію екологічного сліду подорожей, цифрову відповідальність, автентичність туристичного досвіду та формування емоційного зв'язку між туристом і дестинацією. Важливими складовими є інклюзивність, безпечність, турбота про культурний ландшафт території та створення умов для тривалого й комфортного перебування туристів у регіоні.

Висновки. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення привабливості туристичної дестинації Буковина (Чернівці та Чернівецька область) шляхом впровадження сучасних маркетингових інструментів. Основні напрями містять диверсифікацію туристичної пропозиції внаслідок розвитку ділового туризму через створення конвеншн-бюро; брендингові ініціативи («Буковина: край тисячі історій і неповторних пригод»), спрямовані на формування унікального іміджу регіону та підвищення його впізнаваності на національному та міжнародному рівнях; впровадження туристичної картки для покращення туристичного досвіду; цифровізацію маркетингових комунікацій для ефективного охоплення молодіжної аудиторії та сучасних форматів взаємодії з потенційними туристами, розвиток повільного туризму. Комплексне впровадження запропонованих рішень вимагатиме координації зусиль місцевої влади, бізнесу та громадськості, а також розробки детальних планів реалізації кожної маркетингової ініціативи.

Список використаних джерел

1. Крупенна І. А., Баранюк Д. С. Зарубіжна практика застосування регіональних карт-систем туристичних дестинацій. *Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України*: тези доп. XV міжнар. наук.-практ. конф., м. Хмельницький, 26–28 листопада 2020 р. Хмельницький: ХНУ, 2020. С. 89–92.
2. Slow Travel Market Research Report 2033 : Market size, growth, trends, and forecast. Dataintel. 2024. URL: <https://dataintel.com/report/slow-travel-market>
3. Slow Travel Market Research Report 2033. Dataintel. 2024. URL: <https://dataintel.com/report/slow-travel-market>
4. Dickinson J.; Lumsdon I. *Slow Travel and Tourism*; Earthscan: London, 2010. 232p.
5. Marson D. From mass tourism to niche tourism. In *Research Themes for Tourism*. Robinson, P., Heinttmann, S., Dieke, P., Eds.; CAB International: Wallingford, UK, 2011; pp. 1-15.

Тетяна Ткаченко,
д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту та креативних індустрій
Алла Клімова,
к.пед.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та креативних індустрій
Роман Мазурець,
к.геогр.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та креативних індустрій,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ : СТРАТЕГІЧНІ ПРИНЦИПИ ВПРОВАДЖЕННЯ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Актуальність дослідження. Розвиток туризму України в умовах воєнного стану зазнав значних кризових явищ як і соціально-економічна система у цілому. Для стрімкого відновлення та розбудови сектору туризму в післявоєнній перспективі актуальним є розробка, вдосконалення та впровадження інноваційних технологій як інструменту його сталого розвитку.

Аналіз праць [1-4] показав, що впровадження інноваційних технологій у сферу туристичних послуг можливе тільки при дотриманні певних принципів. Стратегічними принципами забезпечення розбудови туристичного сектору у повоєнний період повинні стати:

- Сталий розвиток – сталість і екологічна стійкість – за рахунок розвитку екологічно стійких інфраструктур та практик, спрямованих на зменшення впливу туристичної діяльності на навколишнє середовище; використання альтернативних джерел енергії та зелених технологій в готелях та транспорті для зниження викидів CO₂. Інновації повинні враховувати екологічні, соціальні та культурні аспекти – створювати безпечне, відповідальне і тривале середовище для туризму.

- Орієнтація на споживача – розбудова, покращення та вдосконалення туристичної інфраструктури в період післявоєнної відбудови. Інновації мають відповідати реальним потребам туристів, створювати для них нову цінність, покращувати досвід подорожей та рівень обслуговування.

- Системність – інноваційні зміни повинні охоплювати всі елементи туристичної системи: продукт, управління, сервіс, маркетинг (використання соціальних медіа, інтерактивних рекламних кампаній, персоналізованих пропозицій для клієнтів тощо), логістику, IT-рішення (розробка мобільних додатків, автоматизація бронювань і платежів) тощо.

- Цифровізація – головні тенденції цифровізації [5] – віртуальний туризм (3D-моделі пам'яток та онлайн-екскурсії дозволяють досліджувати культурну спадщину дистанційно); оцифрування культурних об'єктів (3D-сканування допомагає зберегти та відновлювати історичні місця); глобальна конкурентоспроможність

(цифрові технології просувають туристичні локації на міжнародному ринку). Інноваційні технології – AR/VR (доповнена і віртуальна реальність) та AI (штучний інтелект) відкривають нові формати подорожей та залучення туристів, використання ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій), автоматизації, Big Data – як основи для ефективного управління та просування туристичних послуг.

- Адаптивність та гнучкість – здатність туристичних підприємств швидко реагувати на зміни попиту, ринкових умов та поведінки споживачів шляхом впровадження інновацій;

- Партнерство та кластеризація – інновації ефективніші в умовах взаємодії між суб'єктами туристичного ринку, органами влади, закладами освіти та науковими установами;

- Інклюзивність – технологічні рішення повинні бути доступними для різних категорій туристів, включаючи людей з інвалідністю, літніх людей, родин з дітьми тощо;

- Комерційна ефективність – інновації мають забезпечувати економічну доцільність, покращення фінансових результатів підприємств, зростання рентабельності

Висновки. Отже, одним із ключових пріоритетів розбудови сфери туризму нині та в післявоєнний час в Україні є запровадження сучасних інноваційних технологій, їх ефективне використання в практичній діяльності, що сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності суб'єктів туристичної діяльності та розвитку туризму на засадах сталості.

Список використаних джерел

1. Городянська Л. В. Інноваційні процеси в туристичному бізнесі. *Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 20-22 верес. 2023 р. Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 160-161.

2. Марусей Т.В. Інноваційні технології як інструмент розвитку ринку туристичних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 117-122.

3. Михайліченко Г., Лисяна В. Цифровізація підприємств туризму в умовах кризи. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2023. Вип. 1. С. 91-105.

4. Роїк О.Р. Напрями сталого розвитку туризму України в умовах післявоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 58-61.

5. Виклики цифрової ери: як Україна адаптується до змін у сфері туризму. URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/103550/> (дата звернення: 05.05.2026).

Крістіна Піканер,
здобувачка ОС «Бакалавр»
Керівник: Олег Онофрійчук,
к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука», місто Рівне, Україна

РОЗВИТОК ТУРИЗМУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Актуальність дослідження: Туристична галузь України може стати важливим чинником післявоєнного відновлення економіки та джерелом наповнення державного бюджету. Попри негативний вплив війни, сфера туризму поступово відновлюється та має значний потенціал розвитку. Тому дослідження перспектив розвитку туризму в Україні є важливим і своєчасним.

Туризм може стати важливим інструментом відновлення економіки України. Суттєве збільшення обсягів туристичної галузі стане можливим після завершення війни та досягнення повної безпекової стабільності, вважає директорка туристичної агенції «Полечу, куди хочу!» Наталія Якименко. Згідно з даними щорічного дослідження World Travel & Tourism Council (WTTC), до 2035 року внесок подорожей і туризму у ВВП України може зрости у 1,5 раза — до 16,1 млрд доларів США, що дозволить перевищити показники доковідного 2019 року, коли цей показник становив 620,4 млрд грн (приблизно 15,5 млрд доларів США, або 6,3% ВВП). Світовий ринок туризму вже відновився після падіння, спричиненого пандемією COVID-19, однак війна в Україні наразі не дозволяє повною мірою використовувати туризм як інструмент розвитку економіки. Як зазначила агентству «Інтерфакс-Україна» Наталія Якименко, збільшення обсягів зовнішнього туризму у 1,5 раза можливе насамперед після завершення війни та повної безпекової стабілізації. Важливим чинником також може стати відновлення можливості вільного виїзду чоловіків за кордон, адже наразі багато сімей не можуть подорожувати разом. Крім того, ринок може підтримати потенційне повернення українців із-за кордону, оскільки люди, які певний час жили в інших країнах, зберігають звичку до подорожей.[1]

Також унаслідок початку повномасштабного вторгнення Україна привернула значну увагу з боку провідних країн світу, що сприяло зростанню інтересу до неї з боку туристів. Попри негативний характер цих подій, така ситуація певною мірою стала «інформаційною рекламою» України. Багато людей, які раніше майже не знали про існування нашої держави, нині з інтересом очікують можливості відвідати її та познайомитися ближче. У зв'язку з цим можна прогнозувати значне зростання туристичних потоків у майбутньому, оскільки постійна присутність України в міжнародних новинах підсилює її впізнаваність у світі.

Водночас для ефективного післявоєнного відновлення туристичної галузі необхідно вже зараз впроваджувати низку заходів, серед яких: розвиток та відновлення туристичних об'єктів, зокрема місць історичної пам'яті; залучення

іноземних інвестицій; створення безпечних умов для організації післявоєнних туристичних маршрутів; розвиток туристичних компаній, що спеціалізуються на екскурсіях у регіони, пов'язані з воєнними подіями; формування воєнно-рекреаційних туристичних ресурсів; проведення масштабних маркетингових кампаній для популяризації України.

Туризм існував у минулому, існує сьогодні і продовжуватиме існувати незалежно від історичних подій, а інколи навіть стає поштовхом до його розвитку. Важливо не втратити цей потенціал і вже зараз працювати над створенням конкурентоспроможного туристичного ринку, адже в майбутньому Україна може очікувати значний потік туристів, до якого необхідно бути готовими.

Попри суспільні дискусії про доречність відпочинку під час війни, готелі та курорти стали не лише місцем відновлення сил для виснажених українців, але й важливим джерелом податків, що йдуть на підтримку армії.

Туризм знову почав функціонувати з надією на стабільність і розвиток. Бізнес. Район дослідив виклики сьогодення та перспективи відновлення туристичного бізнесу в Україні. За даними Державного агентства розвитку туризму, за дев'ять місяців 2024 року від туристичної діяльності до державного бюджету надійшло понад 2 мільярди гривень. Це на 42% більше, ніж за аналогічний період 2023 року, коли надходження склали близько 1,46 мільярда гривень.

Порівняно з 2021 роком, дохід від туризму збільшився на 16%, що свідчить про поступове повернення галузі до довоєнних показників. Зростання податкових надходжень забезпечили готелі, які сплатили 1,33 мільярда гривень, що становить 64,5% від загальної суми податків. У 2023 році ця сума була 916 мільйонів гривень, а у 2021 – 1,03 мільярда гривень.

Іншою позитивною тенденцією є зростання податків, сплачених кемпінгами та стоянками для автофургонів. За три квартали 2024 року ця сума зросла більш ніж удвічі порівняно з 2023 роком і складала 3,5 мільйона гривень проти 2,3 мільйона гривень торік. Хоча показник залишається трохи нижчим за рівень 2021 року (2,7 мільйона гривень), така динаміка свідчить про відновлення інтересу до кемпінгового туризму.

Кількість платників податків у туристичній сфері також збільшилася: загальна кількість підприємців зросла на 8% у порівнянні з 2023 роком. Проте, у порівнянні з 2021 роком, загальне скорочення кількості платників становить 31%.[3]

Висновки Я вважаю, що туризм відіграє важливу роль у процесі післявоєнного відновлення економіки України. Дуже важливим фактором є те, що потрібно ефективно працювати над відновленням інфраструктури, створенням комфортних та безпечних умов, залученням нових інвестицій, а особливо — підвищенням міжнародної впізнаваності нашої неповторної України. Незважаючи на те, що ми зараз переживаємо складні умови, уже сьогодні формується високий інтерес до держави з боку іноземних туристів, і це створює умови для розвитку туристичної галузі в майбутньому. Тому, на мою думку, за правильного планування та державної підтримки туризм може стати одним із важливих інструментів економічного відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Інтерфакс-Україна. Туризм може стати інструментом відновлення економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/economic/1147357-amp.html> – Дата звернення: 19.05.2026.

2. PISLAVOENNE VIDNOVLENNIA TURYSTYCHNOI INDUSTRII UKRAINY V KONTEKSTI STALOHO ROZVYTKU [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/376296099_PISLAVOENNE_VIDNOVLENNIA_TURISTICNOI_INDUSTRII_UKRAINI_V_KONTEKSTI_STALOGO_ROZVITKU – Дата звернення: 19.05.2026.

3. UKR.NET. Економічні новини: розвиток туристичної індустрії України в умовах сучасних викликів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukr.net/news/details/economics/108963193.html> – Дата звернення: 19.05.2026.

РОЛЬ ТУРИЗМУ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Після завершення війни Україна зіткнеться з необхідністю масштабного відновлення економіки, інфраструктури та соціальної сфери. У цьому процесі важливу роль може відіграти туристична галузь, яка у світовій практиці часто є одним із найшвидших драйверів економічного зростання. Туризм здатний не лише приносити доходи, а й стимулювати розвиток суміжних галузей, формувати імідж країни та підтримувати відновлення регіонів.

Туризм — це комплексна сфера економіки, що включає транспорт, готельний бізнес, харчування, культуру, розваги, екскурсійні послуги та креативні індустрії. Його особливість полягає в тому, що він об'єднує багато секторів економіки, створюючи мультиплікативний ефект: розвиток туризму автоматично стимулює розвиток малого та середнього бізнесу, торгівлі та інфраструктури.

Однією з ключових ролей туризму у післявоєнному відновленні є економічне пожвавлення регіонів. Після війни частина територій потребуватиме відновлення економічної активності, і саме туризм може стати одним із найшвидших способів залучення інвестицій та створення робочих місць. Наприклад, розвиток туристичних маршрутів у Карпатах, Поділлі, на Поліссі чи в центральній Україні може дати поштовх місцевому бізнесу — від готелів і садиб до ресторанів та ремісничих майстерень.

Важливим аспектом є створення робочих місць. Туристична галузь є трудомісткою, тобто потребує великої кількості працівників різних професій: адміністраторів готелів, гідів, менеджерів, кухарів, водіїв, організаторів подій. Це особливо важливо для України у післявоєнний період, коли відбудеться значна трансформація ринку праці і частина населення потребуватиме нових можливостей працевлаштування.

Окрему роль відіграє розвиток внутрішнього туризму. У перші роки після війни саме внутрішній туризм стане основою відновлення галузі, оскільки він менш залежить від міжнародної політичної та економічної ситуації. Подорожі українців власною країною сприятимуть економічній стабільності регіонів, підтримці малого бізнесу та популяризації культурної спадщини.

Україна має значний туристичний потенціал. Природні ресурси включають Карпатські гори, Чорноморське узбережжя, річки, озера та національні парки. Культурно-історична спадщина представлена стародавніми містами, замками, музеями, архітектурними пам'ятками та традиціями різних регіонів. Після війни ці об'єкти можуть стати основою для формування нових туристичних маршрутів як для українців, так і для іноземних гостей.

Важливим напрямом є розвиток культурного туризму. Україна має унікальну історію, багату на події, традиції та мистецьку спадщину. Проведення фестивалів,

ярмарків, виставок, музичних та театральних подій сприятиме не лише економічному розвитку, а й відновленню культурної ідентичності та міжнародного іміджу держави. Креативні індустрії — дизайн, музика, кіно, ремесла — також можуть стати частиною туристичного продукту.

Окремо слід виділити екотуризм та рекреаційний туризм. У сучасному світі зростає попит на екологічно чистий відпочинок, подорожі на природу, активні види спорту та оздоровлення. Україна має всі передумови для розвитку цього напрямку: чисті природні території, ліси, гори та природоохоронні зони. Розвиток екотуризму сприятиме не лише економіці, а й збереженню довкілля.

Важливу роль у післявоєнному відновленні відіграватиме інфраструктура. Для розвитку туризму необхідні якісні дороги, транспортне сполучення, сучасні готелі, безпечні громадські простори та цифрові сервіси. Інвестиції в туристичну інфраструктуру мають подвійний ефект: вони покращують умови для туристів і водночас підвищують якість життя місцевого населення.

Сучасний туризм неможливо уявити без цифровізації. Онлайн-бронювання, віртуальні тури, мобільні застосунки, цифрові гіді та маркетингові платформи роблять туристичні послуги більш доступними та конкурентоспроможними. Це дозволяє Україні інтегруватися у світовий туристичний ринок та залучати іноземних відвідувачів.

Водночас розвиток туризму після війни має низку викликів. Серед них — відновлення зруйнованої інфраструктури, забезпечення безпеки, залучення інвестицій, підготовка кваліфікованих кадрів та формування позитивного міжнародного іміджу. Також важливо уникнути надмірної комерціалізації культурної спадщини та зберегти автентичність регіонів.

Отже, туризм є одним із ключових напрямів економічного відновлення України після війни. Він здатний забезпечити створення нових робочих місць, розвиток регіонів, залучення інвестицій та підвищення міжнародної впізнаваності країни. За умови комплексного підходу та підтримки держави туристична галузь може стати важливим фактором відбудови і сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Дехтяр Н. Перспективи відновлення розвитку туризму в Україні в післявоєнний період на основі стратегії цифрової трансформації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024 (дата звернення: 21.05.2026).
2. Миронов Ю. Шляхи післявоєнного відновлення туристичної галузі України. 2023. (дата звернення: 21.05.2026).
3. Ольшанська О. В., Пузирьова П. В., Шевченко О. О. Туристична індустрія України у післявоєнний період: ключові напрями відновлення та фактори впливу. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. (дата звернення: 21.05.2026).
4. Бут Т. Ідентифікація проблем та післявоєнне відновлення туризму в Україні. Менеджмент і підприємництво: тренди розвитку. 2024 (дата звернення: 21.05.2026).

Юлія Столяр, бакалавр МЕНГУ.
Керівник: **Анастасія Шпотюк**, к.е.н., доцент
доцент кафедри менеджменту та маркетингу
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна

МОЛОДІЖНИЙ ТУРИЗМ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Однією з основних категорій населення, задіяних у сфері туризму, є студентська молодь. У період навчання у вищих навчальних закладах молоді люди мають більше можливостей реалізувати себе через подорож. Подорожі сприяють формуванню їхнього світогляду та долученню до нових цінностей. Саме ці цінності в подальшому впроваджуватимуться в практику громадського життя, від них у багатьох аспектах залежатиме модель соціокультурної реальності суспільства. Попри це саме під час туристичних подорожей молоді люди активно взаємодіють з представниками інших народів та культур, що сприяє формуванню єдиного соціокультурного простору. Тому нині в системі світового туристського розвитку особливе місце посідає саме молодіжний туризм [1].

Із початку незалежності нашої держави у сфері фізичного виховання та спорту склалася принципово нова ситуація. Критичний стан здоров'я студентської молоді, пов'язаний із несприятливими факторами, низьким рівнем рухової активності, потребує невідкладних заходів із подолання кризи у фізичному вихованні студентів [1].

Молодіжний туризм виконує важливі соціальні функції, тому посідає особливе місце в системі рекреаційно-туристської діяльності держави в цілому, та окремих регіонів зокрема. Основним завданням молодіжного та дитячого туризму є виховання та освіта молодого покоління за допомогою туристсько-краєзнавчої роботи, а також оздоровлення в процесі активного відпочинку, що сприяє виробленню уяви про здоровий спосіб життя людини та суспільства в цілому, формуванню всебічно розвиненої особистості. Аналіз наукової літератури в сфері молодіжного та дитячого туризму дає підстави стверджувати про недостатній рівень вивченості питання, насамперед із позиції конструктивної географії [1].

В Україні проживає близько 11,5 млн. молодих людей віком від 14 до 35 років, що становить більше 27 % населення. Згідно з дослідженням Київського міжнародного інституту соціології за кордон планували подорожувати лише 6 % молодих людей. Також дуже великий відсоток молодих людей взагалі ніколи не виїжджали за межі України. А серед тих, хто виїжджає – більшість, на жаль, не з метою подорожей, а для працевлаштування [1].

1. Ресурси молодіжного туризму в Україні охоплюють широкий спектр природних, культурних, соціальних та економічних елементів. Природні краєвиди, історичні пам'ятки, доступна інфраструктура (хостели, кемпінги), а також підтримка через студентські знижки (ISIC) створюють сприятливе середовище для розвитку подорожей молоді.

2. Розвиток молодіжного туризму в Україні характеризується як позитивною динамікою, так і наявністю викликів. Популяризуються освітні, активні, екологічні та культурні подорожі. Значну роль у розвитку відіграють державні ініціативи, молодіжні організації та комерційні підприємства.

3. Формування туру Карпатами демонструє приклад успішного молодіжного маршруту з урахуванням потреб молоді, що передбачає: активний відпочинок, доступну ціну, цікаві локації (Яремче, Буковель, Верховина, Коломия), продуману логістику.

4. Проблеми розвитку молодіжного туризму включають економічні обмеження молоді, нерозвинену інфраструктуру у деяких регіонах, складність отримання віз для міжнародних подорожей, а також низький рівень просування молодіжних турів у соціальних мережах. Основною проблемою є те, що створення туристичного продукту для молоді є складним завданням: студенти не готові витратити великі суми грошей. Вони економлять на проживанні, харчуванні та транспорті, проте не шкодують коштів на розваги.

5. Перспективи розвитку молодіжного туризму пов'язані зі зростанням цифровізації, активною участю у міжнародних програмах обміну, популяризацією внутрішнього туризму, підтримкою волонтерських ініціатив, розвитком студентського самоврядування у сфері подорожей та вдосконаленням туристичної політики на державному рівні. Розвиток молодіжного туризму є стратегічним завданням у формуванні гармонійно розвинених громадян.

Розбудова інфраструктури для молодіжного туризму вирішує актуальні проблеми як на державному рівні, зокрема у контексті розвитку туризму як ключової економічної галузі, забезпечення зайнятості населення й оздоровлення молоді, так і на особистісному рівні – стимулювання здорового способу життя, патріотичне виховання, розширення світогляду та професійна орієнтація [2].

Отже, з метою підтримки та розвитку соціального туризму, його більшої доступності для молоді та студентства держава повинна законодавчо передбачити для підприємств, закладів та громадян, що займаються розвитком соціального туризму, ряд переваг. Лише створена в державі система соціального туризму на сучасному етапі здатна дати повноцінний туристський продукт, який би задовольняв потреби студентства та молоді у відпочинку, оздоровленні, пізнанні навколишнього світу [3].

Список використаних джерел

1. Мельник О. В. ESG-концепція як основа сталого розвитку підприємств [Електронний ресурс]. URL: <https://lnk.ua/Ff2AO0tct> (дата звернення: 21.05.2026).

2. ESG-звітність як інструмент забезпечення прозорості діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/08c51dd0-f8f3-40c7-9a96-a579a3cdcb6a/content> (дата звернення: 21.05.2026).

3. Особливості впровадження ESG-принципів у систему бухгалтерського обліку підприємств [Електронний ресурс] // Національний університет харчових технологій. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dd2dacc5-ca42-4716-8504-d28693040ca8/content> (дата звернення: 21.05.2026).

Hanna Shcholokova,
PhD in Political Science, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
International Tourism and Hotel and Restaurant Business,
Maxim Korneyev,
Doctor of Economics, Professor,
Dean of the Faculty of Innovative Technologies,
University of Customs and Finance,
Dnipro, Ukraine

FEATURES OF TOURIST DESTINATION BRANDING

The modern tourism industry is highly competitive, which necessitates the use of effective marketing tools. One such promising tool is place branding. Accordingly, its practical application is examined in the context of developing various place brands. Branding of tourist destinations acts as one of the types of place branding (based on a functional approach).

So, place branding is the process of building a place brand through its distinctive (i.e., different from competitors) positioning, which enables it to showcase to the target audiences (which may include both tourists and investors; other important target audiences include skilled workers who are in demand, residents, etc.) the unique features to make it special, inviting, and appealing. This refers, in particular, to the following [3]:

- creating a unique emotional image with positive connotations; its uniqueness stems from the available resources (natural, historical, cultural, etc.) and their appropriate presentation to the target audiences;
- enhancing the significance and value of the place for the target audiences by fostering positive associations with it: for example, for tourists, the brand should demonstrate that visiting a particular tourist destination will guarantee them a unique, unforgettable experience (which is particularly relevant in the context of the development of the so-called “experience economy”, when a tourist’s primary aim is, above all, to gain new positive impressions); for investors, it should highlight economic prospects; for skilled workers – the benefits of moving to this area, etc.;
- ensuring that the needs of the target audiences are met, whilst the quality of services provided must meet their expectations;
- a significant impact on enhancing the competitiveness of the place, etc.

The process of developing a place brand in general, and a tourism brand in particular, is a complex and long-term undertaking. The brand-building process should begin with an analysis of the current situation (which is a fundamental approach in marketing), involving the following stages: analysis of strengths and weaknesses, an assortment, market, threats and opportunities, competitors, consumers, and promotion and advertising methods.

At the same time, the process of building a tourism brand (as a type of a place brand) is considered a more complex process compared to traditional commercial branding, due to a number of factors.

Let us analyse some of these in more detail. Firstly, a tourism product is inherently multidimensional. Secondly, the branding process involves a larger number of stakeholders (representatives of government, business, academia, the general public, etc.), which makes the coordination process more time-consuming and complex.

The brand management model is highlighted as an effective approach to the development of a tourist destination, within which a brand is interpreted from two perspectives: as a new intangible asset and, at the same time, as the core of strategic management of the place (tourist destination).

It should also be emphasised that such a brand is viewed as a means of communication between all stakeholder groups with the aim of establishing relationships of trust between them [1; 2; 3].

It is worth emphasising once again the undeniable positive impact of a strong tourism brand on the development of a tourist destination, which can be demonstrated, in particular, by the example of nation tourism branding: effective brand communication with consumers of tourism services contributes to an increase in tourist arrivals and, at the same time, is important in the context of ensuring the sustainable development of a tourist destination; all of this, taken together, contributes to enhancing the country's international competitiveness [4].

To summarize, the following points are worth highlighting. Tourist destination branding is a successful adaptation of the traditional marketing approach. It enables a tourist destination to be positioned for the target audiences (primarily for tourists, but not only for them) by highlighting its unique characteristics. A strong tourism brand should be regarded as a powerful intangible asset that is directly linked to the tourist destination development. In today's tourism industry, competition often takes place specifically between brands, and this competition is intense. Therefore, a well-developed tourism brand, as a strategic resource, is of paramount importance in developing the place's long-term competitive advantages.

References

1. Гуменюк Г., Польова Л. Формування туристичного бренду територій крізь призму історичної спадщини. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича: Історія*. 2025. № 62. С. 41–48. URL: <https://hj.chnu.edu.ua/hj/article/view/369>
2. Калашніков А. О. Основні компоненти бренду територій та визначення шляхів розвитку Одеської області у галузі туризму з точки зору бренд-менеджменту. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 4 (14). С. 43–46. URL: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/142>
3. Устік Т. Інноваційні засади брендингу туристичних дестинацій. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 176–181. URL: <https://dsim.khmnmu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/157>
4. Хитра О. Туристичний брендинг в умовах економіки вражень. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1658>

Aliakbar Naurizbaev,
Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences,
Associate Professor
University of Innovation Technologies
akbarshox_9292@uit.uz
ORCID: 0009-0007-6728-4887

METHODOLOGY FOR CREATING COMPREHENSIVE TOURISM PACKAGES BASED ON THE EFFECTIVE USE OF REGIONAL TOURISM POTENTIAL

The tourism sector in the Republic of Karakalpakstan has enormous potential and can be characterized as a rapidly developing industry. To achieve target indicators for both domestic tourism and incoming foreign tourists, it is necessary to implement a series of measures, the majority of which require substantial investment. One of the more cost-effective measures is the development of methods for creating effective tourism packages.

Today's tourism market demands the creation of competitive and attractive tourism products capable of meeting the diverse needs of customers. A tourist package, or tour package, is a set of services combined into a single, comprehensive offer that includes transportation, accommodation, meals, excursion services, and other amenities. This topic has been covered to varying degrees in specialized literature.

The goal of developing an effective tour package is to provide the optimal balance of price, quality, and experience, while considering the principles of sustainable and responsible tourism. Before creating the package, the market and target audience must be analyzed, which requires identifying key segments of the tourism market and studying their consumer demands. Thus, the formation of a tour package begins with market research. At this stage, the following key parameters are determined:

- analyzing the needs and preferences of the target audience (age, travel purposes, budget, seasonality);
- analyzing competitors: the structure of their tours, pricing strategies, and unique selling propositions;
- identifying logistical, visa, climatic, and cultural barriers;
- defining target segments and potential destinations.

Data is collected through desk or field research, utilizing information from open sources, customer feedback, analytical reports, and marketing studies.

After this, the tour package concept is developed. At this stage, the idea for the future tour is defined: its theme, duration, route, and comfort level. The concept should include the following:

- The type of tour (e.g., sightseeing, gastronomic, religious, ecotourism, event tourism, etc.);
- The route and main points of interest;
- The service level (economy, standard, premium);
- Unique aspects that distinguish the tour from competitors.

The main task is to develop an engaging idea that matches the desires of the target client.

The next stage consists of designing the route and services. This involves specifying all the components of the tour:

- Creating a step-by-step itinerary, taking time and distances into account;
- Selecting partners: hotels, transportation companies, guides, dining establishments, and entertainment venues;
- Defining the set of services included in the package and those that are additional (optional);
- Calculating the cost, margin, and final price of the tour package.

The itinerary should be logical and content-rich, but not overly demanding (either physically or emotionally).

The next stage in creating a tour package is marketing and product presentation. It is clear that creating an attractive tour package is impossible without good marketing. At this stage:

- The tour's name, logo, and visual style are created;
- Promotional materials are prepared: booklets, a website, video presentations, and photos;
- a promotion strategy is defined (social media, agencies, direct sales);
- promotions and loyalty programs are developed.

The main goal is to present the tour as an emotionally and visually appealing product.

The next stage involves servicing and supporting tourists and consists of the following processes:

- booking all services and vetting partners;
- preparing information packets (itinerary, contact details, recommendations) for tourists;
- training escorting staff and guides;
- monitoring the quality of services provided during the trip.

The tour operator's responsibility is to guarantee stability and safety at every stage of the itinerary.

After the tour is completed, a mandatory stage must be the assessment and improvement of the tour package's quality, during which its effectiveness is analyzed. Important aspects include:

- collecting feedback from clients and partners;
- evaluating the consistency between expected outcomes and actual experiences;
- identifying weaknesses and opportunities for improvement;
- conducting a financial analysis and calculating the tour's profitability.

The results of the analysis serve as a basis for optimizing future tours.

At the same time, it is essential to consider the tour package's sustainability and competitiveness.

Modern trends require the introduction of sustainable development principles into the formation and organization of tours:

- using local resources and engaging local communities;

- minimizing the environmental footprint (waste reduction, energy efficiency);
- promoting the cultural and natural heritage of the region.

To improve the quality of the tour package, we propose conducting a presentation (or defense) of the tour package project with the involvement of experts.

At the same time, it is also important to introduce digital solutions - such as online booking, mobile applications, and virtual guides - which will increase the tour's attractiveness and convenience.

Thus, the method of creating a tourist package requires a systematic and consistent approach, from market analysis to the evaluation of the final result. Its main goal is to create a balanced product that ensures a high level of customer satisfaction, profitability for tourism companies, and the sustainable development of the region. We believe that having a truly effective tour package is the foundation for the sustainable development of the tourism sector in the region.

References

1. Benjamin, A. M., Abdullah, A. S., Abdul-Rahman, S., Nazri, E. M., & Yahaya, H. Z. *Developing a comprehensive tour package using an improved greedy algorithm with tourist preferences*. // Journal of Sustainability Science and Management. - 2019. - Vol. 14 (4). - P. 93-104.
2. Tripathi, D., Singh, P. K. *Impact of Tourist Experiences in Tour Packages on Intention to Repeat*. // International Journal of Innovative Science and Research Technology. - 2024. - Vol. 9 (7). - P. 4121-4130.
3. Kao, C.-C., Huang, Y.-H. *Tourist Preferences for Package Tour Attributes in Tourism Destination*. // Tourism Economics. - SAGE Publications, 2018. - Vol. 25 (7). - P. 1352-1367.
4. Yang, X., Li, Z., Zhang, H. *A comprehensive analysis of package tour quality: A stochastic approach*. // Tourism Management Perspectives. - Elsevier, 2021. - Vol. 40. - Article 100897.
5. Sarapang, V. C., Rante, M. W., Wahyuni, S. *Economic Potential Analysis of Tour Package Management for Sustainable Tourism Development*. // Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies. - 2024. - Vol. 5 (4). - P. 568-580.
6. UNWTO. *Tourism for Development - Volume I: Key Areas for Action*. - Madrid: World Tourism Organization, 2017. - 126 p.
7. UNEP & UNWTO. *Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers*. - Paris/Madrid: United Nations Environment Programme & World Tourism Organization, 2019. - 208 p.
8. Kunitskaya E. A. *Ecology and Tourism: a textbook*. - St. Petersburg: Gerda, 2021. - 240 p.
9. Trofimova G. S. *Ecologization of Tourism Activities*. - Moscow: Infra-M, 2018. - 196 p.
10. Bogomolova E. V. *Marketing of Tourism Services*. - Moscow: Yurayt, 2022. - 280 p.

Aliakbar Naurizbaev,
Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences,
Associate Professor
University of Innovation Technologies
akbarshox_9292@uit.uz
ORCID: 0009-0007-6728-4887

THE DEVELOPMENT OF REGIONAL TOURISM IN A CROSS-BORDER CONTEXT (A CASE STUDY OF THE REPUBLIC OF KARAKALPAKSTAN)

Tourism is one of the most dynamically developing sectors of the global economy, with significant potential to influence the socio-economic development of regions. In the face of modern challenges such as globalization, urbanization, and environmental constraints, tourism serves as a strategic tool for increasing employment and diversifying the economy. The Republic of Karakalpakstan is a distinctive region where a rich historical and cultural heritage, a unique natural landscape, and a complex socio-economic situation coexist. The cross-border factor—proximity to Kazakhstan and Turkmenistan—plays a special role in shaping development strategies here. This circumstance creates both opportunities and limitations for the development of the tourism industry.

The regional characteristics and tourism potential of Karakalpakstan are as follows. The region possesses significant cultural, historical, and natural potential, including the ancient fortresses of the Khorezm civilization, unique architectural monuments, museums, and ethnographic complexes. However, Karakalpakstan is situated on the periphery of major transportation routes and is distant from the country's main industrial centers, which limits its accessibility to tourists.

The region's cross-border location, for all its advantages, also creates a number of barriers. For instance, the sparse population of the border areas of Kazakhstan and Turkmenistan limits the volume of tourist traffic, while the lack of well-developed international routes reduces the level of inbound tourism. According to expert estimates, Karakalpakstan loses up to 40–45% of its domestic and up to 25% of its foreign tourists due to complex logistics and insufficient infrastructure.

Despite this, recent years have seen a growth in the number of hotels, travel agencies, and food and leisure facilities. Tourism is gradually becoming a notable element of the regional economy, creating new jobs and enhancing the area's investment appeal.

The main approaches to improving tourism management are as follows. The improvement of regional tourism management must be based on the principles of an integrated approach, where tourism is viewed not in isolation but as part of the region's socioeconomic development system.

Undoubtedly, state support for the industry must be strengthened through tax incentives, subsidies for infrastructure development, and the stimulation of small and medium-sized businesses in the tourism sector. Particular attention should be paid to transport and public utility infrastructure: constructing modern roads, developing the airport in Nukus, and improving access to tourist sites.

Human capital and professional training are paramount to developing tourism in the region. The key to success is the training of qualified personnel. This requires creating educational programs in tourism, hospitality, and service, as well as organizing short-term courses to upgrade the skills of industry workers.

Marketing, regional promotion, and strengthening the region's brand are also significant. Promoting the tourism potential of Karakalpakstan requires a systematic marketing approach, including developing a unified regional brand, conducting advertising campaigns, participating in international exhibitions, and creating multilingual online platforms. Effective promotion should leverage the uniqueness of the region's cultural heritage and natural resources, building a positive image as a "territory of ancient civilization and living culture".

The prospects for the sustainable development of tourism under transboundary conditions are as follows. In modern conditions, the concept of sustainable tourism is gaining particular importance, combining economic benefits with the preservation of cultural and natural heritage. For Karakalpakstan, priority areas may include:

- • Ecological tourism based on visiting the Aral Sea, the Kyzylkum Desert, and nature reserves;
- Cultural and historical tourism, including routes to the ancient fortresses of Khorezm and the museums of Nukus;
- • Ethnographic and rural tourism, which allows guests to familiarize themselves with the traditions, crafts, and daily life of local residents.

These directions can be implemented through close interaction between authorities, businesses, and local communities. It is important not only to attract investment but also to ensure the participation of the population in tourism projects, which contributes to the development of entrepreneurship and the improvement of living standards.

Thus, the development of tourism in Karakalpakstan is a strategic opportunity for accelerated growth of the regional economy. However, achieving real results requires comprehensive management based on scientific analysis, state support, and active business participation. Given the region's transboundary location, it is necessary to create new international routes, simplify visa procedures, and develop border tourism infrastructure. Only in this case will Karakalpakstan be able to realize its potential as a center for cultural, historical, and ecological tourism in Central Asia.

References

11. Benjamin, A. M., Abdullah, A. S., Abdul-Rahman, S., Nazri, E. M., & Yahaya, H. Z. *Developing a comprehensive tour package using an improved greedy algorithm with tourist preferences.* // Journal of Sustainability Science and Management. - 2019. - Vol. 14 (4). - P. 93-104.
12. Tripathi, D., Singh, P. K. *Impact of Tourist Experiences in Tour Packages on Intention to Repeat.* // International Journal of Innovative Science and Research Technology. - 2024. - Vol. 9 (7). - P. 4121-4130.
13. Kao, C.-C., Huang, Y.-H. *Tourist Preferences for Package Tour Attributes in Tourism Destination.* // Tourism Economics. - SAGE Publications, 2018. - Vol. 25 (7). - P. 1352-1367.

14. Yang, X., Li, Z., Zhang, H. *A comprehensive analysis of package tour quality: A stochastic approach*. // *Tourism Management Perspectives*. - Elsevier, 2021. - Vol. 40. - Article 100897.
15. Sarapang, V. C., Rante, M. W., Wahyuni, S. *Economic Potential Analysis of Tour Package Management for Sustainable Tourism Development*. // *Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies*. - 2024. - Vol. 5 (4). - P. 568-580.
16. UNWTO. *Tourism for Development - Volume I: Key Areas for Action*. - Madrid: World Tourism Organization, 2017. - 126 p.
17. UNEP & UNWTO. *Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers*. - Paris/Madrid: United Nations Environment Programme & World Tourism Organization, 2019. - 208 p.
18. Kunitskaya E. A. *Ecology and Tourism: a textbook*. - St. Petersburg: Gerda, 2021. - 240 p.
19. Trofimova G. S. *Ecologization of Tourism Activities*. - Moscow: Infra-M, 2018. - 196 p.
20. Bogomolova E. V. *Marketing of Tourism Services*. - Moscow: Yurayt, 2022. - 280 p.

СЕКЦІЯ 9
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК
ORGANIZATIONAL MANAGEMENT AND ESG TRANSFORMATION
OF MANAGEMENT PRACTICES

Ірина Агєєва,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ
ОРГАНІЗАЦІЇ

Актуальність дослідження. В умовах глобалізації та розвитку інноваційних технологій значення корпоративного управління стає ще вагомішим. Воно допомагає встановити баланс між стратегічними цілями компанії та необхідністю відповідати зовнішнім викликам і очікуванням зацікавлених сторін. Ефективне корпоративне управління створює передумови для формування прозорих та відповідальних рішень, що є важливими не лише для внутрішньої стабільності організації, але й для її репутації на глобальному ринку.

Сучасні дослідники доводять, що успішне корпоративне управління тісно пов'язане з інвестиційною привабливістю підприємств. Воно мінімізує вплив недоліків управлінських структур, знижує ризики корупції та забезпечує довготривале зростання. Особливо актуальним є впровадження новітніх інформаційних технологій у процеси корпоративного керування, які дозволяють оптимізувати обмін даними, укріплювати контроль над ресурсами компанії та сприяти запровадженню інновацій.

Якщо звернутися до міжнародних стандартів, таких як концепція Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), то корпоративне управління охоплює механізми, спрямовані на визначення стратегічних завдань організації, розробку шляхів їх реалізації та контроль результатів запланованих дій [1].

Цінний вклад в теорію корпоративного управління зробили провідні дослідники Майкл Дженсен і Вільям Меклінг [2], які акцентували увагу на проблематиці конфлікту інтересів між власниками підприємства й менеджерами. Такий конфлікт породжує агентські витрати, зводити які до мінімуму можна шляхом оптимального використання ресурсів організації.

Юджин Фама [3] розглядав корпорацію як багатофункціональну систему контрактів між економічними агентами, ефективність якої залежить як від ринкових механізмів контролю, так і від стимулювання конкуренції серед менеджерів. У свою чергу, Андрій Шлейфер і Роберт Вішні [4] підкреслювали важливість акціонерного контролю у стримуванні опортуністичної поведінки керівників та її вплив на зростання вартості компанії.

Серед українських дослідників теж відзначається високий інтерес до питань корпоративного управління. Зокрема, Павленко Н. В. [5] наголошує на тому, що вдосконалення цієї системи є необхідною умовою для підвищення інвестиційної привабливості підприємств та їх здатності залишатися конкурентоспроможними на умовах сучасного українського ринку. Мушкевич Ю. В. [6], у свою чергу, підкреслює тісний зв'язок ефективності корпоративного управління з якістю внутрішнього контролю, рівнем стратегічного планування і здатністю організацій до координації управлінських рішень.

Отже, думки науковців засвідчують необхідність комплексного підходу до побудови сильних корпоративних стратегій, здатних забезпечити підприємствам стабільність і подальший розвиток.

Для досягнення більшої ефективності в управлінні компанією доцільно запровадити низку цілеспрямованих і практичних заходів, спрямованих на покращення основних управлінських процесів. Зокрема, першочергову увагу слід приділити вдосконаленню системи внутрішньої звітності, що гарантуватиме своєчасне отримання точної та детальної інформації про ключові показники діяльності організації.

Не менш важливо забезпечити підвищення рівня прозорості у всіх критично значущих аспектах роботи підприємства, що дозволить створити атмосферу відкритості для акціонерів і потенційних інвесторів.

Особливого значення набуває розвиток ефективної системи внутрішнього контролю, яка могла б функціонувати як механізм запобігання порушенням і недбальству, а також впровадження незалежного аудиту, спроможного об'єктивно оцінювати фінансові та управлінські процеси. Ці заходи сприятимуть швидкій діагностиці потенційних ризиків у сфері управління, дозволяючи керівництву оперативно реагувати на можливі загрози, уникати прийняття помилкових рішень і нейтралізовувати фактори, які можуть зашкодити діяльності компанії.

До того ж не слід недооцінювати важливість посилення ролі наглядових рад. Їхній функціонал має бути спрямований на більш активний вплив на стратегічне планування та забезпечення належного контролю за діями управлінської ланки. Чітке розмежування обов'язків та відповідальності між органами корпоративного управління сприятиме більшій синергії в роботі та узгодженості дій між усіма зацікавленими сторонами.

Висновки. Корпоративне управління виконує ключову роль у забезпеченні стабільності, конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства в умовах постійних змін сучасного бізнес-середовища. Організована система управління слугує своєрідним містком між інтересами акціонерів, керуючих структур, працівників компанії та інших сторін. Її правильно структуроване функціонування допомагає зменшити ризик виникнення конфліктів і забезпечити взаємовигідну співпрацю. Запровадження якісного корпоративного управління підвищує рівень відкритості та довіри з боку партнерів і інвесторів, що позитивно впливає не лише на імідж компанії, але й на її спроможність залучати додаткові ресурси. Висока культура управління сприяє прийняттю продуманих та збалансованих рішень, які враховують інтереси всієї організації. Наукові

дослідження та практичний досвід свідчать про тісний взаємозв'язок між якістю корпоративного управління та фінансовим успіхом компаній. Ефективна система управління сприяє досягненню високих результатів, допомагає компанії адаптуватися до нових викликів, забезпечує стійкий розвиток та створює довгострокові конкурентні переваги на ринку.

Список використаних джерел

1. OECD. Corporate Governance: Principles and Recommendations. Paris: OECD Publishing, 2015.
2. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. 1976. Vol. 3. P. 305-360.
3. Fama E. F. Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*. 1980. Vol. 88(2). P. 288-307.
4. Shleifer A., Vishny R. W. A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*. 1997. Vol. 52(2). P. 737-783.
5. Павленко Н. В. Корпоративне управління як чинник підвищення інвестиційної привабливості підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 120-127.
6. Мушкевич Ю. В. Головні аспекти ефективного корпоративного управління підприємствами на сучасному рівні. *Економічні горизонти*. 2021. № 3-4(18). С. 64-72. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3-4\(18\).2021.245223](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3-4(18).2021.245223).

Алевтина Большакова, здобувачка ТДАТУ
Керівник: **Ірина Агєєва**, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

РОЛЬ SOFT SKILLS МЕНЕДЖЕРА В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Актуальність дослідження. У сучасних реаліях, які відзначаються стрімким прогресом економіки, безперервною цифровізацією бізнес-процесів та посиленням конкурентної боротьби на різних ринкових рівнях, питання ефективної організації праці на підприємствах набуває особливої актуальності. Сьогодні вже недостатньо володіти лише глибокими професійними знаннями для того, щоб забезпечити якісне управління персоналом і гарантувати стабільну роботу та розвиток компаній. Однією з фундаментальних складових сучасного управління стає формування й наповнення так званих м'яких навичок (soft skills). Цей комплекс включає такі ключові вміння, як комунікабельність, емоційний інтелект, здатність до лідерства, вміння працювати командно, ефективність у критичному мисленні та стресостійкість. Завдяки цим навичкам можливо не лише досягти високого рівня взаємодії серед працівників, але й значно підвищити загальну продуктивність і результативність всієї організації.

Як стверджує дослідниця О. Грішнова [1, с. 45-50], сучасний ринок праці ставить перед спеціалістами вкрай високі вимоги, спонукаючи їх демонструвати здатність не лише виконувати рутинні завдання, але й швидко адаптуватися до зовнішніх змін, знаходити ефективний підхід до роботи в команді та вдосконалювати свої професійні навички протягом усього життя. Вона наголошує, що рівень конкурентоспроможності будь-якого підприємства значною мірою залежить від якості людського капіталу і тих управлінських компетенцій, які притаманні його співробітникам. Саме вони виступають фундаментом довготривалої стабільності та динамічного розвитку компанії в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

На цю ж тему звертається увага в роботах Л. Балабанової [2, с. 150-160], яка акцентує на тому, що у системі управління персоналом розвиток м'яких навичок посідає особливе місце. На її думку, ефективний керівник - це той, хто відзначається глибинним розумінням мотиваційних механізмів працівників, умінням налаштовувати продуктивні переговори й конструктивно розв'язувати конфліктні ситуації, а також формувати сприятливе психологічне середовище для співпраці всієї команди. Саме ці аспекти впливають як на підвищення рівня продуктивності праці, так і на зростання загальної рентабельності й конкурентоспроможності підприємства.

Зараз, у розквіті епохи цифрових технологій, коли межа між фізичною присутністю в офісі та дистанційною роботою практично зникає, нові виклики

постають і перед керівниками. Зростає значення таких навичок, як налагодження ефективної онлайн-комунікації, координація робочих процесів у розподілених командах, оперативне прийняття рішень та вміння швидко адаптуватися до динамічних змін. Численні актуальні дослідження підкреслюють важливість цих компетенцій в умовах цифрової трансформації [3].

Зокрема, звіт World Economic Forum за 2023 рік [4] висвітлює особливу роль аналітичного мислення, сильних лідерських якостей, стресостійкості та високого рівня взаємодії у колективах. Доповненням до цього стають висновки McKinsey & Company [5] за той же рік про вирішальну роль соціально-емоційних компетенцій для стимулювання індивідуальної і командної продуктивності. У свою чергу, OECD у звіті за 2024 рік [6] ще більше наголошує на незамінності безперервної освіти і розвитку гнучких здібностей для забезпечення готовності працівників протистояти викликам швидкої трансформації світу.

Сучасні управлінці в Україні стикаються з особливими викликами через економічну нестабільність та військовий стан. Бізнесу доводиться швидко адаптовувати стратегії, впроваджувати нові формати роботи, включаючи дистанційні, і водночас підтримувати мотивацію співробітників в умовах невизначеності. Високо розвинені soft skills менеджерів відіграють ключову роль у підтримці ефективності команди, налагодженні комунікації, мінімізації конфліктів і підвищенні залученості персоналу. Водночас на багатьох підприємствах розвиток м'яких навичок серед управлінців все ще не є пріоритетом.

Основна увага приділяється технічним знанням та базовим професійним компетенціям, а соціальні, комунікаційні й лідерські здібності залишаються поза фокусом. Такий підхід створює дисбаланс у роботі організацій, негативно впливає на психологічний клімат у колективах і стримує зростання продуктивності.

Щоб забезпечити ефективну організацію праці, підприємствам доцільно запровадити низку важливих ініціатив:

- проведення корпоративних тренінгів для розвитку soft skills менеджерів;
- впровадження систем оцінювання комунікативних та лідерських навичок під час найму працівників;
- заохочення та популяризація наставництва і коучингу всередині компаній;
- оптимізація внутрішньої комунікації за допомогою сучасних цифрових інструментів;
- розробка навчальних програм для формування емоційного інтелекту та навичок управління конфліктами;
- створення мотиваційних програм і механізмів психологічної підтримки команди;
- навчання керівників ефективно керувати віддаленими робочими групами.

Висновки. Отже, м'які навички становлять невід'ємну частину професійної компетентності сучасного управлінця, що безпосередньо впливає на продуктивність роботи підприємств. Розвиток комунікативних, лідерських та організаційних здібностей не лише сприяє поліпшенню показників ефективності, а й покращує психологічний клімат у командах, забезпечуючи конкурентоспроможність компаній у мінливих умовах сучасного ринку.

Список використаних джерел

1. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, 2014.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2018.
3. Шевчук О.Ю., Агеєва І.В. Актуальність soft skills в процесі професійного розвитку співробітників та управління змінами компанії. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. №1(43), 2021. С.103-116.
4. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva : WEF, 2023.
5. McKinsey & Company. The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Skills. 2023.
6. OECD. Skills Outlook 2024: Learning for Life and Work in a Changing World. Paris : OECD Publishing, 2024.

Максим Брацлавський,
магістр, ДУІКТ,
Керівник: **Анастасія Мостова, д.е.н.,**
доцент, професор кафедри менеджменту,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Актуальність дослідження. Значимість обумовлена зростанням ваги ESG у якості системи критеріїв, що охоплюють екологічні, соціальні та управлінські аспекти, для руху вперед компаній. ESG слугує засобом вбудовування засад сталого прогресу в менеджмент, чим впливає на те, наскільки успішно підприємства конкурують і зберігають свою стратегічну міцність. В нинішній час набувають більшої ваги управлінські рішення, що ґрунтуються на ESG-принципах, які окреслюють, наскільки успішно відбуваються зміни у робочих процесах компаній та як бізнес пристосовується до викликів світового масштабу.

Фундаментальні засади концепції ESG ґрунтуються на інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів (Environmental, Social, Governance) у рамки корпоративного менеджменту, що окреслює підхід до верифікації стабільності та підзвітності компаній. ESG позиціонується як невід’ємна частина парадигми сталого поступу, яка забезпечує гармонізацію між фінансовими досягненнями, екологічним слідом та соціальним внеском бізнесу. Впровадження ESG-орієнтованих методів стимулює збільшення відкритості управління, зменшення потенційних загроз та набуття організаціями довготривалих переваг у конкурентному середовищі, а також слугує відправною точкою для зсуву від фокусу лише на прибутковості до моделі сталого розвитку, сфокусованої на потребах зацікавлених сторін та кумулятивній вартості фірми [1].

ESG, інструмент трансформації у методах управління, функціонує як механізм послідовного впровадження критеріїв екології, соціуму та належного врядування на всіх рівнях менеджменту підприємства. Його інтеграція трансформує саму сутність ухвалення рішень керівництвом, спрямовуючи їх не лише на економічні показники, а й на забезпечення тривалої життєздатності, нівелювання ризиків та належне врахування інтересів усіх стейкхолдерів. Наукові праці акцентують увагу на тому, що ESG-перспектива поступово вбудовується у стратегічне планування, повсякденні операції та механізми корпоративного нагляду, формуючи оновлений вектор розвитку організації, який ґрунтується на прозорості, підзвітності та незмінній сталості комерційної діяльності [2]. Подібна перебудова управлінських технік сприяє зростанню спроможності організацій до адаптації, вдосконаленню системи керування трансформаціями та формуванню надійних конкурентних переваг у сфері міжнародної комерції.

ESG-концепція кардинально перебудовує способи лідерства всередині компаній, створюючи парадигму, сфокусовану на довготривалій життєздатності,

моральних засадах та обов'язковому врахуванні потреб усіх зацікавлених сторін. Лідерські функції в контексті ESG вимагають впровадження екологічних, суспільних та управлінських аспектів у процес ухвалення стратегічних рішень. Це, своєю чергою, заміщує класичний фінансово-орієнтований підхід до менеджменту більш багатогранною та довгостроковою перспективою. Як наслідок, зростають очікування щодо здатності керівників до стратегічного бачення, гнучкості мислення та вміння оперувати ризиками, що мають багатовекторний характер.

У сфері управління організаційними зрушеннями ESG функціонує як вагомий каталізатор прогресивних змін, оскільки це зумовлює необхідність переформатування внутрішньої культури, каналів комунікації, а також систем стимулювання команди. Те, наскільки успішно будуть реалізовані ESG-проекти, безпосередньо залежить від того, наскільки лідери зможуть стимулювати прийняття змін, мотивувати персонал до участі та нівелювати потенційний спротив цим нововведенням. Актуальні наукові праці наголошують, що орієнтація на сталість та впровадження ESG-стандартів підвищують внутрішню життєздатність організації та покращують дієвість управління трансформаціями завдяки зміцненню ефекту довіри та активізації горизонтальних комунікацій у колективі [3].

Концепція ESG задає новий вектор для лідерських підходів та управління трансформаційними процесами, де на перший план виходять такі засади, як відкритість, підзвітність та націленість на перспективу розвитку компанії. Інкorporація принципів ESG у функціонування бізнесу є багатогранною справою, що вимагає впровадження екологічних, соціальних та управлінських вимірів на всіх щаблях прийняття рішень. Це, своєю чергою, обумовлює необхідність створення чітких ESG-стратегій, налагодження механізмів нефінансового оприлюднення інформації, культивування культури, орієнтованої на стійкість, та активної роботи з усіма зацікавленими сторонами. Ефективність втілення ESG-рамки детермінована станом цифровізації бізнес-процесів, рівнем професіоналізму керівного складу та загальною готовністю підприємства до інституційних зрушень.

Основними проблемами впровадження ESG, виступають відсутність єдиних критеріїв оцінювання, сумнівна достовірність зібраної ESG-інформації, роз'єднаність у підходах до управління та слабе привнесення ESG-принципів у ключові стратегічні плани. Серед інших перешкод варто виділити небажання персоналу сприймати нововведення, брак фахівців у царині сталого розвитку та розбіжність між офіційними заявами про ESG та реальною управлінською практикою. Наукові праці підкреслюють: для усунення цих перешкод критично важливим є вдосконалення системи управління ESG-даними, посилення механізмів корпоративного управління та відповідно гнучке налаштування організаційних структур [4].

Висновки. Концепція ESG, що охоплює екологічні, соціальні та корпоративні стандарти, по суті, є цілісним підходом, який нині перетворюється на наріжний камінь стратегічного курсу підприємств, обумовлюючи їхню життєстійкість та спроможність на тривалий період. Запровадження цієї парадигми трансформує способи здійснення керівництва та управління прогресивними змінами, зміщуючи фокус на дотримання етичних принципів, відкритість дій, гнучкість та належний

облік потреб усіх зацікавлених сторін. Успішність переходу до ESG-моделі прямо корелює з якістю застосовуваних менеджмент-методів, рівнем активної участі працівників та послідовністю інтеграції новацій, що закладає фундамент для актуального організаційного становлення та зміцнення позицій компаній у мінливому ринковому ландшафті.

Список використаних джерел

1. Дюгованець О., Кулініч Т., Попович О. ESG-менеджмент як драйвер сталої трансформації підприємств та організацій. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-103>.
2. Коптева Г. М. ESG-стратегія як інструмент трансформації бізнес-моделі та формування організаційної відповідальності підприємства. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2026. № 1 (35). С. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2026.4>.
3. Наумова О., Наумова М. ESG-орієнтоване стратегічне управління персоналом та ділова репутація: фактори стійкості іт-компаній в умовах кадрової кризи. Економіка та суспільство. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-19>.
4. Онофрійчук О. Інституційні бар'єри та дисфункції впровадження ESG-принципів у цифрових моделях управління. Herald of Khmelnytskyi National University Economic sciences. 2025. Т. 348, № 6. С. 526–532. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-76>.

Володимир Вітер, аспірант
Керівник: **Юзеф Цаль-Цалко**
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій,
Державний університет «Житомирська політехніка»,
м. Житомир, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ESG У СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ

Актуальність дослідження. Інтеграція ESG (Environmental – довкілля, Social – соціальна відповідальність, Governance – управління) у сучасні моделі управління іноземними інвестиціями зумовлена глобальними змінами у підходах до ведення бізнесу та інвестиційної діяльності. У сучасних умовах інвестори дедалі більше орієнтуються не лише на фінансову прибутковість, а й на екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компаній. Для країн, що прагнуть залучити іноземний капітал, впровадження ESG-стандартів є важливим чинником формування позитивного інвестиційного клімату та відповідності міжнародним вимогам.

Для України дана тема є важливою у контексті євроінтеграції, післявоєнного відновлення економіки та необхідності підвищення інвестиційної привабливості держави. Використання ESG-підходів може стати ефективним інструментом залучення довгострокових іноземних інвестицій, мінімізації ризиків та забезпечення сталого економічного розвитку.

Термін «ESG-інтеграція» часто використовується, коли йдеться про ESG-інвестування. За визначенням міжнародної організації PRI (Principles for Responsible Investment) ESG-інтеграція – це чітке та систематичне включення питань ESG в інвестиційний аналіз та інвестиційні рішення. Іншими словами, ESG-інтеграція – це аналіз усіх суттєвих факторів в інвестиційному аналізі та інвестиційних рішеннях, включаючи екологічні, соціальні та управлінські фактори [1].

Організація економічного співробітництва та розвитку Organisation for Economic Co-operation and Development визначає ESG-інвестування як сучасний інвестиційний підхід, що враховує сталість розвитку, кліматичні ризики та нефінансові показники компаній поряд із традиційними фінансовими критеріями [2].

Сьогодні ESG-інвестування активно використовується міжнародними фінансовими інституціями, інвестиційними фондами та транснаціональними корпораціями. Основною метою ESG-інвестування є: підвищення ефективності управління ризиками; забезпечення стабільної довгострокової прибутковості; підтримка сталого розвитку; формування відповідального інвестиційного середовища. Для українського бізнесу в умовах євроінтеграції дотримання ESG стало не просто трендом, а необхідністю. Це означає перехід на прозору міжнародну фінансову звітність, інвестиції в зелені технології та покращення

міжнародної репутації. Важливо зазначити, що інвестування в дослідження та розроблення екологічно чистих джерел енергії не лише розвиває зелену економіку, а й відіграє ключову роль у досягненні енергетичної незалежності України [3].

Концепція ESG виконує низку важливих функцій у системі управління інвестиціями, оскільки забезпечує поєднання фінансової ефективності із принципами сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу.

Основні функції ESG у системі управління інвестиціями полягають у наступному:

- оціночна функція – ESG дозволяє комплексно оцінювати діяльність компанії не лише за фінансовими показниками, а й за екологічними, соціальними та управлінськими критеріями. Це дає змогу інвесторам визначити рівень стійкості, надійності та довгострокової перспективності об'єкта інвестування;

- функція ризик-менеджменту – виявлення та мінімізація нефінансових ризиків: екологічних (забруднення, кліматичні зміни); соціальних (конфлікти з працівниками, порушення прав людини); управлінських (корупція, непрозоре управління). Урахування ESG-факторів допомагає інвесторам зменшити ймовірність фінансових втрат та зниження репутації;

- інформаційно-аналітична функція – завдяки ESG-звітності інвестори отримують більш повну інформацію для ухвалення обґрунтованих інвестиційних рішень;

- стратегічна функція – інтеграція ESG сприяє формуванню довгострокової інвестиційної стратегії, орієнтованої на стабільний розвиток, інновації та підвищення конкурентоспроможності компаній на міжнародному ринку;

- репутаційна функція - дотримання ESG-принципів позитивно впливає на імідж компанії, підвищує рівень довіри інвесторів, партнерів та суспільства;

- регуляторна функція – ESG виступає інструментом адаптації компаній до міжнародних стандартів, вимог фінансових організацій та законодавства у сфері сталого розвитку. Багато міжнародних інвесторів уже розглядають відповідність ESG як обов'язкову умову фінансування;

- соціально-економічна функція – ESG сприяє забезпеченню сталого економічного розвитку, підвищенню соціальної відповідальності бізнесу, захисту навколишнього середовища та покращенню якості життя населення;

- інвестиційно-стимулююча функція – компанії з високими ESG-показниками часто мають кращий доступ до міжнародних фінансових ресурсів, інвестиційних фондів і програм підтримки, оскільки інвестори дедалі більше орієнтуються на відповідальне інвестування.

Реалізацію ESG-принципів в управлінні іноземними інвестиціями доцільно проаналізувати за допомогою SWOT-аналізу, що дозволить комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність впровадження ESG-підходів.

SWOT-аналіз демонструє, що інтеграція ESG-принципів у систему управління іноземними інвестиціями має значний потенціал для підвищення ефективності інвестиційної діяльності та зміцнення інвестиційного клімату.

Таблиця 1.

SWOT-аналіз реалізації ESG-принципів в управлінні іноземними інвестиціями

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
- підвищення інвестиційної привабливості країни та компаній; - зростання довіри міжнародних інвесторів; - покращення корпоративної прозорості та управління, що сприяє боротьбі з корупцією; - зниження репутаційних та нефінансових ризиків; - доступ до міжнародних ESG-фондів та програм фінансування; - підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку	- високі витрати на впровадження ESG-стандартів; - недостатній рівень ESG-компетентності менеджменту; - відсутність єдиних методик оцінки ESG; - недосконалість нормативно-правової бази; - обмеженість якісної нефінансової звітності; - складність інтеграції ESG у традиційні бізнес-моделі
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
- залучення довгострокових іноземних інвестицій; - забезпечення відновлення екосистем; - розвиток «зеленого» фінансування та нових секторів, наприклад, відновлюваної енергетики, які частково замінять зруйновані галузі; - поліпшення соціального добробуту, забезпечення відновлення зруйнованої соціальної інфраструктури - інтеграція до міжнародних ринків капіталу; - підвищення інноваційності та технологічного розвитку; - підтримка з боку міжнародних фінансових організацій; - гармонізація із європейськими стандартами сталого розвитку	- посилення міжнародних ESG-вимог і санкцій; - ризик «greenwashing» (формального дотримання ESG, що ускладнює відбір інвестицій на основі ESG-критеріїв); - низький рівень адаптації бізнесу до ESG-стандартів; - репутаційні втрати у разі порушення ESG-принципів; - потреба у більш довгостроковому підході та необхідність терпіння у досягненні результатів, у той час, як інвестор може бути орієнтований на швидкий результат; - неоднозначність впливу ESG-ініціатив на фінансові результати підприємства, що пов'язано з багатоаспектним та комплексним процесом; - глобальні фінансові та екологічні кризи; - економічна та політична нестабільність

Джерело: складено автором

А також ESG-інвестування може поліпшити репутацію компанії, оскільки демонструє відповідальність та увагу до екологічних, соціальних та корпоративних питань. Це є одним із ключових моментів, які визначають перспективи ESG-підходу в Україні. Саме з цього випливає більшість переваг, наведених у табл.1 [3]. Водночас успішна реалізація ESG-підходів потребує застосування комплексу організаційних, фінансових, правових та цифрових заходів:

- формування ESG-стратегії підприємства: розроблення ESG-політики та інтеграція її у загальну стратегію розвитку підприємства, визначення ключових ESG-цілей та показників ефективності (KPI), створення окремих ESG-комітетів або призначення відповідальних осіб за реалізацію ESG-політики,

- впровадження екологічних заходів: підвищення енергоефективності виробництва, використання відновлюваних джерел енергії, розвиток циркулярної економіки та системи переробки відходів, скорочення викидів CO₂ та інших забруднювачів, впровадження технологій ресурсозбереження, впровадження систем екологічного менеджменту (ISO 14001), екологічний аудит інвестиційних проектів;

- реалізація соціальних ініціатив, програм навчання та розвитку персоналу, дотримання міжнародних трудових стандартів, підтримка гендерної рівності та інклюзивності;

- удосконалення корпоративного управління, забезпечення прозорості діяльності підприємства, запровадження антикорупційних механізмів, удосконалення системи управління ризиками тощо;

- проведення ESG-аудиту потенційних інвестицій, впровадження ESG due diligence при оцінці інвестиційних проектів, використання цифрових систем моніторингу ESG-показників після реалізації інвестиційного проекту, застосування ESG-рейтингів при виборі іноземних партнерів.

Світові тенденції інтеграції ESG-принципів можуть бути адаптовані до місцевих умов України через поєднання міжнародних стандартів із національними економічними, соціальними та інституційними особливостями з урахуванням євроінтеграційного курсу держави; потреб післявоєнної відбудови; рівня розвитку фінансового сектору; інституційних можливостей українського бізнесу; потреб у залученні іноземних інвестицій. Основними напрямками такої адаптації є: 1) гармонізація українського законодавства з нормами ЄС. Україна поступово адаптує фінансове та корпоративне регулювання до європейських ESG-вимог, зокрема стандартів CSRD, ESRS, SASB, TCFD, IFRS Sustainability Disclosure Standards та EU Taxonomy; 2) розвиток системи сталого фінансування. Національний банк України вже визначив ESG-інтеграцію одним із ключових напрямів розвитку фінансового сектору. Політика сталого фінансування НБУ передбачає впровадження ESG-критеріїв у банківську діяльність, управління ризиками та інвестиційні рішення. Крім того, в грудні 2025 року Україна зробила вирішальний крок до більш зеленої та стійкої економіки, запустивши Платформу сталого фінансування (SFP). Платформа втілює конкретні результати довгострокового партнерства між Міжнародною кліматичною ініціативою (IKI), українською владою та Українським кліматичним офісом (UCO) [4]; 3) інтеграція ESG у систему risk-management підприємств. Світова практика показує, що ESG дедалі більше розглядається як елемент управління ризиками, а не лише корпоративної соціальної відповідальності. Для українських підприємств це означає необхідність оцінювання екологічних, репутаційних, соціальних та управлінських ризиків під час реалізації інвестиційних проектів; 4) розвиток цифрових технологій та ESG-звітності. Україна може адаптувати міжнародний досвід через цифровізацію ESG-моніторингу, електронну звітність, автоматизацію аналізу нефінансових показників. Це дозволить знизити витрати бізнесу на впровадження ESG та підвищити прозорість інвестиційного середовища; 5) розвиток державно-приватного партнерства. Важливим механізмом адаптації є розвиток ESG-фондів, державні

гарантії для екологічних проєктів та співпраця з міжнародними фінансовими організаціями. Це особливо актуально для енергетики, агросектору та інфраструктури; 6) формування ESG-культури та професійної компетентності. Для ефективної адаптації необхідне підвищення рівня ESG-освіти серед менеджерів, інвесторів, державних службовців і фінансових установ. В Україні ще існує проблема недостатньої обізнаності бізнесу щодо переваг ESG, тому важливими є освітні програми, міжнародні тренінги та консультаційна підтримка; 7) Адаптація ESG до потреб післявоєнного відновлення України. ESG має враховувати не лише екологічні питання, а й соціальні аспекти відновлення: створення робочих місць, підтримку громад, розвиток критичної інфраструктури, енергетичну безпеку та прозорість використання міжнародної допомоги. Саме тому ESG в Україні набуває характеру інструменту стійкості та відбудови економіки.

Отже, механізм інтеграції ESG є комплексною системою управління інвестиціями, у якій фінансові цілі поєднуються з екологічною відповідальністю, соціальною стабільністю та ефективним корпоративним управлінням, що сприяє підвищенню довіри іноземних інвесторів; зниженню інвестиційних ризиків; покращенню конкурентоспроможності підприємств; забезпеченню сталого розвитку; розширенню доступу до міжнародних джерел фінансування.

Список використаних джерел

1. What is ESG integration? URL: https://public.unpri.org/investment-tools/what-is-esg-integration/3052.article?utm_source=chatgpt.com
2. ESG Investing: Practices, Progress and Challenges (2020). URL: https://www.oecd.org/en/publications/esg-investing_5504598c-en.html?utm_source=chatgpt.com
3. Опальчук Р.М., Чорновол А.О., Поплюйко Я.В. Інтеграція ESG-принципів у діяльність українських страхових компаній: глобальні тренди та місцеві особливості. *Економіка та суспільство*. Вип. 72. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5753/5695>
4. Ukraine's Sustainable Finance Platform – A Milestone for Climate-Resilient Growth. URL: https://www.international-climate-initiative.com/en/iki-media/news/sustainable-finance-platform-ukraine-ein-meilenstein-fuer-klimaresilientes-wachstum/?utm_source=chatgpt.com
5. Дяковський Д.А. ESG-інвестування у відбудову економіки України: перспективи, переваги і слабкі сторони. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 9(1), 2024, С. 40–45. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ba6cdb4c-3216-4c10-bc35-fca419ccafad/content>

Юлія Власюк, к.е.н., доцент,
викладач кафедри менеджменту
Волинський Максим, здобувач
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ВСП «Хмельницький політехнічний фаховий коледж
НУ «Львівська політехніка»
м. Хмельницький, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ESG-ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням впливу глобалізаційних процесів, цифрової трансформації, кризових явищ та зростанням ролі соціальної відповідальності бізнесу. За таких умов суттєво змінюються підходи до управління підприємствами, оскільки традиційні адміністративні моделі менеджменту вже не забезпечують належного рівня гнучкості, адаптивності та ефективності управлінських процесів. У сучасному бізнес-середовищі конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати ефективне використання ресурсів, підтримувати інноваційну активність та формувати стійкі механізми управління.

Особливого значення набуває ESG-орієнтований менеджмент, який передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у систему управління підприємством. У межах даної концепції ефективність діяльності організації оцінюється не лише за фінансовими результатами, а й за рівнем соціальної відповідальності, якістю корпоративного управління, здатністю підтримувати розвиток персоналу та адаптуватися до довгострокових викликів зовнішнього середовища [2]. Трансформація методів управління стає необхідною передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства та підтримання його конкурентних позицій.

У сучасному менеджменті методи управління розглядаються як комплексний інструментарій впливу на персонал, бізнес-процеси та результати діяльності підприємства. Їх еволюція відбувалася шляхом поступового переходу від жорстких адміністративних механізмів до інтегрованого використання економічних, соціально-психологічних та цифрових методів управління. Значного поширення набувають Agile-підходи, Lean-management, KPI-орієнтоване управління, Balanced Scorecard, HRM-системи та data-driven management, які забезпечують підвищення адаптивності управлінських систем і покращення координації бізнес-процесів [1].

В умовах ESG-орієнтованого менеджменту суттєво змінюється роль соціально-психологічних методів управління. Якщо раніше вони розглядалися переважно як допоміжний елемент системи менеджменту, то нині вони перетворюються на один із ключових факторів забезпечення стійкості організації. Формування корпоративної культури, підтримка професійного розвитку персоналу, розвиток внутрішніх комунікацій, забезпечення сприятливого морально-

психологічного клімату та підвищення рівня залученості працівників стають важливими складовими сучасної системи управління підприємством.

Трансформація методів управління супроводжується також активною цифровізацією управлінських процесів. Підприємства дедалі частіше використовують ERP- та CRM-системи, автоматизовані платформи управління бізнес-процесами, цифрові системи контролю та інструменти бізнес-аналітики. Їх застосування дозволяє забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень, підвищити якість контролю результативності діяльності та оптимізувати використання ресурсного потенціалу підприємства. Особливо актуальними такі зміни є в умовах високої динамічності ринку та необхідності швидкого реагування на зміни споживчого попиту.

За даними сучасних міжнародних досліджень, підприємства, які інтегрують ESG-принципи у систему управління, демонструють вищий рівень адаптивності до кризових умов, ефективніше використовують людський капітал та мають кращі можливості для довгострокового розвитку. Надмірна централізація управління, низький рівень цифровізації та домінування жорстких адміністративних методів часто негативно впливають на інноваційну активність персоналу, швидкість прийняття управлінських рішень та загальну результативність діяльності підприємства.

Останнім часом спостерігається посилення інтеграції економічних, організаційно-адміністративних і соціально-психологічних механізмів управлінського впливу. Ізольоване використання окремих методів уже не забезпечує належної ефективності менеджменту, тоді як їх комплексне поєднання дозволяє досягати синергетичного ефекту та формувати більш стійку систему управління.

Висновки. ESG-орієнтовані підходи до мотивації персоналу формують новий вектор розвитку сучасного менеджменту, у межах якого людський капітал розглядається як стратегічний ресурс забезпечення стійкості та довгострокового розвитку організації. Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінюванням впливу ESG-підходів на продуктивність праці, рівень залученості персоналу та ефективність управління людським капіталом у сучасних організаціях.

Список використаних джерел

1. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 800 p.

Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge : Cambridge University Press, 2010. 292 p.

Юлія Власюк, к.е.н., доцент,
викладач кафедри менеджменту
Юлія Семенюк, здобувачка
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ВСП «Хмельницький політехнічний фаховий коледж
НУ «Львівська політехніка»
м. Хмельницький, Україна

ESG-ОРІЄНТОВАНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки ESG-концепція поступово перетворюється на один із ключових орієнтирів трансформації системи управління організаціями. Особливого значення набуває соціальна складова ESG, яка охоплює питання розвитку людського капіталу, забезпечення належних умов праці, підтримки добробуту персоналу та формування відповідального корпоративного середовища. За таких умов система мотивації працівників перестає розглядатися виключно як інструмент матеріального стимулювання, а трансформується у комплексний механізм забезпечення залученості, лояльності та професійного розвитку персоналу.

Актуальність проблематики посилюється в умовах цифровізації бізнес-процесів, поширення гнучких форм зайнятості, загострення конкуренції за висококваліфіковані кадри та необхідності адаптації підприємств до сучасних реалій. У таких умовах традиційні підходи до мотивації персоналу поступово втрачають ефективність, що обумовлює необхідність впровадження ESG-орієнтованих управлінських практик.

Сутність мотивації персоналу полягає у забезпеченні узгодження інтересів працівників із стратегічними цілями організації, що створює передумови для підвищення продуктивності праці, розвитку ініціативності та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Сучасні наукові підходи до мотивації базуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, врахуванні психологічних, соціальних та професійних потреб працівників, а також створенні умов для їх самореалізації та професійного зростання [1].

У контексті ESG-трансформації управлінських практик особливої ваги набувають підходи, орієнтовані на забезпечення соціальної відповідальності бізнесу та формування людиноцентричної моделі управління персоналом. За таких умов мотивація персоналу стає елементом формування стійкості організації та її довгострокового розвитку.

Сучасні ESG-орієнтовані підходи до мотивації персоналу передбачають активне використання нематеріальних стимулів, серед яких важливе місце посідають можливості професійного навчання, гнучкі режими праці, участь працівників у прийнятті управлінських рішень, підтримка ментального здоров'я та формування корпоративної культури партнерства. Ефективність таких підходів значною мірою залежить від здатності менеджменту враховувати індивідуальні

потреби персоналу та адаптувати мотиваційні механізми до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, ESG-орієнтовані підходи до мотивації персоналу формують підґрунтя для розвитку сучасної системи менеджменту, орієнтованої на забезпечення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та довгостроковою стійкістю організації.

Однією з особливостей ESG-орієнтованих підходів до мотивації персоналу є зміщення акценту з короткострокового стимулювання результативності праці на забезпечення довгострокового розвитку людського капіталу. У сучасних умовах працівники дедалі більше орієнтуються на можливості професійного розвитку, психологічний комфорт, гнучкість організації праці та рівень соціальної відповідальності роботодавця. Це обумовлює необхідність формування нової моделі управління персоналом, у межах якої мотивація розглядається як складова стратегії сталого розвитку організації.

Одним із ключових елементів ESG-орієнтованої мотивації виступає формування корпоративної культури, заснованої на принципах довіри, партнерства та інклюзивності. Такі підходи сприяють підвищенню рівня залученості персоналу, розвитку внутрішньої комунікації та зміцненню лояльності працівників до організації. Крім того, працівники все більше уваги приділяють забезпеченню балансу між професійною діяльністю та особистим життям, що особливо актуалізувалося в умовах поширення дистанційної та гібридної зайнятості.

Сучасні дослідження свідчать, що використання людиноцентричних підходів до управління персоналом позитивно впливає на рівень продуктивності праці, інноваційної активності та організаційної ефективності. Крім того, соціально відповідальні управлінські практики сприяють формуванню довгострокової стійкості підприємства, зміцненню взаємодії із зацікавленими сторонами та підвищенню репутації організації [2].

Висновки. ESG-орієнтовані підходи до мотивації персоналу формують новий вектор розвитку сучасного менеджменту, у межах якого людський капітал розглядається як стратегічний ресурс забезпечення стійкості та довгострокового розвитку організації. Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінюванням впливу ESG-підходів на продуктивність праці, рівень залученості персоналу та ефективність управління людським капіталом у сучасних організаціях.

Список використаних джерел

1. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 800 p.

Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge : Cambridge University Press, 2010. 292 p.

Юлія Герасименко, магістр, ДУІКТ,
Керівник: **Анастасія Глушенкова**,
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

ESG-ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки особливого значення набувають ESG-підходи, які орієнтовані на забезпечення екологічної, соціальної та управлінської відповідальності організацій. Зростання уваги до принципів сталого розвитку сприяє трансформації підходів до управління людським капіталом, оскільки саме працівники є основою ефективного функціонування будь-якої організації. Впровадження ESG-принципів дозволяє формувати безпечне, соціально відповідальне та інклюзивне робоче середовище.

Управління людським капіталом у межах ESG-концепції передбачає створення умов для професійного розвитку працівників, забезпечення рівних можливостей, підтримку корпоративної етики та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Організації, які впроваджують ESG-підходи, приділяють значну увагу розвитку системи мотивації персоналу, підвищенню рівня соціального захисту працівників та вдосконаленню внутрішніх комунікацій.

Соціальна складова ESG відіграє важливу роль у процесі управління персоналом. Вона охоплює питання охорони праці, дотримання прав працівників, підтримки гендерної рівності, розвитку корпоративної культури та забезпечення балансу між професійним і особистим життям. У сучасних організаціях усе більшого поширення набувають програми підтримки ментального здоров'я працівників, гнучкі форми зайнятості та дистанційний формат роботи.

Ефективне управління людським капіталом також пов'язане із впровадженням сучасних цифрових технологій у HR-сфері. Використання автоматизованих систем управління персоналом дозволяє оптимізувати процеси підбору кадрів, оцінювання результативності працівників та організації професійного навчання. Цифровізація HR-процесів сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень та ефективності взаємодії між працівниками й керівництвом.

Важливим напрямом ESG-управління є розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Організації, які дотримуються ESG-принципів, прагнуть формувати позитивний імідж роботодавця, підтримувати соціальні ініціативи та забезпечувати етичну поведінку у взаємодії з працівниками, партнерами та суспільством. Це сприяє підвищенню рівня довіри до організації та зміцненню її конкурентних позицій.

Разом із перевагами впровадження ESG-підходів існують і певні труднощі. До них належать необхідність додаткових фінансових витрат, потреба у зміні організаційної культури, недостатній рівень обізнаності персоналу щодо принципів сталого розвитку та складність оцінювання ефективності ESG-ініціатив.

Успішність реалізації ESG-стратегії значною мірою залежить від підтримки керівництва та залученості працівників до процесу змін.

У сучасних умовах ESG-підходи стають важливим інструментом формування довгострокової стратегії розвитку організації. Інвестування у розвиток людського капіталу сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню інноваційного потенціалу та забезпеченню стійкого розвитку підприємства. Організації, які орієнтуються на ESG-принципи, мають більше можливостей для залучення кваліфікованих працівників та формування позитивної корпоративної репутації.

Таким чином, ESG-підходи до управління людським капіталом є важливим елементом сучасної системи менеджменту. Вони забезпечують підвищення ефективності управління персоналом, розвиток соціальної відповідальності та формування сприятливих умов для професійної реалізації працівників. Подальший розвиток ESG-концепції сприятиме вдосконаленню системи управління людським капіталом та підвищенню конкурентоспроможності організацій.

Висновки. ESG-підходи до управління людським капіталом є важливим чинником забезпечення ефективного функціонування сучасної організації. Їх впровадження сприяє підвищенню рівня соціальної відповідальності, розвитку корпоративної культури та формуванню сприятливих умов праці. Використання ESG-принципів дозволяє організаціям зміцнювати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Білорус Т. В. ESG-концепція у сучасному менеджменті організацій. Економіка та суспільство. 2022. № 39. С. 55–61.
3. Воронкова В. Г. Людський капітал у системі сталого розвитку підприємства. Економіка та держава. 2021. № 7. С. 24–29.
4. Гринько Т. В. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах цифровізації економіки. Дніпро : Пороги, 2020. 280 с.
5. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2020. 334 с.
6. Коваленко О. В. ESG-підходи до розвитку персоналу в сучасних організаціях. Бізнес Інформ. 2023. № 3. С. 102–108.
7. Мельник Л. Г. Сталий розвиток та управління людським капіталом. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 2. С. 44–51.
8. Пономаренко В. С. Система управління персоналом в умовах цифрової трансформації : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2018. 256 с.
9. Савченко Т. В. ESG-стратегія підприємства та її вплив на корпоративну культуру. Економічний простір. 2022. № 181. С. 63–69.
10. Череп А. В. Управління людським капіталом на засадах сталого розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. 2023. № 2. С. 88–94.

Анастасія Глушенкова,
к.г.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Каріна Опалєва,
Здобувач
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ESG-КРИТЕРІЇВ

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням екологічних та соціальних викликів, цифровізацією управлінських процесів і трансформацією підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств. У цих умовах особливого значення набуває концепція ESG (Environmental, Social, Governance), яка передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у систему менеджменту підприємства. ESG-підхід сьогодні розглядається не лише як елемент корпоративної соціальної відповідальності, але і як важливий інструмент стратегічного розвитку та підвищення інвестиційної привабливості бізнесу.

Одним із ключових напрямів адаптації підприємств до сучасних умов є удосконалення системи бізнес-планування з урахуванням ESG-критеріїв. Традиційні підходи до бізнес-планування переважно орієнтуються на фінансові показники ефективності та недостатньо враховують нефінансові фактори, що впливають на довгострокову стійкість підприємства. Водночас сучасна практика управління потребує інтеграції принципів сталого розвитку у процес формування стратегічних та операційних планів. [1]

Науковці зазначають, що ESG-критерії дедалі активніше впливають на процес прийняття управлінських рішень, формування корпоративних стратегій та систему оцінювання ефективності діяльності підприємства. Зокрема, інтеграція ESG-принципів у бізнес-модель підприємства сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, підвищенню довіри стейкхолдерів та забезпеченню стійкості організації до кризових явищ. [2]

У сучасних умовах бізнес-планування доцільно розглядати як комплексний процес формування системи цілей, ресурсів, інструментів та прогностичних показників розвитку підприємства з урахуванням економічних, соціальних та екологічних чинників. Це потребує перегляду традиційної структури бізнес-плану та включення до неї ESG-компонентів.

Традиційні фінансові показники вже не забезпечують комплексного уявлення про результативність функціонування організації, оскільки не враховують вплив діяльності підприємства на суспільство та навколишнє середовище. У зв'язку з цим сучасні підприємства дедалі частіше використовують нефінансові індикатори, які характеризують рівень енергоефективності, соціальної відповідальності, якості корпоративного управління, рівень задоволеності персоналу та інші аспекти сталого розвитку. Формування системи ESG-показників у структурі бізнес-плану

сприяє більш об'єктивному оцінюванню результатів діяльності підприємства та забезпечує прозорість управлінських процесів.

Одним із напрямів удосконалення бізнес-планування є інтеграція екологічних критеріїв у систему стратегічних цілей підприємства. Зокрема, у бізнес-плані доцільно передбачати заходи щодо зниження негативного впливу на навколишнє середовище, раціонального використання ресурсів, впровадження енергоефективних технологій та розвитку циркулярної економіки. Урахування екологічних аспектів дозволяє підприємству зменшити екологічні ризики та забезпечити відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку. [3, 4]

Не менш важливим є врахування соціальних факторів у процесі бізнес-планування. Соціальна складова ESG передбачає забезпечення належних умов праці, розвиток персоналу, підтримку корпоративної культури, соціальної відповідальності та ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами. Формування соціально орієнтованої системи планування сприяє підвищенню мотивації персоналу, зміцненню репутації підприємства та формуванню позитивного іміджу організації. [5]

Важливе значення у системі ESG-бізнес-планування має управлінська складова, яка включає забезпечення прозорості діяльності, ефективного корпоративного управління, управління ризиками та дотримання етичних принципів ведення бізнесу. Удосконалення системи корпоративного управління сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства та зміцненню довіри з боку партнерів і інвесторів. [5]

Суттєву роль у процесі ESG-орієнтованого бізнес-планування відіграє цифровізація управлінських процесів. Використання сучасних цифрових інструментів, аналітичних платформ та систем моніторингу дозволяє автоматизувати процес збору та аналізу ESG-показників, підвищити якість прогнозування та оперативність прийняття управлінських рішень. Цифрові технології також забезпечують прозорість нефінансової звітності та спрощують процес оцінювання результативності ESG-стратегії підприємства. [6]

Окремої уваги потребує питання формування ESG-культури в системі менеджменту підприємства. Ефективне впровадження ESG-принципів у процес бізнес-планування неможливе без підтримки з боку керівництва та персоналу організації. Це передбачає розвиток екологічної та соціальної відповідальності, удосконалення внутрішніх комунікацій, залучення працівників до реалізації ESG-ініціатив та формування стратегічного бачення сталого розвитку. У результаті ESG-підхід поступово стає не лише інструментом управління, а й складовою корпоративної культури підприємства. Це забезпечує підвищення рівня довіри з боку працівників, партнерів, інвесторів та суспільства загалом, а також створює додаткові можливості для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Таким чином, удосконалення бізнес-планування підприємства з урахуванням ESG-критеріїв є важливим напрямом трансформації сучасних управлінських практик. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських аспектів у систему планування сприяє підвищенню стійкості підприємства, зміцненню його

конкурентних позицій та забезпеченню довгострокового розвитку. ESG-орієнтоване бізнес-планування дозволяє формувати більш адаптивну модель управління, здатну ефективно реагувати на сучасні виклики зовнішнього середовища.

Суттєвою перевагою ESG-орієнтованого бізнес-планування є можливість підвищення якості управління ризиками підприємства. У сучасних умовах господарювання підприємства стикаються не лише з фінансовими ризиками, але й з екологічними, соціальними та репутаційними загрозами. Ігнорування таких факторів може призвести до втрати конкурентних позицій, погіршення взаємодії зі стейкхолдерами та зниження інвестиційної привабливості. Саме тому інтеграція ESG-критеріїв у процес планування дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні ризики та формувати механізми їх мінімізації. Крім того, врахування ESG-факторів сприяє підвищенню гнучкості підприємства та його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що є важливою умовою забезпечення довгострокової стабільності бізнесу.

Список використаних джерел

1. Лукашенко Т. Врахування нефінансових (ESG) факторів в бізнес-плануванні та проєктному аналізі. *Економічний простір*. 2025. DOI: 10.30838/EP.211.282-289.
2. Aldowaish A., Kokuryo J., Almazyad O., Goi H. C. Environmental, Social, and Governance Integration into the Business Model: Literature Review and Research Agenda. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(5). DOI: 10.3390/su14052959.
3. Соболева Т. О., Козюра С. І. Еволюція концепції сталого розвитку в менеджменті та її бізнес-імплементація в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. DOI: 10.33111/sedu.2024.54.057.067.
4. Pukhalskyi Y. Project management of business processes of sustainable development of economic entities: factors and theoretical and methodological approaches to strategy. *Economy and Society*. 2025. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-72.
5. Müller A.-L., Pfleger R. Business transformation towards sustainability. *Business Research*. 2014. Vol. 7. P. 313–350.
6. Tomakh V. Planning of business processes of the enterprise within the framework of sustainable development. *Development Management*. 2025. Vol. 24(2). P. 45–58. DOI: 10.63341/devt/2.2025.45.

Діана Гуль, бакалавр,
ПВНЗ МЕНУ, Керівник: **Олег Онофрійчук**, к.е.н., доцент,
кафедри економіки та фінансів ПВНЗ Міжнародний економіко-гуманітарний
університет імені академіка Степана Дем'янчука,
м. Рівне, Україна

ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Актуальність дослідження. Сучасні університети працюють у середовищі, де вже недостатньо просто забезпечувати навчальний процес. Від них очікують також екологічної відповідальності, соціальної чутливості та прозорого управління, тому ESG-підхід поступово стає практичним інструментом розвитку освітніх організацій [1][3]. Для закладів вищої освіти це означає потребу будувати управлінські рішення так, щоб вони підтримували довгострокову стійкість, довіру та нормальну взаємодію між адміністрацією, студентами й викладачами [4].

ESG-трансформація в університеті може проявлятися у простих, але важливих речах: енергоощадних рішеннях, безпечному освітньому середовищі, розвитку інклюзивності, покращенні внутрішньої комунікації та більш уважному ставленні до людського фактору [2][3]. Такий підхід допомагає не лише відповідати сучасним вимогам до управління, а й формує позитивний імідж закладу. Університет, який відкритий до змін і показує це на практиці, зазвичай має більше шансів залучати абітурієнтів, партнерів і підтримку з боку суспільства [2][4].

Важливо й те, що ESG у сфері освіти не зводиться до формальних звітів або разових ініціатив. Це має бути цілісна система управління, у якій рішення ухвалюються з урахуванням впливу на людей, ресурси й майбутній розвиток установи [1][2]. Саме тому така модель потребує не тільки бажання керівництва, а й чітких правил, зрозумілих показників та постійного вдосконалення внутрішніх процесів [4].

Окрему увагу у межах ESG-підходу слід приділяти внутрішнім управлінським процедурам. Саме вони визначають, наскільки швидко університет може реагувати на зміни, зберігати стабільність і підтримувати якість послуг. Якщо управлінська система є гнучкою, прозорою та зрозумілою, тоді заклад освіти краще адаптується до нових умов і менше залежить від випадкових рішень [4].

Соціальна складова ESG у вищій освіті пов'язана з підтримкою студентів і працівників, розвитком рівних можливостей, академічної доброчесності та безпечного середовища [3]. Це не формальні гасла, а практичні дії, які впливають на атмосферу в колективі та загальний результат роботи. Коли університет реально дбає про людей, це відчувається і в мотивації, і в якості навчання, і в рівні довіри до закладу [1][3].

У багатьох університетах ESG може бути впроваджено поступово. Спочатку доцільно визначити основні проблеми, потім сформувати прості показники оцінювання і вже після цього включати їх у планування [2][4]. Такий підхід більш реалістичний, ніж спроба змінити всю систему одразу. На практиці саме невеликі,

але послідовні кроки часто дають кращий ефект, ніж формальні стратегії без реального механізму виконання [4][5].

Важливо також, щоб ESG-трансформація не обмежувалась лише адміністрацією. До неї варто залучати викладачів, студентів та інші підрозділи, бо без участі колективу зміни залишаються поверхневими [3][5]. Коли учасники освітнього процесу розуміють мету змін, вони легше підтримують нові правила й самі беруть участь у покращенні роботи університету.

Екологічний компонент у сфері освіти може включати ощадливе використання енергії, паперу, води та інших ресурсів [1][3]. Навіть прості заходи, наприклад електронний документообіг або контроль споживання ресурсів, здатні зменшити витрати й показати відповідальний підхід до управління. Для сучасного університету це не лише економія, а й реальний крок до сталого розвитку [1][5].

Практичний ефект від ESG-підходу полягає не лише у внутрішній організації роботи. Він також впливає на зовнішню репутацію та довіру з боку абітурієнтів, партнерів і роботодавців [2][4]. Університет, який демонструє сталі принципи управління, виглядає більш сучасним, надійним і привабливим для співпраці [2][5].

Таким чином, ESG у закладі вищої освіти варто розглядати як частину довгострокової стратегії. Це не разова ініціатива і не лише вимога моди, а спосіб зробити управління більш якісним, відповідальним і зрозумілим для всіх учасників освітнього процесу [1][3][4]. У перспективі саме така модель дозволяє поєднати розвиток університету з інтересами суспільства та вимогами часу.

Висновки. ESG-підхід є важливим напрямом модернізації управління університетами, тому що він поєднує екологічні, соціальні та управлінські пріоритети [2][4]. Його впровадження сприяє підвищенню прозорості, довіри та внутрішньої організованості, а також допомагає закладу освіти краще адаптуватися до змін [4][5]. Найбільш результативним є поступове та практичне впровадження ESG через конкретні рішення, а не через формальні заяви [1][3]. Важливу роль у цьому процесі відіграє залучення всієї академічної спільноти, а не тільки адміністрації [3][5]. У майбутньому ESG може стати основою довгострокового розвитку університету, його репутації та конкурентоспроможності [2][4].

Питання ESG у вищій освіті тісно пов'язане з тим, як саме університет організовує власну роботу. Якщо система керування зрозуміла, послідовна і не перевантажена зайвими формальностями, тоді легше впроваджувати нові підходи та контролювати їх виконання [4][5]. Саме тому управлінська культура має значення не менше, ніж окремі рішення.

У сучасних умовах університету важливо не лише декларувати принципи сталого розвитку, а й робити їх помітними у щоденній діяльності. Це може бути економія електроенергії, цифровізація документів, покращення умов праці, підтримка студентських ініціатив або чесне та відкрите інформування про зміни [1][2]. Такі кроки не виглядають надмірно складними, але саме вони формують реальний зміст ESG-підходу.

Окремо варто зазначити, що ESG-практики допомагають університету краще працювати в умовах невизначеності. Коли заклад має внутрішні правила, орієнтовані не лише на поточний результат, а й на довгострокову стійкість, він

легше проходить через зміни у фінансуванні, кадровій політиці або зовнішньому середовищі [2][4]. Це робить систему більш надійною.

Успішна ESG-трансформація неможлива без комунікації. Якщо викладачі, студенти та адміністрація не розуміють, навіщо потрібні зміни, то будь-яка реформа сприймається формально. Коли ж пояснено цілі, очікуваний ефект і практичні вигоди, тоді люди охочіше долучаються до процесу [3][5]. Це особливо важливо для освітнього середовища, де саме довіра визначає якість взаємодії.

Ще одним важливим елементом є оцінювання результатів. ESG університету має сенс тільки тоді, коли є можливість побачити, чи справді зміни працюють. Для цього можна використовувати прості індикатори: рівень енергоощадності, задоволеність учасників освітнього процесу, ступінь участі в ініціативах, прозорість управлінських рішень [1][4]. Такі показники не обов'язково мають бути складними, головне, щоб вони були зрозумілими та корисними.

Таким чином, ESG-трансформація університету — це не окремий проєкт і не тимчасова мода. Це поступовий перехід до такого управління, яке враховує не тільки організаційний результат, а й людський, соціальний та екологічний виміри [1][3][5]. Саме тому ця тема є актуальною для сучасних закладів вищої освіти.

Список використаних джерел

1. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York, 2015.
2. World Economic Forum. Measuring Stakeholder Capitalism: Metrics and Disclosures. 2022.
3. UNESCO IESALC. The Contribution of Higher Education to the SDGs. 2025.
4. OECD. Higher Education Policy. 2025.
5. UNESCO. Knowledge-driven actions: transforming higher education for global sustainability. 2022.

Ірина Дашко,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління персоналом і маркетингу
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність дослідження. В умовах воєнного стану питання управління кар'єрним розвитком персоналу набуває особливої актуальності, оскільки сучасні організації функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, кадрових ризиків, міграційних процесів та економічної нестабільності. Воєнні дії суттєво вплинули на ринок праці України, трансформували підходи до управління персоналом та зумовили необхідність адаптації кар'єрної політики підприємств до нових соціально-економічних умов. У таких обставинах ефективне управління професійною кар'єрою працівників стає важливим інструментом забезпечення кадрової стабільності, підвищення мотивації персоналу та збереження людського капіталу організації [1].

Сучасні науковці зазначають, що кар'єрний розвиток персоналу є одним із ключових елементів стратегічного управління людськими ресурсами, який сприяє професійному зростанню працівників, формуванню кадрового резерву та підвищенню конкурентоспроможності організації [2]. Водночас в умовах воєнного стану процес управління кар'єрою ускладнюється через скорочення робочих місць, дистанційний формат праці, психологічне навантаження, релокацію працівників та зміну професійних пріоритетів.

Одним із головних викликів для роботодавців є збереження професійного потенціалу персоналу. Значна кількість працівників змушена змінювати місце проживання, адаптуватися до нових умов праці або поєднувати професійну діяльність із волонтерською чи соціальною активністю. У таких умовах підприємствам доцільно формувати гнучкі моделі кар'єрного розвитку, які враховують індивідуальні потреби працівників, можливості дистанційної роботи та цифрові інструменти професійного навчання.

З позиції сучасного HR-менеджменту доцільно виділити такі напрями управління кар'єрним розвитком персоналу в умовах воєнного стану:

- 1) організаційний напрям – адаптація кадрової політики до кризових умов, створення гнучких форм зайнятості та підтримка внутрішньої мобільності персоналу;
- 2) освітньо-професійний напрям – розвиток цифрових компетентностей, онлайн-навчання, перекваліфікація та підвищення кваліфікації працівників;
- 3) мотиваційний напрям – підтримка професійної мотивації, формування програм нематеріального стимулювання та збереження лояльності персоналу;
- 4) психологічний напрям – забезпечення психологічної підтримки працівників, профілактика професійного вигорання та створення безпечного

соціально-психологічного середовища;

5) цифровий напрям – використання HRM-систем, платформ дистанційного навчання та цифрових технологій для управління кар'єрним розвитком персоналу.

Особливого значення в умовах воєнного стану набуває цифровізація HR-процесів. Використання електронних платформ для навчання, оцінювання персоналу, управління компетентностями та планування кар'єри дозволяє підтримувати безперервність професійного розвитку навіть в умовах нестабільності. Наприклад, багато українських організацій активно використовують онлайн-курси, вебінари та цифрові HR-системи для навчання працівників і формування кадрового резерву.

Водночас недостатня увага до кар'єрного розвитку персоналу може мати суттєві негативні наслідки для діяльності організації. Відсутність можливостей професійного зростання, підвищення кваліфікації та кар'єрного просування часто призводить до зниження трудової мотивації працівників, втрати зацікавленості у результатах праці та зменшення рівня продуктивності. Особливо актуальною ця проблема є в умовах воєнного стану, коли працівники перебувають під впливом постійного психологічного напруження, невизначеності та високого рівня емоційного виснаження.

Недостатній рівень підтримки професійного розвитку персоналу може також сприяти підвищенню рівня професійного вигорання. Працівники, які не бачать перспектив кар'єрного зростання, частіше відчують емоційну втому, професійну апатію та втрату мотивації до самореалізації. У результаті це негативно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі, погіршує комунікацію між працівниками та підвищує рівень конфліктності в організації.

Крім того, відсутність ефективної системи управління кар'єрою може призвести до втрати кваліфікованих кадрів, що особливо небезпечно в умовах дефіциту професійних фахівців та посилення конкуренції на ринку праці. Працівники, які не отримують можливостей професійного розвитку та належного визнання своїх досягнень, частіше змінюють місце роботи або шукають можливості працевлаштування за кордоном. Це, своєю чергою, послаблює кадрову безпеку організації, ускладнює процес формування кадрового резерву та збільшує витрати підприємства на пошук, адаптацію й навчання нових працівників.

Саме тому сучасні підприємства повинні інтегрувати систему управління кар'єрним розвитком у загальну стратегію антикризового управління персоналом. Важливими напрямками такої інтеграції є формування індивідуальних планів професійного розвитку, створення програм наставництва, підтримка безперервного навчання, використання цифрових платформ для розвитку компетентностей та забезпечення психологічної підтримки працівників. Ефективна система управління кар'єрою сприятиме підвищенню рівня лояльності персоналу, збереженню людського капіталу, розвитку кадрового потенціалу та зміцненню конкурентоспроможності організації в умовах кризових викликів.

Висновки. Отже, управління кар'єрним розвитком персоналу в умовах воєнного стану є важливим елементом забезпечення ефективності діяльності організації та збереження її кадрового потенціалу. Сучасні виклики потребують

впровадження гнучких моделей кар'єрного розвитку, цифровізації HR-процесів, підтримки професійного навчання та психологічної стійкості працівників. Ефективна система управління кар'єрою сприятиме підвищенню мотивації персоналу, адаптації працівників до кризових умов та забезпеченню конкурентоспроможності організації у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ «Кондор». 2005. 308 с. URL: <https://surl.li/jypwmd>
2. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 328 с. URL: <https://surl.li/xzcxms>
3. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*, 2021. 62. С. 13–18. URL: https://bses.in.ua/journals/2021/62_2021/4.pdf
4. Савченко В. Розвиток персоналу. *Україна: аспекти праці*, 2009. № 4. С. 50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2009_4_11
5. Сявків У. С., Сидор Г. В. Управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною в Україні. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*, 2023. № 2(28). С. 78–84. URL: <https://surl.li/pbbbbft>

Рустам Ешніязов, к.е.н., доцент проф. кафедри
«Будівництво будинків і споруд»
Каракалпакський державний університет, м. Нукус, Узбекистан
Лариса Беззубко, д.держ.упр, проф.
проф. кафедри управління персоналом, економіки праці та публічного
управління, Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут ПРАТ МАУП
м. Чернігів, Україна

РОЛЬ ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Актуальність дослідження. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та переходу світової економіки до моделі, заснованої на знаннях (knowledge-based есопому), освіта виступає ключовим системоутворюючим фактором довгострокового соціально-економічного розвитку держави. Сучасні теорії ендогенного зростання (Р. Romer [1], Р. Lucas [2]) обґрунтовують пряму залежність сталого економічного зростання від накопичення людського капіталу, розвитку науки та інноваційної активності.

За даними Світового банку (2023) [3], до 64% національного багатства розвинених країн формується за рахунок людського капіталу. У країнах з обмеженими природними ресурсами (Японія, Південна Корея, Сінгапур) саме інвестиції в освіту, науку та технології стали основою прискореної модернізації економіки та формування конкурентоспроможних галузей. Таким чином, система вищої освіти у ХХІ столітті виконує не тільки освітню функцію, а й функцію генератора інновацій, драйвера технологічного розвитку та інституту соціальної мобільності.

Інституційна трансформація системи вищої освіти Узбекистану

У Республіці Узбекистан модернізація вищої освіти стала одним із ключових напрямків державної політики після 2017 року. Стратегічний вектор реформ закріплено в:

- Концепції розвитку системи вищої освіти до 2030 року [4];
- Стратегії «Узбекистан - 2030» [5] (Указ ПФ-158 від 11 вересня 2023 р.) [5];
- новій редакції Конституції Республіки Узбекистан (2023 р.), що закріплює пріоритет освіти та науки [6].

У рамках реалізації реформ за 2017-2025 рр. спостерігаються такі структурні зміни:

- кількість вищих навчальних закладів збільшилася з 60 (2017 р.) до понад 210 (2025 р.);
- створено понад 100 нових вишів;
- функціонують близько 50 філій зарубіжних університетів;
- загальна кількість студентів перевищила 1 млн осіб;
- охоплення вищою освітою збільшилося з 9% у 2016 році до понад 38% у 2024 році.

Динаміка розширення доступу до вищої освіти відображає перехід від

елітарної до масової моделі освіти, що відповідає світовим тенденціям.

Істотні інвестиції були спрямовані на розвиток матеріально-технічної бази: у 2017-2025 рр. виділено понад 12 трлн сум на будівництво, реконструкцію та оснащення навчальних корпусів, розвиток ІКТ-інфраструктури та створення міжвузівських лабораторій.

Реалізація цілей сталого розвитку та міжнародна інтеграція

Модернізація вищої освіти здійснюється в контексті реалізації ЦСР ООН (Ціль 4 — «Якісна освіта»). Національна політика передбачає:

- збільшення кількості кваліфікованих викладачів;
- розширення міжнародних академічних обмінів;
- впровадження механізмів грантової та кредитної підтримки студентів;
- модернізацію освітньої інфраструктури.

Активна участь узбецьких вишів у програмах Erasmus+ [7], міжнародних грантах, а також функціонування фонду «Ел-юрт уміді»[8] сприяють трансферу знань та інтеграції у глобальний освітній простір. За останні роки тисячі студентів та викладачів пройшли навчання та стажування у провідних університетах світу.

Академічна та фінансова автономія університетів

Одним із ключових напрямків реформ є надання вищим навчальним закладам академічної, фінансової, організаційної та кадрової автономії. Відповідно до останніх указів Президента, понад 40 державних університетів отримали розширені повноваження.

Впровадження автономії спрямовано на:

- підвищення управлінської ефективності;
- розвиток конкурентного середовища;
- посилення відповідальності вищих навчальних закладів за результати діяльності;
- диверсифікацію джерел фінансування.

Однак аналіз практичної реалізації виявляє низку системних проблем:

- 1) недостатня підготовленість адміністративного персоналу до роботи в умовах автономії;
- 2) відсутність єдиної методологічної бази впровадження автономних механізмів;
- 3) збереження казначейських обмежень, що знижують фінансову гнучкість;
- 4) слабка інтеграція реформ із цифровою трансформацією управлінських процесів.

Отже, автономізація вимагає комплексної інституційної перебудови організаційних структур вищих навчальних закладів та адаптації їхніх функціональних моделей до кредитно-модульної системи.

Кредитно-модульна система та цифрова трансформація

Повний перехід на кредитно-модульну систему (аналог ECTS) завершено до 2023/2024 навчального року. Ця система базується на:

- студентоцентричній моделі навчання;
- прозорості оцінювання;
- мобільності студентів;

- накопиченні та перенесенні кредитів.

Однак ефективність впровадження багато в чому залежить від:

якості цифрових платформ управління освітнім процесом; методичної готовності викладачів;

інтеграції з міжнародними стандартами визнання кредитів.

Пандемія COVID-19 прискорила цифровізацію освіти, стимулюючи розвиток дистанційних форм навчання, відеоконференцій та онлайн-платформ. Разом з тим, зберігається дефіцит сучасних цифрових освітніх ресурсів з природничих та технічних дисциплін, що вимагає розробки національних програм цифрового контенту.

Дисбаланс ринку праці та освітньої пропозиції

Однією з ключових проблем модернізації є структурний дисбаланс між підготовкою кадрів та потребами економіки. За даними міжнародних досліджень, близько 30-35% роботодавців в Узбекистані зазнають труднощів у пошуку кваліфікованих фахівців.

Причини дисбалансу:

- слабка залученість роботодавців до розробки освітніх програм;
- недостатня гнучкість навчальних планів;
- повільна адаптація напрямів підготовки до нових секторів економіки (цифрова економіка, «зелені» технології, інженерні напрями).

У зв'язку з цим особливого значення набуває:

- розвиток дуальної освіти;
- формування галузевих рад при вищих навчальних закладах;
- розширення частки інженерно-технічних спеціальностей;
- впровадження форсайт-аналітики при плануванні освітніх програм.

Міжнародний трансфер досвіду та глобальна конкурентоспроможність

Інтеграція у світовий освітній простір передбачає:

- включення національних вищих навчальних закладів до міжнародних рейтингів (QS, THE);
- публікаційну активність у журналах з високим імпакт-фактором;
- розвиток технопарків, стартап-інкубаторів, центрів трансферу технологій.

До 2030 року заплановано включення не менше 10 національних університетів до ТОП-1000 світових рейтингів. Досягнення цієї мети вимагає:

- посилення науково-дослідної бази;
- розвитку англomовних програм;
- залучення іноземних професорів;
- спрощення адміністративних процедур для дистанційного викладання іноземних фахівців.

Управлінська модернізація та розвиток освітнього менеджменту

Сучасна модель університету вимагає переходу до професійного освітнього менеджменту. Введення посад керівників та розвиток інституту академічних радників відображають трансформацію управлінської парадигми.

Проте зберігається необхідність:

- чіткого розмежування управлінських та академічних функцій;

- формування системи підготовки менеджерів освіти;
- нормативного закріплення нових управлінських ролей;
- вдосконалення моделі тьюторства з урахуванням міжнародної практики.

Висновки. Проведений аналіз дозволяє зробити такі висновки:

1. Вища освіта є стратегічним ресурсом модернізації економіки та формування інноваційної моделі розвитку.
2. В Узбекистані реалізується масштабна інституційна трансформація системи вищої освіти, що супроводжується зростанням інвестицій та розширенням доступу.
3. Ключовими напрямками реформ є автономізація вищих навчальних закладів, цифровізація, міжнародна інтеграція та підвищення конкурентоспроможності.
4. Зберігаються структурні проблеми, включаючи дисбаланс ринку праці, недостатню цифрову зрілість та інституційні обмеження автономії.
5. Подальша модернізація вимагає комплексного підходу, що включає вдосконалення нормативної бази, розвиток освітнього менеджменту та активізацію трансферу міжнародного досвіду.

Таким чином, освітня система виступає не тільки соціальним інститутом, але й центральним механізмом забезпечення сталого економічного зростання, інноваційного розвитку та підвищення глобальної конкурентоспроможності Республіки Узбекистан.

Список використаних джерел

1. Romer P. Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*. 1990. Vol. 98(5). P. 71-102.
2. Lucas. R. On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*. 1988. Vol. 22(1). P. 3-42
3. Офіційний веб-сайт Світового банку. Звіт про світовий розвиток 2023: Людський капітал та економічний розвиток. URL: <https://www.worldbank.org>
4. Концепція розвитку системи вищої освіти до 2030 року. Указ ПФ-5847. URL: <https://lex.uz/docs/4545884>
5. Указ Президента Республіки Узбекистан «Узбекистан - 2030». Указ ПФ-158 від 11 вересня 2023 р. URL: <https://lex.uz/docs/6600413>
6. Конституція Республіки Узбекистан. Ташкент, 2023. URL: <https://constitution.uz/LexUZ>
7. Офіційний веб-сайт Erasmus+. Програми мобільності у сфері вищої освіти та міжнародного співробітництва. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu>
8. Фонд «Ел-юрт уміді». Державна програма підготовки фахівців за кордоном. URL: <https://eyuf.uz>

Вікторія Євсович, здобувач
Керівник: **Людмила Онуфрійчук**,
доцент кафедри економіки та фінансів
Міжнародний економіко-гуманітарний
університет імені академіка Степана Дем'янчука

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ESG- ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Сьогодні підприємства все більше звертають увагу не тільки на прибуток, а й на те, як їхня діяльність впливає на природу, людей і якість управління. Саме це і називається ESG. Цей підхід допомагає компаніям працювати відповідально та викликати більше довіри у споживачів і партнерів.

Одним із важливих способів розвитку бізнесу є використання сучасних маркетингових стратегій. Вони допомагають краще зрозуміти потреби покупців, ефективно рекламувати продукцію та формувати позитивний імідж компанії.

ESG включає три основні напрями: турботу про довкілля, відповідальність перед працівниками та суспільством, а також чесне й ефективне управління компанією.

Сучасний маркетинг дає можливість підприємствам показати свої переваги та донести до споживачів важливу інформацію про продукцію. Наприклад, компанії можуть розповідати про використання екологічних матеріалів, участь у благодійних проєктах або підтримку соціальних ініціатив.

До найбільш поширених інноваційних маркетингових стратегій належать:

1. просування в соціальних мережах;
2. використання екологічного брендингу;
3. персоналізована реклама;
4. співпраця з блогерами;
5. створення корисного контенту для споживачів.

Завдяки таким інструментам підприємства можуть залучити нових клієнтів, підвищити довіру до бренду та зміцнити свої позиції на ринку.

Для українських компаній ESG стає все більш актуальним. Це дозволяє не тільки покращити репутацію, а й залучити інвестиції та успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Отже, інноваційні маркетингові стратегії відіграють важливу роль у впровадженні ESG-принципів у діяльність підприємств. Вони допомагають компаніям ефективно спілкуватися зі споживачами, формувати позитивний імідж і забезпечувати сталий розвиток. Для українського бізнесу це є перспективним напрямом, який сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковому успіху.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф. Маркетинг 5.0. Технології для людства. Київ: Наш Формат, 2022. 320 с.

2. United Nations Global Compact. United Nations Global Compact
(https://unglobalcompact.org/?utm_source=chatgpt.com)
3. World Economic Forum. World Economic Forum
(https://www.weforum.org/?utm_source=chatgpt.com)
4. Павленко А. Ф. Стратегічний маркетинг. Київ: КНЕУ, 2021. 412 с.

Віталій Значківський, магістр ДУІКТ
Керівник: **Неоніла Насад**,
к.е.н., доцент кафедри Менеджменту
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,
м.Київ, Україна

ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ В УМОВАХ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобальної конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів, зростанням екологічних ризиків та підвищенням ролі соціальної відповідальності бізнесу. У таких умовах традиційні моделі управління організаціями поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність формування нових підходів до менеджменту. Одним із ключових напрямів трансформації сучасного управління є впровадження ESG-принципів, які охоплюють екологічні (Environmental), соціальні (Social) та управлінські (Governance) аспекти діяльності організації.

ESG-трансформація сьогодні виступає не лише інструментом формування позитивного іміджу компанії, а й стратегічною основою довгострокового розвитку підприємств. Інвестори, міжнародні партнери, працівники та суспільство все більше оцінюють компанії не лише за фінансовими результатами, а й за рівнем їхньої екологічної відповідальності, соціальної політики та якості корпоративного управління. У зв'язку з цим змінюється і роль керівника організації, оскільки саме лідер стає головним суб'єктом впровадження ESG-підходів у систему управління підприємством.

У сучасних умовах лідерство перестає обмежуватися лише адміністративними функціями та контролем діяльності персоналу. ESG-орієнтований керівник повинен бути стратегом, здатним забезпечити баланс між економічною ефективністю підприємства, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Саме тому сучасні управлінські практики дедалі більше орієнтуються на розвиток етичного лідерства, корпоративної культури сталого розвитку, підтримку людського капіталу та формування довгострокової організаційної стійкості [1].

Особливого значення ESG-лідерство набуває в умовах кризових викликів, зокрема воєнного стану, енергетичної нестабільності та дефіциту трудових ресурсів. Для українських підприємств питання забезпечення стійкості бізнесу, підтримання кадрової стабільності та адаптації до сучасних викликів стає критично важливим. У таких умовах ефективний керівник повинен не лише приймати управлінські рішення, а й формувати довіру всередині колективу, підтримувати мотивацію персоналу та забезпечувати психологічну стійкість працівників.

Одним із ключових напрямів ESG-трансформації є зміна підходів до управління персоналом. Сучасні організації все більше уваги приділяють розвитку людського капіталу, підтримці професійного розвитку працівників, забезпеченню інклюзивності та створенню безпечного робочого середовища. У межах ESG-

підходу працівник розглядається не лише як ресурс підприємства, а як стратегічна цінність організації.

У сучасних компаніях активно впроваджуються ESG-орієнтовані HR-практики, які передбачають:

- розвиток системи корпоративного навчання;
- підтримку професійного розвитку персоналу;
- формування системи психологічної підтримки;
- забезпечення гендерної рівності;
- розвиток внутрішніх комунікацій;
- створення безпечних умов праці;
- підтримку корпоративної етики та соціальної відповідальності [2].

Важливим елементом сучасного ESG-лідерства є формування ефективної корпоративної культури. Корпоративна культура в умовах ESG-трансформації повинна базуватися на принципах відкритості, прозорості, взаємної довіри та соціальної відповідальності. Саме культура організації формує ставлення працівників до змін, визначає рівень їхньої лояльності та готовність підтримувати стратегічні цілі підприємства.

Сучасні управлінські практики також передбачають активне використання цифрових технологій у процесі управління персоналом. Цифровізація HR-процесів дозволяє підвищити ефективність кадрового управління, забезпечити прозорість оцінювання працівників та оптимізувати внутрішні комунікації. Використання HR-аналітики, систем KPI, платформ дистанційного навчання та цифрових інструментів оцінювання персоналу дозволяє організаціям швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища [3].

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває також використання штучного інтелекту у сфері менеджменту. AI-технології дозволяють автоматизувати кадрові процеси, прогнозувати ризики плинності кадрів, оцінювати ефективність персоналу та формувати персоналізовані програми професійного розвитку. Разом із тим активне впровадження цифрових технологій потребує від керівників нових управлінських компетентностей, зокрема стратегічного мислення, цифрової грамотності, адаптивності та здатності працювати в умовах невизначеності.

Важливим аспектом ESG-трансформації є також екологічна відповідальність бізнесу. Сучасні організації дедалі активніше впроваджують принципи «зеленого менеджменту», орієнтованого на енергоефективність, раціональне використання ресурсів, скорочення негативного впливу на довкілля та розвиток екологічної культури персоналу. У таких умовах роль керівника полягає у формуванні екологічно відповідальної поведінки працівників та інтеграції екологічних принципів у систему стратегічного управління підприємством [4].

Особливу роль ESG-лідерство відіграє у процесах післявоєнного відновлення української економіки. Підприємства повинні не лише забезпечувати економічну ефективність діяльності, а й брати участь у соціальному відновленні держави, підтримці працівників, розвитку громад та формуванні стійкої економічної системи. Саме тому сучасний керівник має бути не лише ефективним менеджером,

а й соціально відповідальним лідером, здатним забезпечити довгострокову стійкість організації.

Висновки. ESG-трансформація суттєво змінює сучасні управлінські практики та формує нові вимоги до лідерства. Сучасний керівник повинен поєднувати стратегічне бачення, цифрові компетентності, соціальну відповідальність та здатність ефективно управляти змінами. Саме ESG-орієнтоване лідерство стає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності організацій, підвищення кадрової стабільності та формування стійкого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Melnyk L., Kubatko O. ESG management and sustainable development of enterprises. *Economy and Society*. 2024. № 63.
2. Василюшин С.І., Кушнір В.О. ESG-підходи до управління персоналом та розвитку компетентностей працівників. *Академічні візії*. 2025. № 29.
3. Strategic ESG-Driven Human Resource Practices: Transforming Employee Management for Sustainable Organizational Growth. arXiv. 2025.
4. Худолей В.Ю. Управління сталим розвитком підприємства на основі ESG-стандартів. *Економічна синергія*. 2024. № 2.
5. KSE Graduate Business School. ESG-лідерство та сталий вплив: стратегія, управління, трансформації. 2025.
6. Porter M., Kramer M. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006.

Карина Зосимчук, студентка
УДУНТ ННІ ПДАБА,
Керівник: **Вікторія Божанова**
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки, менеджменту та підприємництва,
Український державний університет науки і технологій
ННІ Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
м. Дніпро, Україна

КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються високим рівнем динамічності, цифровізацією управлінських процесів, посиленням конкуренції та необхідністю адаптації до глобальних соціально-економічних викликів. У таких умовах особливого значення набуває забезпечення сталого розвитку організацій на засадах ESG-принципів, які передбачають інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у систему стратегічного менеджменту. Водночас ефективність реалізації ESG-підходів значною мірою залежить від якості управлінських комунікацій, що забезпечують координацію діяльності, взаємодію зі стейкхолдерами, прозорість управління та формування корпоративної культури.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах цифрової трансформації та кризових процесів, спричинених військовими, економічними та соціальними викликами, комунікаційний менеджмент перетворюється на один із ключових інструментів забезпечення стійкості та адаптивності організацій. Для українських підприємств питання ефективних комунікацій набуває особливого значення в умовах післявоєнного відновлення економіки, необхідності підтримки довіри персоналу, партнерів, інвесторів та суспільства.

Незважаючи на активну цифровізацію управлінських процесів, проблема ефективності організаційних комунікацій залишається актуальною. За даними міжнародних досліджень, значна частина невдалих управлінських трансформацій пов'язана саме з недостатнім рівнем комунікаційного забезпечення процесів змін [1]. Особливої уваги потребують питання забезпечення прозорості управління, формування ESG-комунікацій та використання цифрових інструментів взаємодії зі стейкхолдерами.

Комунікаційний менеджмент доцільно розглядати як систему управління інформаційними потоками та взаємодією між внутрішнім і зовнішнім середовищем організації, спрямовану на забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. У сучасних умовах комунікації виконують не лише інформаційну функцію, але й сприяють формуванню довіри, підвищенню рівня організаційної культури, підтримці мотивації персоналу та забезпеченню стійкості управлінських процесів. У контексті ESG-трансформації комунікації стають важливим елементом реалізації принципів сталого розвитку. Ефективна система комунікацій забезпечує прозорість

діяльності організації, підвищує рівень взаємодії зі стейкхолдерами та сприяє формуванню позитивної репутації підприємства. Важливого значення набувають ESG-комунікації, які передбачають інформування зацікавлених сторін щодо екологічних, соціальних та управлінських результатів діяльності організації. Сучасні цифрові технології суттєво трансформують систему управлінських комунікацій. Використання корпоративних платформ, цифрових каналів взаємодії, соціальних мереж, CRM-систем та інструментів онлайн-комунікації дозволяє організаціям підвищувати оперативність обміну інформацією, покращувати координацію управлінських процесів та забезпечувати більш ефективну взаємодію зі стейкхолдерами. Цифровізація комунікацій також сприяє підвищенню прозорості управління та підтримує реалізацію ESG-стратегій організацій. Міжнародний досвід свідчить про зростання ролі комунікацій у забезпеченні сталого розвитку підприємств [1]. Провідні компанії інтегрують ESG-комунікації у систему стратегічного менеджменту та приділяють значну увагу нефінансовій звітності, корпоративній прозорості та розвитку відповідальної взаємодії із зацікавленими сторонами [2]. Зокрема, компанія Unilever реалізує ESG-орієнтовану комунікаційну політику, що передбачає інтеграцію показників сталого розвитку у систему корпоративного управління та звітності [3]. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри інвесторів, споживачів та партнерів, а також зміцнює конкурентні позиції компанії на міжнародному ринку.

Отже, комунікаційний менеджмент у сучасних умовах перетворюється на важливий інструмент забезпечення сталого розвитку організацій. Встановлено, що ефективні комунікації сприяють підвищенню прозорості управління, зміцненню взаємодії зі стейкхолдерами та формуванню ESG-орієнтованої корпоративної культури. Визначено, що цифровізація управлінських процесів посилює значення комунікацій як стратегічного ресурсу організації. Узагальнення міжнародного досвіду засвідчило, що інтеграція ESG-комунікацій у систему менеджменту підвищує стійкість, конкурентоспроможність та адаптивність організацій в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Best practices in ESG reporting: enhancing corporate responsibility. 2025. URL: <https://surl.li/vjybqo> (accessed on: 12.05.2026).
2. Hahn R., Kühnen M. Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*. 2013. Vol. 59. P. 5–21. DOI: <https://surl.lu/hrzkhi>
3. Unilever Compass Strategy. URL: <https://surl.li/xzwenb> (accessed on: 13.05.2026).
4. Why 70% of Change Management Initiatives Fail (And How Best Practice Will Help You Prevent It). URL: <https://surl.li/beuiho> (accessed on: 10.05.2026).

Вероніка Іванисик, студентка
УДУНТ ННІ ПДАБА,
Керівник: **Вікторія Божанова**
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки, менеджменту та підприємництва,
Український державний університет науки і технологій
ННІ Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
м. Дніпро, Україна

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЙ

Ефективні комунікації є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки забезпечують координацію управлінських процесів, обмін інформацією та підтримку стратегічного розвитку підприємства [3]. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та швидких ринкових змін українські підприємства функціонують у середовищі критичної невизначеності, що потребує трансформації традиційних підходів до комунікаційного управління. Незважаючи на необхідність швидкої адаптації, значна частина підприємств продовжує використовувати застарілі комунікаційні підходи, розглядаючи комунікацію переважно як технічний процес передачі інформації, а не стратегічний управлінський інструмент. Це призводить до інформаційного перевантаження, порушення взаємодії між підрозділами, недостатнього використання цифрових платформ та відсутності ефективного зворотного зв'язку [2, 3]. Згідно досліджень, кожне шосте підприємство стикається з проблемами неефективної комунікації, що підвищує ризик ухвалення помилкових управлінських рішень та негативно впливає на фінансові результати діяльності [4]. У сучасному бізнес-середовищі ефективна комунікація відіграє важливу роль у розвитку підприємства. Окрім економічних показників, важливими факторами успіху стають: цифровізація комунікацій (використання CRM-систем, корпоративних порталів, чат-ботів для швидкого обміну інформацією); корпоративна культура (відкритий діалог між керівництвом і співробітниками формує довіру та ефективність); гнучкі методи управління (адаптивні моделі організації роботи (Agile, Scrum) покращують взаємодію в команді); розвиток soft skills (лідерство, емоційний інтелект і вміння комунікувати). В умовах післявоєнного відновлення України особливого значення набуває трансформація комунікаційних систем підприємств на засадах цифровізації, стратегічного управління та ESG-орієнтованого розвитку. Інтеграція ESG-підходів і цифрових комунікацій сприяє підвищенню прозорості управління, зміцненню довіри стейкхолдерів та формуванню соціально відповідальної моделі ведення бізнесу. Стратегічні комунікації забезпечують ефективну координацію управлінських процесів, підтримують адаптацію підприємств до кризових викликів та виступають важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності й економічного відновлення підприємств України. Комунікація є важливим інструментом управління підприємством, оскільки забезпечує координацію

діяльності, передачу стратегічної інформації, формування корпоративної культури та ефективну взаємодію між працівниками. У сучасних умовах ESG-трансформацій стратегічні комунікації стають важливим інструментом реалізації принципів соціальної відповідальності та етичного управління підприємством. Прозорість комунікаційних процесів сприяє формуванню довіри між підприємством, працівниками, партнерами, інвесторами та іншими стейкхолдерами. Ефективна комунікація стейкхолдерів забезпечує узгодження інтересів усіх учасників бізнес-середовища та підвищує рівень корпоративної відповідальності підприємства. Дотримання етичних принципів управління та відкритого діалогу підсилює стійкість підприємств і позитивно впливає на їхню ділову репутацію. Запровадження сучасних комунікаційних підходів і цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності управління, забезпечує стабільний розвиток підприємства та досягнення його стратегічних цілей. У сучасних умовах комунікаційні технології стають важливим інструментом забезпечення стійкості та сталого розвитку підприємств [1].

Сучасні закордонні практики у сфері Digital&AI демонструють суттєву трансформацію до комунікацій, що базується на інтеграції генеративного AI, цифрових платформ та аналітики даних. Міжнародні компанії активно впроваджують AI-рішення у внутрішні комунікації для автоматизації обробки інформації, підвищення швидкості прийняття рішень і персоналізації взаємодії з працівниками. За даними McKinsey, 92% компаній планують збільшити інвестиції в AI у найближчі три роки, а понад 90% компаній зі списку Fortune 500 вже використовують генеративні моделі у своїй діяльності [5].

Важливим елементом сучасних комунікацій є використання цифрових платформ (внутрішніх корпоративних мереж, корпоративних засобів обміну повідомленнями та мобільних застосунків для персоналу), які забезпечують формування інтегрованого інформаційного середовища. Впровадження цифрових платформ дозволяє підвищити продуктивність, залучення персоналу та фінансові результати компаній у середньому на 50% порівняно з організаціями, які не використовують такі рішення [7]. Гібридна модель комунікацій - це змішаний метод спілкування, поєднує живу взаємодію «віч-на-віч» із використанням дистанційних цифрових платформ (Zoom, Teams), забезпечуючи безперервний зв'язок з будь-якої точки світу. Це застосовується у сучасних організаціях для управління внутрішніми процесами і адаптації до гібридних моделей роботи, де працівники самостійно обирають місце та час виконання завдань. Цей підхід дозволяє компаніям бути інноваційними, скорочувати витрати на утримання офісів, підвищувати продуктивність праці через гнучкість графіку [6]. Таке управління комунікаціями у провідних компаніях базується на глибокому розумінні потреб, очікувань і мотивацій працівника. Employee Experience (управління досвідом працівника) - цілісне сприйняття працівником його взаємодій з організацією протягом робочого життєвого циклу (від найму до звільнення). Підхід EX передбачає індивідуалізацію навчання, кар'єрний розвиток, прозору й чесну комунікацію, створення середовища для самореалізації й залучення, гнучке управління робочим часом і навантаженням. Працівник розглядається не як «ресурс», а як партнер, носій ідей та інновацій [8].

Отже, стратегічні комунікації сьогодні виступають важливим управлінським ресурсом забезпечення стійкості, конкурентоспроможності, відновлення підприємств. Цифровізація комунікаційних процесів, використання AI-технологій і гібридних комунікаційних моделей формують нову модель управління, орієнтовану на гнучкість, швидкість прийняття рішень, ефективну взаємодію зі стейкхолдерами. Інтеграція ESG-підходів у систему комунікацій сприяє підвищенню прозорості управління, зміцненню корпоративної відповідальності, формуванню довіри до бізнесу. В умовах післявоєнного відновлення України ефективні комунікації - стратегічна передумова стабільного розвитку підприємств та їх адаптації до сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Баган Н., Дяченко Ю., Корінна А., Токар К. Ефективна комунікація як основа управління персоналом. *Herald of khmelnytskyi national university. Economic sciences*. 2025. №338(1). С. 469-473. URL: <https://surl.li/jlvogz>
2. Беляєва Н., Миколайчук І., Горбач О. Проблеми формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством під час війни. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2024. №4. С. 98–103. URL: <https://surl.li/ifasgk> (дата звернення: 05.05.2026).
3. Каражия Е. А. Проблеми та передумови формування ефективної системи комунікаційного забезпечення підприємств в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. – URL: <https://surl.li/hrjrzo> (дата звернення: 05.05.2026).
4. Сторожук О. В., Немченко Т. А., Заярнюк О. В. Ефективні бізнескомунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. URL: <https://surl.li/ehclai> (дата звернення: 06.05.2026).
5. AI in Action: An interactive learning journey. 2026. URL: <https://surl.li/bylnmd> (accessed on: 07.05.2026).
6. Cernikovaite M., Karazijiene Ž. Hybrid Communication as a Prospect for Organisation Development. *Review of Applied Socio-Economic Research*. 2023. Vol. 25, No. 1. P. 5–19. URL: <https://surl.li/rcpqbl> (accessed on: 07.05.2026).
7. Klein J. Simpplr study finds AI-powered intranets drive 50% higher gains in revenue, employee engagement and productivity. Platform Simpplr. 2024. URL: <https://surl.li/vkghlr> (accessed on: 07.05.2026).
8. Panneerselvam S., Enoch A, Kumar K. Employee Experience Management (EXM): What, Why, and How to Create Exceptional Experiences at Work. *Approaching Employee Experience Management With Data Science*. 2025. P. 23-64. URL: <https://surl.li/pgpzcq> (accessed on: 07.05.2026).

Анна Карпик, здобувач
Керівник: **Анна Сорока**,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій

ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сьогодні вітчизняному бізнесу доводиться працювати в умовах, коли старі підходи до управління просто перестають давати реальний результат. Раніше більшість українських компаній і топменеджерів думали тільки про те, як отримати максимальний прибуток тут і зараз. Але останні масштабні кризи чітко показали, що подібний підхід веде в безвихідь. Якщо підприємство прагне вижити, розвиватися і залишатися цікавим для великих інвесторів, йому потрібно повністю змінювати філософію управління та впроваджувати принципи ESG. Ця концепція вимагає балансу між екологією, соціальною відповідальністю та чесним, прозорим корпоративним управлінням. Для наших компаній, які щодня змушені маневрувати серед безлічі воєнних та економічних ризиків, така трансформація є не просто сліпим копіюванням закордонних трендів. Це реальний і, мабуть, єдиний спосіб вистояти й підготувати надійне підґрунтя для майбутнього відновлення держави.

Різні питання сталого розвитку та відповідального менеджменту свого часу аналізували відомі дослідники. Серед них варто згадати Дж. Елкінгтона, який колись запропонував концепцію потрійного критерію, а також М. Портера. Вагомий внесок у вивчення цієї непростой теми зробили й вітчизняні науковці, зокрема О. Амоша та О. Новікова [2]. Але сьогодні нам потрібно детальніше дивитися на те, як саме змінюються щоденні управлінські практики на вітчизняних підприємствах через вимоги ESG, особливо коли навколо панує суцільна турбулентність та невизначеність на ринках.

Якщо добре розібратися, то комплексна ESG-трансформація менеджменту організації - це не просто зміна вивіски чи гарні рекламні гасла. Це капітальна перебудова абсолютно всіх внутрішніх бізнес-процесів за трьома основними напрямками. Перший напрям безпосередньо стосується екології. Від керівництва вимагається впроваджувати енергоощадні технології, поступово переходити до засад циркулярної економіки та реально зменшувати викиди у навколишнє середовище [2]. Будь-які екологічні загрози менеджери мають сприймати як потенційні фінансові втрати бізнесу. Другий вектор є соціальним. Компанія має реально дбати про свій персонал, створювати безпечні робочі місця, підтримувати інклюзивність та мати бездоганну бізнес-етику [3, с. 112]. Коли навколо криза, саме сильна корпоративна культура та лояльність команди допомагають організації не закритися. Третій складник — це якісне корпоративне управління. Тут ідеться про повну відкритість під час прийняття рішень, боротьбу з корупційними ризиками,

захист прав акціонерів і партнерів, а також про гендерну рівність серед топменеджменту компанії [1, с. 54].

Звісно, в наших реаліях впровадження таких принципів стикається з великими перешкодами. Головна біда — це консервативне мислення багатьох директорів. Вони чомусь досі бачать в екологічних чи соціальних програмах лише зайві витрати, які ніяк не повертаються в бюджет. Хоча світовий досвід показує зовсім інше: підприємства з високим ESG-рейтингом набагато легше знаходять іноземний капітал і спокійніше проходять макроекономічні шоки [4]. Чималу роль у цих процесах відіграють цифрові технології. Використання штучного інтелекту та аналітики великих даних допомагає менеджменту вчасно помічати ризики, чітко контролювати ресурси підприємства й робити прозорі звіти для інвесторів. Тому сучасному управлінцю мало просто знати економіку, йому потрібна цифрова грамотність та етичне візіонерство. Тим паче, що державна політика України теж підлаштовується під європейські стандарти, ставлячи бізнес у жорсткі нормативні рамки.

Можна сказати, що успішна ESG-трансформація вимагає повної відмови від старого директивного стилю управління. Нова модель менеджменту має будуватися на соціальній відповідальності та постійній взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Тільки через оновлення управлінських практик українські підприємства зможуть інтегруватися в європейський економічний простір.

Список використаних джерел

1. Головкіна Н. В. Корпоративне управління та соціальна відповідальність бізнесу: монографія. К.: Центр учбової літератури, 2022. 284 с.
2. Закон України Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року від 28.02.2019 № 2697-VIII.
3. Колот А. М., Грішнова О. А. Тектоніка змін у сфері праці: глобальний контекст. К.: КНЕУ, 2021. 312 с.
4. Harvard Business Review. Why ESG is Essential for a Winning Strategy. URL: <https://hbr.org> (accessed 19.05.2026).

Андрій Ковальчук, здобувач, ДТЕУ,
Ірина Миколайчук, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КОНТЕКСТІ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку глобального бізнес-середовища характеризується форсованою цифровізацією, де стрімке впровадження технологій штучного інтелекту стає ключовим чинником трансформації економічних систем та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Горизонти, яких можна досягти завдяки інструментам штучного інтелекту, вбачаються фактично безмежними, тому провідні компанії світу масово інтегрують ці рішення у свої стратегії. Водночас цей технологічний стрибок відбувається паралельно із глобальним процесом ESG-трансформації (Environmental, Social, and Governance), що вимагає від бізнесу інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів у свою щоденну діяльність. У цьому контексті стрімке зростання обчислювальних потужностей для навчання складних алгоритмів створює значне екологічне навантаження, яке раніше залишалося поза увагою дослідників та корпоративних звітів.

Концепція ESG, вперше сформульована у 2004 році в доповіді «Who Cares Wins» під егідою ООН, тривалий час фокусувала екологічний критерій виключно навколо енергоспоживання та викидів вуглецю. Проте сьогодні місце водного сліду у структурі нефінансової звітності стає критичним показником, оскільки він безпосередньо відображає здатність сучасного бізнесу раціонально задіювати обмежені ресурси прісної води та запобігати деградації екосистем. Для об'єктивного аналізу важливо чітко розмежовувати фізичні запаси водних ресурсів у природних джерелах та безпосередньо водний слід як індикатор антропогенного впливу. Цифровий водний слід вимірює загальний обсяг прісної води, який був використаний або забруднений протягом усього життєвого циклу технології, включаючи охолодження серверів у центрах обробки даних та генерацію електроенергії для живлення цих систем [1, 2].

Масштаби ресурсів, необхідних для розробки, навчання та щоденного функціонування моделей ШІ, дійсно вражають. Наприклад, лише один процес навчання моделі GPT-3 у сучасних дата-центрах призводить до випаровування близько 700 тис. л прісної води. Складність ситуації посилюється тим, що для стабільної роботи серверного обладнання потрібна виключно високоякісна прісна вода, а не технічна чи морська, яка здатна пошкодити високоточні плати через корозію та відкладення солей. У глобальному вимірі прогнозується, що до 2027 року сукупний попит на послуги ШІ призведе до вилучення від 4,2 до 6,6 млрд м³ води, що перевищує річні показники водозабору такої індустріально розвиненої країни, як Велика Британія [2, с. 1]. Окрім етапу навчання моделей, використання

ШІ мільйонами звичайних користувачів також несе за собою значний водний слід, який наразі не досить повно усвідомлюється суспільством. У сучасних дослідженнях американських науковців щодо систем обробки нейронної інформації йдеться про те, що під час кожної стандартної сесії запитань-відповідей, яка складається з 10–50 реплік середньої довжини, модель GPT-3 «споживає» об'єм води, еквівалентний півлітровій пляшці. З огляду на щоденну багатомільйонну аудиторію чат-ботів, сукупне навантаження на навколишнє середовище перетворюється на критичний фактор ризику [2].

Такий масштабний екологічний вплив зумовлений особливостями функціонування інфраструктури, що забезпечує роботу ШІ. Ефективність систем охолодження дата-центрів безпосередньо залежить від кліматичних умов, через що у спекотну погоду обсяги випаровування води різко зростають. Це змушує компанії вести пошук рішень у просторово-часовому плануванні обчислень, переносючи операції в регіони з помірним кліматом. Потенційна криза, пов'язана з цифровою «спрагою» алгоритмів, демонструє гостру необхідність переходу від ізольованого аналізу екологічних показників до системного корпоративного управління ризиками в межах ESG-трансформації. Екологічний вимір у цьому випадку нерозривно пов'язаний із соціальною відповідальністю, адже неконтрольоване споживання якісної води великими обчислювальними центрами посилює ризики «водної бідності» для місцевих громад та створює етичні дилеми щодо справедливого розподілу життєво важливих ресурсів. Водночас управлінський аспект трансформується у напрямі забезпечення алгоритмічної прозорості, розробки довгострокових екологічних політик та посилення внутрішнього корпоративного контролю за використанням ресурсів [2].

За результатами опитування понад 200 українських компаній при партнерстві Forbes та Міністерства цифрової трансформації України, технології ШІ вже впроваджені у 93% компаній, тому питання водного сліду є актуальним у рамках сталого розвитку нашої країни. Особливої гостроти ця проблема набуває під час розробки стратегії післявоєнного відновлення національної економіки на європейських принципах «Build Back Better». Масштабна модернізація України неминуче буде супроводжуватися прискореною цифровізацією та інтеграцією інтелектуальних систем у промисловість, логістичний сектор та критичну інфраструктуру. Проте, враховуючи катастрофічні наслідки бойових дій для вітчизняної екології, зокрема масштабне руйнування промислових об'єктів та підриг Каховської ГЕС, що спричинив тривалу кризу водозабезпечення цілих південних регіонів, українському бізнесу доведеться зважати на приховані цифрові загрози.

Базовими умовами екологічної безпеки держави стають раціональне використання водних ресурсів та оцінка цифрового водного сліду стають. Мінімізація цього чинника є критичною для інвестиційної привабливості України, оскільки провідні західні донори та міжнародні фінансові інституції, які виділятимуть кошти на реконструкцію, висувають суворі вимоги до нефінансової звітності та ESG-комплаєнсу [3].

Для переходу від декларативних намірів до практичної ESG-трансформації українському бізнесу та ІТ-індустрії доцільно впроваджувати комплекс конкретних технологічних та програмних заходів. Першочерговим кроком може стати модернізація інфраструктури зберігання даних шляхом впровадження систем адіабатичного охолодження та технологій фрікулінгу, що дозволяють максимально використовувати природне зовнішнє повітря для підтримання температури серверів більшу частину року, суттєво мінімізуючи випаровування рідини. Наступним ефективним інструментом буде перехід на технології рідинного охолодження безпосередньо чипів, що є значно продуктивнішим, порівняно з традиційними повітряними кондиціонерами. З боку безпосередньої розробки програмного забезпечення фундаментальним рішенням має стати концепція «зеленого коду» або Green AI, яка передбачає відмову від енергомістких універсальних систем на користь менших, високоспеціалізованих моделей, орієнтованих під конкретні бізнес-задачі [2].

Міжнародна практика демонструє успішні проекти у напрямі боротьби із водним слідом: наприклад, у США його мінімізують шляхом просторово-часового планування, переносячи обчислення у прохолодніші штати (Вайомінг, Айова) або на нічний час, а в країнах Північної Європи (Фінляндія, Ірландія) завдяки клімату масово впроваджують безперебійний фрікулінг [2]. Для України подібні технології наразі є радше прогресивною теорією, ніж масовою практикою. Головними бар'єрами для вітчизняного бізнесу є висока вартість модернізації інфраструктури, а також вимушений фокус ІТ-сектору на забезпеченні базової енергонезалежності та виживання в умовах воєнного стану.

Висновки. Таким чином, інтеграція ІІІ у процеси післявоєнного відновлення економіки України вимагає обов'язкового впровадження систем прозорого моніторингу цифрового водного сліду як невід'ємної складової сталого розвитку. Лише досягнення балансу між швидким технологічним прогресом та відповідальним ставленням до обмежених природних ресурсів дозволить вітчизняним компаніям відповідати жорстким глобальним стандартам. Своєчасне розв'язання проблеми впровадження штучного інтелекту, а саме – критичного обсягу водного сліду під час навчання та експлуатації алгоритмів – стане запорукою довготривалого успіху українських компаній в умовах цифрової трансформації та ключовим орієнтиром екологічно безпечної відбудови держави в епоху глобальних цифрових трансформацій.

Список використаних джерел

1. Who Cares Wins, 2004-08. Issue Brief. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/444801491483640669/pdf/> (дата звернення – 15.05.2026)
2. Li P., Cheng J., Spector M., Constantinides G. Making AI Less "Thirsty": Uncovering and Addressing the Secret Water Footprint of AI Models. URL: <https://arxiv.org/pdf/2304.03271>
3. ІІІ – новий мінімум для бізнесу. URL: <https://toplead.com.ua/ua/blog/id/shi-novij-minimum-dlja-biznesu-312/> (дата звернення – 15.05.2026)

Анастасія Коноваленко,
д.е.н, професор,
професор кафедри економіки і бізнесу, ТДАТУ
м. Запоріжжя, Україна

КОМУНІКАЦІЙНІ БАР'ЄРИ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ТА СПОСОБИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Актуальність теми. Повоєнне відновлення України потребуватиме реалізації великої кількості складних міжсекторних проєктів, у яких одночасно братимуть участь органи публічної влади, бізнес, міжнародні партнери, заклади освіти, громадські організації, громади та донори. У таких умовах комунікаційні бар'єри можуть істотно знижувати ефективність управління, сповільнювати ухвалення рішень, ускладнювати взаємодію між партнерами, створювати конфлікти та загрожувати досягненню запланованих результатів [1]. Тому ідентифікація комунікаційних бар'єрів у проєктному менеджменті є актуальним з огляду на практичні потреби економіки відновлення, ESG-трансформації та підвищення організаційної спроможності.

Метою дослідження є узагальнення основних типів комунікаційних бар'єрів в управлінні проєктами та визначення способів їх подолання з урахуванням сучасних вимог до менеджменту організацій, ESG-трансформації управлінських практик, розвитку командної взаємодії та підвищення результативності проєктної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Комунікаційні бар'єри в управлінні проєктами є сукупністю перешкод, що ускладнюють точне, своєчасне, зрозуміле, повне та результативне передавання інформації між учасниками проєкту, керівниками, партнерами, замовниками, донорами, бенефіціарами та іншими стейкхолдерами. Подібні бар'єри виникають на індивідуальному, командному, організаційному, міжорганізаційному та зовнішньому рівнях. Project Management Institute визначає, що управління комунікаціями охоплює процеси планування, збору, створення, поширення, зберігання, моніторингу та захисту інформації [2]. У свою чергу, ESG-орієнтоване управління вимагає також побудови довіри, прозорості взаємодії, етичної комунікації та відповідального діалогу із зацікавленими сторонами.

Виокремлено низку базових комунікаційних бар'єрів:

1. *Неконкретність цілей і очікуваних результатів проєкту.* Якщо учасники по-різному розуміють мету, завдання, критерії успіху, строки, відповідальність або очікуваний вплив проєкту, виникає ризик неузгоджених дій. У ESG-орієнтованих проєктах ця проблема може проявлятися особливо гостро, оскільки такі проєкти мають соціальні та репутаційні результати;

2. *Відсутність чіткого розподілу ролей і відповідальності* у складних проєктах пов'язана із залученням декількох підрозділів або організацій, кожна з яких має власну управлінську культуру, внутрішні процедури та очікування. У цьому контексті ефективним інструментом є використання RACI-матриці, яка дає змогу

визначити, хто відповідає за виконання завдання, хто затверджує рішення, з ким потрібно консультуватися і кого необхідно інформувати;

3. *Помилки при виборі каналів комунікації* обумовлені використанням різних каналів передавання інформації. Стратегічні рішення, конфліктні питання, обговорення ризиків або зміни в очікуваннях стейкхолдерів потребують діалогових форматів. Натомість рутинні повідомлення, технічні уточнення можуть ефективно передаватися через e-mail, task-менеджери, месенджери або спільні цифрові документи;

4. *Інформаційне перевантаження* через одночасне використання декількох цифрових середовищ. За відсутності єдиної логіки цифрової комунікації інформація розпорошується, дублюється або втрачається;

5. *Психологічні та міжособистісні перешкоди* (низький рівень довіри в команді, страх повідомляти про проблеми, конкуренція між учасниками, конфлікти інтересів, емоційна напруга тощо). Комунікаційні компетентності керівника проєкту впливають на ефективність роботи команди [3];

6. *Організаційна інерція та опір змін*. ESG-практики потребують оновлення процедур, звітності, взаємодії зі стейкхолдерами, управління ризиками, етичних стандартів і принципів прийняття рішень. Якщо організація працює в закритій або формалізованій комунікаційній культурі, комунікаційні бар'єри є проявом глибоких управлінських і культурних суперечностей;

7. *Культурні та мовні відмінності* особливо впливають при міжнародних та міжсекторних проєктах через те, що терміни sustainability, governance, accountability, transparency, inclusion, stakeholder engagement можуть мати різне практичне наповнення в різних організаційних і національних контекстах.

8. *Недостатня комунікація зі стейкхолдерами*. У проєктах, пов'язаних із розвитком організацій, відновленням економіки, впровадженням ESG-підходів або управлінськими змінами, важливо працювати із зовнішніми групами впливу. Якщо їхні очікування не враховуються, проєкт може формально виконати заплановані заходи, але не надати реального прийняття та сталості.

Долання комунікаційних бар'єрів потребує комплексного управлінського підходу, в основі якого можуть ефективно бути використані такі інструменти:

— *комунікаційна стратегія проєкту*, яка для ESG-орієнтованих проєктів має враховувати внутрішню управлінську логіку, принципи прозорості, інклюзивності, відповідальності та підзвітності;

— *комунікаційна матриця* деталізує, яка інформація, кому, коли, у якому форматі та через який канал передається. Наприклад, стратегічна інформація може передаватися через керівний комітет проєкту; операційна — через щотижневі статус-зустрічі; технічна — через системи управління завданнями; зовнішня — через звіти або консультації зі стейкхолдерами;

— *карта стейкхолдерів* дає змогу визначити рівень впливу, інтересу, очікувань і потенційної підтримки або опору різних груп;

— *регламент цифрової комунікації* дає змогу зменшити інформаційний шум і підвищити особисту результативність учасників проєкту. Організація має визначити, які канали використовуються для яких типів інформації;

— *регулярний зворотний зв'язок* доцільно організовувати на кількох рівнях (індивідуальному, командному, управлінському та стейкхолдерському), як короткі статус-зустрічі, огляди прогресу, ретроспективи, сесії управління ризиками, опитування учасників, консультації з партнерами тощо;

— *формування психологічної безпеки в команді* важливо для проєктів, де раннє виявлення проблем дає змогу уникнути втрат у майбутньому;

— *розвиток комунікативної компетентності керівника проєкту*. У контексті ESG-трансформації керівник проєкту має бути носієм цінностей прозорості, відповідальності, етичності та партнерської взаємодії;

— *візуалізація проєктної інформації* (дорожні карти, Gantt charts, dashboard, RACI-матриць, карти ризиків, one-page project brief, схеми стейкхолдерської взаємодії) підтримує спільне бачення стану проєкту;

— *інституціоналізація комунікаційних практик* перетворює окремі успішні проєкти на системну управлінську спроможність організації.

Комунікаційні бар'єри в управлінні є наслідком недостатньої визначеності, слабкої координації, нечітких процедур, низької довіри, неузгоджених очікувань, організаційної інерції або нерозвиненої культури взаємодії. Тому їх подолання потребує не лише технічних інструментів, а й зміни управлінського мислення. У цьому полягає безпосередній зв'язок теми з ESG-трансформацією управлінських практик: ефективна комунікація є умовою прозорого, відповідального, етичного та стейкхолдер-орієнтованого управління.

Висновки. Комунікаційні бар'єри в управлінні проєктами є комплексним управлінським явищем, що впливає на якість планування, координації, прийняття рішень, управління ризиками, командної взаємодії та взаємодії зі стейкхолдерами. В умовах ESG-трансформації управлінських практик ці бар'єри набувають особливого значення, оскільки ESG-підходи передбачають прозорість, відповідальність, відкритість, інклюзивність, етичність і довгострокову орієнтацію на сталий розвиток. Тому використання ефективних інструментів додання негативного впливу комунікаційних бар'єрів забезпечує успішне виконання окремих проєктів та формування нової управлінської культури, здатної підтримувати ESG-трансформацію, організаційну відповідальність і результативне відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Болтянська Л. О., Лисак О. І. Практичні аспекти бізнес-проектування в повоєнний період. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 2(48). С. 122-134.

2. Galvis-Ardila, Y., Sánchez-Torres, J. M. The Role of Communication in Project Management. *Cuadernos de Administración*. 2023.

3. Коноваленко А. С. Напрями підвищення ефективності управління проєктами. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 2(48). С. 140-147.

Валентин Корнійчук, магістр ДУІКТ
Керівник: **Неоніла Насад**,
к.е.н., доцент кафедри Менеджменту
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,
м.Київ, Україна

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та посилення конкуренції людський капітал стає одним із ключових факторів забезпечення стійкого розвитку підприємства. Сьогодні саме персонал, його професійні компетентності, інноваційний потенціал, здатність до адаптації та рівень мотивації визначають конкурентоспроможність організації та її можливості ефективно реагувати на зовнішні виклики. У зв'язку з цим управління людським капіталом набуває стратегічного значення та виступає важливою складовою системи сталого розвитку підприємства.

Концепція сталого розвитку передбачає досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями діяльності організації. У межах даного підходу персонал розглядається не лише як виробничий ресурс, а як стратегічний актив підприємства, розвиток якого забезпечує довгострокову ефективність бізнесу. Саме тому сучасні системи управління людським капіталом орієнтуються на формування сприятливого соціально-психологічного середовища, підтримку професійного розвитку працівників, забезпечення безпечних умов праці та підвищення рівня залученості персоналу [1].

Особливого значення управління людським капіталом набуває в умовах цифрової трансформації економіки. Впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизація виробничих процесів та розвиток цифрового менеджменту формують нові вимоги до професійних компетентностей працівників. Сучасний працівник повинен володіти не лише професійними знаннями, а й цифровими навичками, критичним мисленням, здатністю до швидкого навчання та адаптації до змін. Саме тому підприємства змушені активно інвестувати у професійний розвиток персоналу, формування систем безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників.

В умовах сталого розвитку підприємства особливого значення набувають інвестиції у розвиток людського капіталу. Сучасні організації активно впроваджують системи корпоративного навчання, професійного розвитку, наставництва та управління талантами. Підвищення кваліфікації працівників дозволяє не лише забезпечити адаптацію персоналу до цифрових змін, а й сприяє формуванню кадрового резерву та зміцненню кадрової безпеки підприємства.

Одним із ключових напрямів сучасного управління людським капіталом є розвиток мотиваційної політики підприємства. У сучасних умовах традиційні методи матеріального стимулювання вже не забезпечують достатнього рівня ефективності. Працівники дедалі більше орієнтуються на можливості професійного

розвитку, гнучкі умови праці, психологічний комфорт, соціальну підтримку та баланс між професійним і особистим життям. Саме тому сучасні підприємства активно впроваджують комплексні системи мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули [2].

Важливу роль у системі сталого розвитку відіграє корпоративна культура підприємства. Формування культури взаємної довіри, командної взаємодії, соціальної відповідальності та підтримки інновацій сприяє підвищенню рівня лояльності персоналу та зміцненню організаційної стійкості. Особливо актуальним це питання є в умовах високого рівня професійного стресу та нестабільності зовнішнього середовища.

Сучасний розвиток управління людським капіталом також тісно пов'язаний із цифровізацією HR-процесів. Використання HR-аналітики, систем автоматизованого оцінювання персоналу, цифрових платформ навчання та сучасних HRM-систем дозволяє підвищити ефективність кадрового управління, забезпечити прозорість прийняття управлінських рішень та оптимізувати процеси розвитку персоналу [3].

Для українських підприємств проблема ефективного управління людським капіталом набуває особливого значення в умовах воєнного стану, міграційних процесів та дефіциту трудових ресурсів. У таких умовах підприємства повинні не лише забезпечувати економічну стабільність, а й підтримувати працівників, формувати безпечне робоче середовище та створювати умови для професійного й соціального розвитку персоналу.

Висновок. Управління людським капіталом в умовах сталого розвитку підприємства виступає важливим стратегічним напрямом сучасного менеджменту. Ефективна кадрова політика, розвиток професійних компетентностей, підтримка мотивації персоналу та впровадження сучасних HR-технологій сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню кадрової стабільності та забезпеченню довгострокового сталого розвитку організації.

Список використаних джерел

1. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. *Chicago: University of Chicago Press*, 1993.
2. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2021.
3. Boudreau J., Cascio W. Human Capital Analytics: Why Are We Not There? *Journal of Organizational Effectiveness*. 2017. № 4(2).
4. Колот А.М., Цимбалюк С.О. *Управління людським капіталом: теорія і практика*. Київ: КНЕУ, 2020.
5. Grayson D., Hodges A. Corporate Social Opportunity: Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2017.

Ольга Косович
асистент кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ФОРМУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОЇ МОДЕЛІ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність дослідження. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища, динамічністю ринкових процесів та необхідністю швидкого реагування на зміни економічної кон'юнктури. За таких умов особливого значення набуває формування конкурентного статусу підприємства як комплексної характеристики його ринкових позицій, рівня розвитку, потенціалу та здатності забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Ефективне управління конкурентним статусом дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних викликів, підвищувати результативність діяльності та зміцнювати власні позиції на ринку [2].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю поглиблення теоретичних підходів до визначення сутності конкурентного статусу підприємства та формування його теоретичної моделі. Важливим є виокремлення системи факторів і підсистем, що визначають основні ознаки конкурентного статусу та впливають на ефективність функціонування підприємства. Побудова теоретичної моделі конкурентного статусу створює основу для комплексного аналізу конкурентних можливостей підприємства та розроблення ефективних управлінських рішень щодо забезпечення його конкурентоспроможності.

У сучасній економічній літературі конкурентний статус підприємства розглядається як багатокомпонентна категорія, що відображає рівень конкурентних позицій суб'єкта господарювання, ефективність використання ресурсного потенціалу та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Формування конкурентного статусу підприємства залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають можливості забезпечення довгострокових конкурентних переваг та стабільного розвитку підприємства [1].

З метою систематизації основних складових конкурентного статусу підприємства та визначення взаємозв'язків між ними виникає необхідність побудови відповідної теоретичної моделі. На основі інтерпретації основних ознак конкурентного статусу підприємства сформовано його теоретичну модель (рис. 1).

З наведеної на рис. 1 моделі видно, що входними параметрами конкурентного статусу підприємства є система факторів, які формують його основні ознаки. До неї належать такі підсистеми:

- фактори формування і підтримання на високому рівні конкурентної позиції підприємства: ефективна стратегія конкурентної боротьби, синергетичний ефект впливу детермінантів «національного ромба»;

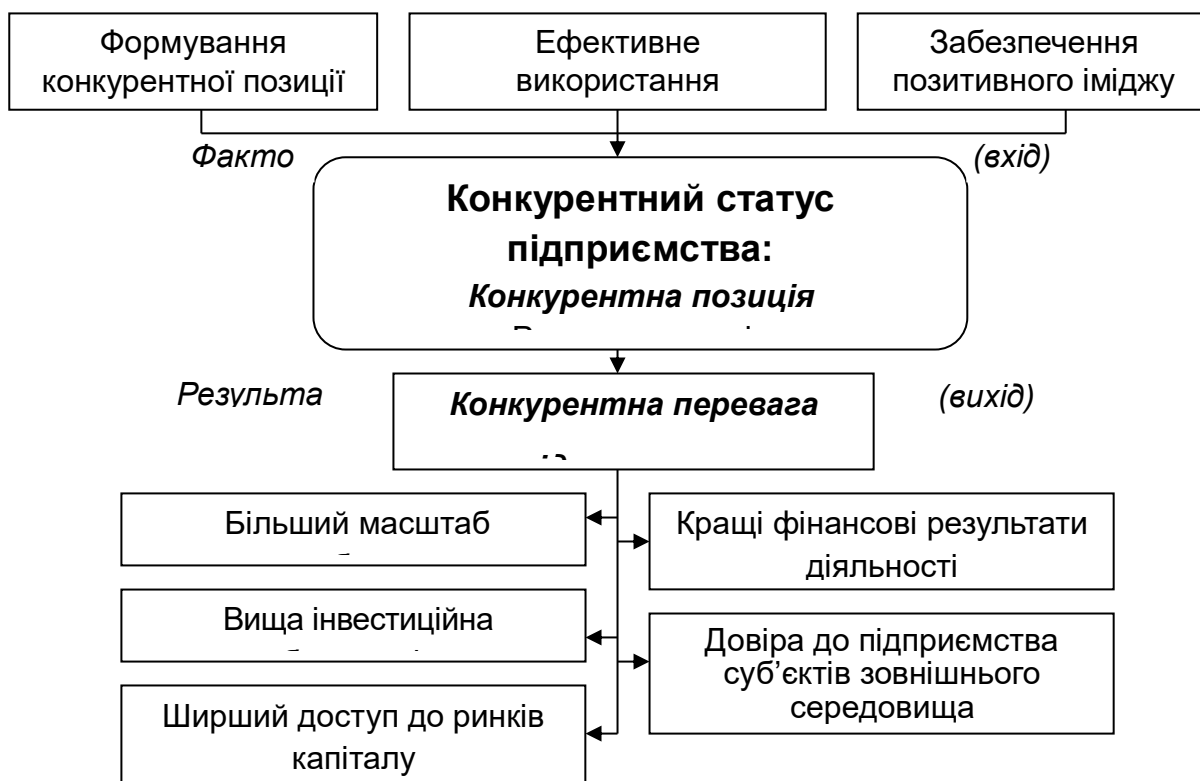


Рис. 1. Теоретична модель конкурентного статусу підприємства
Джерело: авторська розробка.

- фактори ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства: потужна ресурсна база, результативний менеджмент підприємства, ресурсоощадлива інноваційна технологія виробництва продукту, ефективна інноваційно-інвестиційна діяльність;

- фактори забезпечення сприйняття підприємства зовнішнім середовищем: наявність позитивного іміджу підприємства в іншій сфері діяльності, цілеспрямоване формування та підтримання високої ділової репутації підприємства у сфері його функціонування.

Вихідними параметрами конкурентного статусу підприємства є його конкурентні переваги, які у сукупності забезпечують високу конкурентоспроможність підприємства на ринку. До них належать: більший масштаб виробництва і реалізації продукції (в тому числі на зовнішніх ринках), кращі фінансові результати діяльності, вища інвестиційна забезпеченість, кращий доступ до ринків капіталу, довіра до підприємства у галузі (країні) та поза її межами.

Висновки. Отже, запропонована теоретична модель конкурентного статусу підприємства дозволяє комплексно відобразити сукупність факторів і взаємозв'язків, які визначають конкурентні позиції підприємства в сучасних умовах господарювання. Її використання створює підґрунтя для системного аналізу рівня конкурентного статусу, виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, а також формування ефективних управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності.

Практичне значення моделі полягає у можливості застосування її як теоретичної основи для подальших наукових досліджень та розроблення механізмів управління конкурентним статусом підприємства. Це сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємств, зміцненню їх ринкових позицій та забезпеченню стійкого розвитку в умовах посилення конкурентного середовища.

Список використаних джерел

1. Косович О. В. Економічний зміст та шляхи формування конкурентного статусу підприємства. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. Спецвипуск. 2013. С. 178 – 184.
2. Пилипенко Н.М., Сердюк В.В. Конкурентний статус як комплексна характеристика позиції підприємства на ринку. Сумський аграрний університет. URL:
https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/12082/pdf?utm_source=chatgpt.com
3. Сарай Н. Оцінка конкурентного статусу торговельного підприємства: аналітичний аспект. *Трансформаційна економіка*. 2023. №3 (03). С. 40-44.
4. Чернега В.В. Конкурентостійкість підприємств та механізмів її забезпечення: монографія. Київський національний ун-т технологій та дизайну, Ін-т підготовки кадрів державної служби зайнятості України. К.: ІПК ДСЗУ. 2008. 235 с.

Владислав Красовський, здобувач,
Керівник: **Наталя Горбова**,
к.п.н., доцент Таврійський державний
агротехнологічний університет імені
Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ESG-ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІННЯ ГУМАНІТАРНИМИ ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Відновлення України формується не лише як інфраструктурний або фінансовий процес, а як комплексна трансформація управлінських практик, у якій ключове значення мають прозорість, підзвітність, соціальна відповідальність, екологічна чутливість та стійкість інституцій. У цьому контексті ESG-підхід доцільно розглядати як операційну рамку ухвалення рішень у проектному менеджменті. Особливої ваги це набуває для гуманітарних, соціальних і відновлювальних проєктів, де управлінські рішення безпосередньо впливають на добробут громад і довіру до організацій.

Сучасні програми відновлення орієнтуються на результативність, доказовість, контроль ризиків і партнерську взаємодію між державою, міжнародними партнерами, бізнесом та громадянським суспільством. Для України це означає перехід від фрагментарного реагування на кризу до портфельного управління змінами, де кожен проєкт пов'язаний із довгостроковими цілями розвитку територій. ESG-логіка дозволяє поєднати короткострокову допомогу з майбутньою інституційною спроможністю громад.

Метою дослідження є визначення ролі ESG-орієнтирів в управлінні гуманітарними та відновлювальними проєктами в Україні, а також формування практичної моделі їх інтеграції у цикл проектного менеджменту. Об'єктом дослідження виступають управлінські процеси в організаціях, що реалізують соціальні, гуманітарні та відновлювальні ініціативи. Предметом дослідження є інструменти впровадження ESG-принципів у планування, реалізацію, моніторинг і звітування проєктів.

У межах екологічного компонента ESG управління проєктами має враховувати вплив діяльності на довкілля, раціональне використання матеріальних ресурсів, логістику, енергоефективність та підходи до закупівель. Навіть гуманітарні проєкти, які на перший погляд мають переважно соціальну природу, генерують екологічний слід через транспортування, використання офісних приміщень, закупівлю матеріалів, поводження з відходами та вибір постачальників. Тому екологічна складова не повинна обмежуватися деклараціями, а має бути інтегрована у технічні завдання, критерії закупівель, логістичні маршрути і внутрішні процедури організації.

Соціальний компонент ESG у гуманітарних і відновлювальних проєктах є центральним, оскільки стосується доступності допомоги, недискримінації, захисту персональних даних, безпеки бенефіціарів і персоналу, участі громади та якості комунікації зі стейкхолдерами. Управлінська цінність цього компонента полягає в

тому, що він переводить принцип «людиноцентричність» з рівня загального гасла у систему конкретних управлінських рішень. Ідеться про аналіз потреб, механізми зворотного зв'язку, скарг і пропозицій, безпечну маршрутизацію вразливих груп, регулярний моніторинг задоволеності та адаптацію активностей відповідно до реального контексту громади.

Управлінський компонент ESG охоплює прозорість процедур, розподіл відповідальності, антикорупційні запобіжники, управління ризиками, документування рішень, внутрішній контроль та якісне звітування. Саме цей блок створює основу для довіри донорів, партнерів і громад. Для проєктних команд важливо не лише досягти кількісних показників, а й продемонструвати, яким чином були прийняті рішення, чи були враховані ризики, як здійснювався контроль якості та які коригувальні дії були застосовані під час реалізації.

Практична інтеграція ESG у проєктний цикл може бути реалізована через п'ять послідовних управлінських кроків. Перший крок - ESG-скринінг ідеї проєкту, який дозволяє оцінити очікуваний соціальний ефект, екологічні ризики, управлінські обмеження та потенційні конфлікти інтересів. Другий крок - включення ESG-критеріїв до логічної рамки, бюджету, плану закупівель і системи моніторингу. Третій крок - визначення відповідальних осіб та внутрішніх процедур контролю. Четвертий крок - регулярний збір даних щодо якості, доступності, безпеки й результативності допомоги. П'ятий крок - управлінське навчання на основі отриманих даних, тобто внесення змін до операційної моделі проєкту.

Важливим інструментом ESG-орієнтованого менеджменту є матриця ризиків, яка має охоплювати не лише фінансові або операційні загрози, а й ризики репутаційні, безпекові, соціальні та екологічні. Наприклад, під час реалізації проєкту у громаді управлінська команда повинна оцінювати ризики нерівного доступу до послуг, ризики стигматизації окремих груп, ризики збору надмірних персональних даних, ризики неетичної комунікації, ризики небезпечної логістики та ризики неефективного використання ресурсів. Такий підхід підвищує якість планування і дозволяє вчасно перейти від реактивного реагування до превентивного управління.

ESG-підхід також змінює роль керівника проєкту. У традиційній моделі менеджер відповідає переважно за строки, бюджет і показники. У сучасній моделі він має діяти як фасилітатор цінності, який узгоджує очікування донорів, потреби громади, можливості команди, безпекові обмеження та стратегічні пріоритети відновлення. Це потребує розвитку компетентностей у сфері етичного лідерства, комунікації з громадою, управління змінами, аналізу ризиків, партнерського менеджменту та доказового прийняття рішень.

Для організацій громадянського суспільства впровадження ESG-орієнтирів може стати конкурентною перевагою у залученні ресурсів і побудові довгострокових партнерств. Донори та міжнародні фінансові інституції дедалі частіше оцінюють не лише зміст проєктної ідеї, а й спроможність організації забезпечити належне врядування, доброчесність, контроль ризиків, сталість результатів та участь цільових груп. Відповідно, ESG має бути вбудований у внутрішні політики організації, стандартні операційні процедури, систему

закупівель, HR-процеси, моніторинг і зовнішню комунікацію.

Висновки. ESG-орієнтири в управлінні гуманітарними та відновлювальними проектами мають розглядатися як практичний інструмент підвищення якості, прозорості та сталості результатів. Їх інтеграція у проектний цикл дозволяє поєднати нагальне реагування з довгостроковою логікою відновлення громад. Для України це особливо актуально, оскільки ефективність післявоєнної відбудови залежатиме не лише від обсягу залучених ресурсів, а й від якості управлінських рішень, рівня довіри та доброчесності процедур. Запропонована модель ESG-інтеграції може бути використана для підготовки проектних заявок, внутрішніх процедур, моніторингових систем і звітності організацій, що працюють у сфері гуманітарної допомоги та відновлення.

Список використаних джерел

1. План для Ukraine Facility. 2024-2027. Міністерство економіки України. 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>
2. OECD. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. OECD Publishing, 2025. URL: <https://www.oecd.org/>
3. OECD. Responsible business conduct implications of Russia's invasion of Ukraine. OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/>

Наталія Курило, доцент,
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
м. Лубни, Україна

Неля Лєсовець, доцент,
кандидат філологічних наук, доцент кафедри менеджменту
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
м. Лубни, Україна

ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ

Актуальність дослідження. Документаційне забезпечення управлінських процесів – це діяльність, що забезпечує створення, опрацювання, рух і зберігання службових документів. Воно є інформаційною основою будь-якого управління, фіксує управлінські рішення та регламентується державною системою діловодства.

Процес керування документацією охоплює чотири ключові етапи:

- *документування* (створення, оформлення та погодження документів згідно з вимогами національних стандартів (використання обов'язкових реквізитів: назва, дата, підпис тощо);
- *організація документообігу* (рух документів від моменту їх створення/отримання до виконання та відправлення);
- *контроль за виконанням документів* (відстеження дотримання термінів виконання завдань);
- *архівне зберігання* (систематизація, формування справ та надійне зберігання документів згідно з номенклатурою справ).

В умовах сьогодення в діяльності юридичної особи важливим є дотримання нормативно-правових та нормативно-методичних документів. Зауважимо, що нормативна база зазнає швидких змін, тому необхідно вживати заходів щодо впровадження нововведень. Зауважимо, що Міністерство юстиції України оновило правила організації діловодства та архівного зберігання документів, затвердивши відповідні зміни наказом від 16.03.2026 № 667/5 [1]. У свою чергу, цей наказ набрав чинності 04 квітня 2026 року.

Зміни охоплюють низку ключових напрямів у сфері організації діловодства та архівної справи. Зокрема, удосконалено вимоги до оформлення службових документів, уточнено порядок проведення експертизи цінності, відбору та знищення документів, а також розширено перелік облікових форм, журналів і супровідних матеріалів, що застосовуються в діяльності установ.

Особливу увагу приділено урегулюванню роботи з документами в умовах воєнного стану та на деокупованих територіях. Оновлені положення визначають

особливості забезпечення збереженості документів, їх евакуації, відновлення втрачених або пошкоджених матеріалів, а також порядок їх обліку, фіксації та подальшого опрацювання після відновлення діяльності установ.

Процедуру знищення документів суттєво деталізовано та приведено у відповідність до актуальних вимог щодо документаційного оформлення і контролю. Відтепер знищення документів здійснюється виключно після складання відповідного акта про вилучення та знищення документів, а у випадку фінансових, бухгалтерських і первинних документів – також додаткової довідки із зазначенням підстав, строків зберігання та підтвердженням правомірності їх списання.

Крім того, перед знищенням документів обов'язково проводиться перевірка щодо:

- відсутності податкових, фінансових та інших державних перевірок;
- відсутності судових спорів, претензій або проваджень, у межах яких такі документи можуть бути доказами;
- відсутності потреби у використанні документів для підтвердження чи відшкодування шкоди, завданої внаслідок збройної агресії та війни;
- завершення всіх установлених строків зберігання відповідно до вимог законодавства та внутрішніх нормативних документів.

Лише за наявності таких підтверджень документи можуть бути включені до переліку на знищення та передані для утилізації у встановленому порядку.

До переліку документів тривалого зберігання додано нову категорію: персоніфіковані відомості про зарплату та інші виплати застрахованим особам [2].

На нормативному рівні комплексно врегульовано питання організації діловодства та забезпечення збереження документів в умовах воєнного стану.

Оновлені правила визначають особливості роботи з документами в період мобілізації, активних бойових дій, тимчасової окупації територій, евакуації установ та релокації працівників. Зокрема, нормативні зміни охоплюють:

- порядок евакуації документів, архівів і матеріальних носіїв інформації з територій, де існує загроза їх втрати або знищення;
- процедури фіксації пошкодження, знищення, втрати чи викрадення документів із обов'язковим документальним оформленням таких фактів;
- особливості ведення діловодства та забезпечення доступу до документів під час мобілізації й роботи в умовах обмеженого функціонування установ;
- механізми підтвердження втрати документів унаслідок бойових дій, терористичних актів або надзвичайних ситуацій воєнного характеру;
- вимоги щодо створення комісій, складання актів та використання фото-, відео- і електронної фіксації як доказів пошкодження чи втрати документів.

Окремо врегульовано порядок дій після деокупації територій. Він передбачає проведення інвентаризації документів, оцінку їх стану, відновлення втрачених або пошкоджених документів, облік понесених втрат, а також документальне підтвердження фактів пошкодження чи знищення майна та документації для подальшого використання у правових, компенсаційних і відшкодувальних процедурах.

Відповідно до наказу Міністерства юстиції України №677/5 [1] найбільш суттєвих змін зазнав Порядок роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання, затверджений наказом Міністерства юстиції України від 11.11.2014 №1886/5. Оновлення спрямовані на адаптацію правил електронного документообігу до сучасних умов цифровізації, практичних потреб суб'єктів господарювання та вимог законодавства у сфері електронних довірчих послуг.

Зокрема, юридичним особам надано право використовувати не лише кваліфікований електронний підпис (КЕП), а й удосконалений електронний підпис, що базується на кваліфікованому сертифікаті відкритого ключа, а також удосконалену електронну печатку. Таке нормативне розширення інструментів електронної ідентифікації та підтвердження волевиявлення суттєво спрощує внутрішній і зовнішній електронний документообіг, зменшує адміністративне навантаження та сприяє більш гнучкій організації ділових процесів.

Крім того, зміни деталізують вимоги до створення, реєстрації, обробки, зберігання та архівування електронних документів, а також уточнюють порядок формування електронних справ і передавання їх на архівне зберігання. Окрему увагу приділено забезпеченню цілісності, автентичності та доступності електронних документів протягом усього строку їх зберігання.

Змін зазнала й управлінська термінологія. Зокрема, змінено формулювання: замість «місцевих органів влади» тепер уживається термін «місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування». Це уточнення впорядковує коло суб'єктів, які формують та передають документи [2].

Отже, запроваджені новації сприяють раціоналізації процесів ведення діловодства, підвищують рівень довіри до електронних документів і забезпечують їхню належну юридичну силу та доказове значення нарівні з документами на паперових носіях.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства юстиції України щодо організації роботи з електронними документами в діловодстві : Наказ Міністерства юстиції від 16 березня 2026 р. № 677/5. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/EA019037> (дата звернення: 22.04.2026).
2. Оновлено правила діловодства та архівного зберігання документів: що нового. URL: <https://7eminar.ua/news/19206-onovleno-pravila-dilovodstva-ta-arxivnogo-zberigannya-dokumentiv-shho-novogo> (дата звернення: 24.04.2026).

Кушнір С.О.,
д.е.н., професор кафедри фінансів,
банківської справи,
страхування та фондового ринку
Онищенко Н.Р.,
здобувач

Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ІНСТРУМЕНТИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТІ БАНКІВ ЯК ФАКТОР ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Актуальність дослідження. ESG є аббревіатурою, за якою стоїть управлінська логіка: як бізнес впливає на довкілля, яким є його соціальний внесок і наскільки прозоро він функціонує. Для банківського сектору ці виміри мають особливе значення. Банки є головними розподільниками капіталу в економіці, і від їхніх рішень залежить, куди підуть ресурси повоєнного відновлення країни. Наразі банківський ризик-менеджмент стикається з двома серйозними викликами. Перший є стрімким зростанням фінансового шахрайства, що набуває дедалі складніших форм. Другий є виключенням значних груп населення з фінансової системи через обмежений доступ до кредитів. Обидва виклики мають пряме відношення до ESG-трансформації управлінських практик. Інструменти штучного інтелекту здатні вирішити ці проблеми одночасно і стати рушієм змін у банківському менеджменті.

Традиційні методи виявлення шахрайства спираються на фіксовані правила й порогові значення, які легко обійти. Сучасне шахрайство удосконалюється в реальному часі, через серії дрібних операцій перед великим виведенням коштів, і потребує динамічного аналізу. Водночас мільйони потенційних позичальників залишаються поза кредитним ринком не через реальну неплатоспроможність, а через відсутність кредитної історії. Це стосується насамперед внутрішньо переміщених осіб, молоді та самозайнятих. Обидві проблеми потребують інноваційного рішення, а не традиційних виправлень у наявних моделях.

Важливу роль у вирішенні цих завдань відіграють системи виявлення шахрайства на базі машинного навчання. Алгоритм LSTM добре вловлює шахрайські патерни, що розгортаються у часі. За результатами досліджень, моделі на основі LSTM досягають точності до 99,95% при швидкості обробки менше хвилини [1].

Isolation Forest ефективний для поодиноких аномалій: він не потребує попередньо розміченої вибірки й виявляє нові схеми шахрайства навіть без прикладів. UEBA будує поведінковий профіль кожного клієнта: звичний час входу, типова геолокація, характерні суми операцій. Будь-яке відхилення від профілю є сигналом для системи ще до завершення транзакції [2]. Це принципово інший рівень захисту порівняно з ручним моніторингом.

Значення мають також інструменти кредитного скорингу на базі штучного інтелекту, які відкривають можливість оцінювати позичальника там, де традиційна система його не помічає. Алгоритми XGBoost та нейронні мережі аналізують від кількох десятків до тисячі параметрів, серед яких альтернативні дані: регулярність оплати комунальних послуг, транзакційна активність, мобільні дані, поведінка в e-commerce [4; 5]. Це дає змогу формувати кредитний профіль без жодного запису в бюро кредитних історій. За даними досліджень, моделі XGBoost демонструють AUC до 0,97 при прогнозуванні дефолту [3]. Для банків, що працюють в умовах повоєнного відновлення, це є одночасно і бізнес-можливістю, і соціальною відповідальністю.

Мета дослідження полягає у визначенні ролі інструментів штучного інтелекту як механізму ESG-трансформації управлінських практик у банківському секторі. Зв'язок між технологіями та ESG є прямим. У вимірі Governance алгоритми Explainable AI формують обґрунтування кожного рішення: і клієнт, і регулятор бачать, чому банк відмовив або заблокував операцію. Це є відповіддю на вимоги НБУ та EU AI Act, до стандартів якого Україна рухається у межах євроінтеграції [5; 6]. Прозорість рішень перестає бути декларацією і стає технічно забезпеченою нормою. У вимірі Social скоринг за альтернативними даними перетворює фінансову інклюзію з гасла на реальну практику. У вимірі Environmental штучний інтелект автоматизує оцінку екологічних ризиків клієнтів і допомагає банку формувати «зелений» кредитний портфель з кращими умовами для ESG-лідерів і підвищеним моніторингом для ризикованих позичальників. Зведену аналітичну характеристику наведено в таблиці 1.

Варто окремо зупинитися на питанні довіри до ШІ-систем з боку клієнтів і регуляторів. Наразі одним з головних бар'єрів для масштабування є так звана «чорна скринька», коли алгоритм ухвалює рішення, яке неможливо пояснити простою мовою. Explainable AI вирішує цю проблему, надаючи детальне обґрунтування кожного кредитного рішення або блокування транзакції. Клієнт бачить, які саме фактори вплинули на результат, і може оскаржити рішення або скоригувати свою поведінку. Регулятор отримує можливість аудитувати алгоритм і перевіряти його відповідність антидискримінаційним вимогам. Це принципово змінює відносини між банком, клієнтом і наглядовим органом, роблячи їх відкритими й верифікованими.

Показовим прикладом ESG-трансформації є Ощадбанк, державний банк з розвиненою ESG-стратегією та власним Центром ESG. Банк системно інтегрує принципи ESG у свою діяльність, поєднуючи фінансову стабільність із відповідальністю перед суспільством і довкіллям [8].

Стратегічна програма до 2028 року визначає посилення уваги до ESG-питань як один із дев'яти ключових напрямів, а оновлені місія й візія банку відображають бачення відповідального майбутнього [9]. Антифрод-модуль у реальному часі блокує підозрілі схеми та автоматично формує AML-звітність для НБУ. Такий підхід забезпечує повну інтеграцію ESG-критеріїв у щоденні операційні процеси банку, а не лише у стратегічні документи.

Таблиця 1

Інструменти ШІ в розрізі ESG-вимірів та ефекти впровадження на прикладі Ощадбанку

ESG-вимір	Інструменти ШІ	Управлінський ефект	Показник (Ощадбанк)	Динаміка
E – Environmental	Big Data + ML: аналіз CO ₂ , енергоефективності, водних ресурсів клієнтів	Автоматичне коригування PD для екологічно ризикованих позичальників; «зелений» реєстр портфеля	XGBoost (альтернативні дані, небанківські позичальники): Accuracy 95,23%, AUC 0,81; Random Forest: Accuracy 96,66%, AUC 0,85 [10]	Зростання відповідно до ESG-стратегії до 2028 р.
S – Social	XGBoost + альтернативні дані: телеком, комуналка, e-commerce – для клієнтів без кредитної історії	Фінансова інклюзія ВПО, молоді, самозайнятих; розширення клієнтської бази	XGBoost: AUC 0,9714 при прогнозуванні дефолту [3]; Gradient Boosting: Accuracy 88,87%, F1 0,8084 [3]	Позитивна динаміка за даними галузевих оглядів
G – Governance	XAI, UEBA, LSTM, Isolation Forest – прозорий моніторинг і антифрод у реальному часі	Пояснюваність рішень для НБУ та клієнтів; автоматична AML-звітність; зниження операційних ризиків	LSTM: Accuracy 99,95%, час обробки < 1 хв [1]; CNN+LSTM ensemble: F1 99,96% [2]; ESG - 1 з 9 стратегічних напрямів Ощадбанку до 2028 р. [8; 9]	Системна інтеграція ESG у щоденні процеси

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9]

Міжнародний досвід підтверджує ефективність подібних підходів. ING Bank та BBVA активно інтегрують ESG-критерії в кредитні процеси, розглядаючи це як конкурентну перевагу та відповідь на вимоги регуляторів [6]. Для українських банків важливо не просто копіювати ці рішення, а адаптувати їх до місцевого контексту: наявних даних, регуляторних вимог НБУ та специфіки воєнної економіки. Саме тут відкривається простір для досліджень і розробок, що враховують унікальні умови українського банківського ринку.

Наведені дані підкреслюють головну закономірність: найбільший відносний приріст спостерігається саме в ESG-охопленні рішень, тобто в показнику, що безпосередньо відображає трансформацію управлінської культури банку. Технічне покращення точності моделей є необхідною умовою, проте не достатньою. Важливо, що ESG-критерії інтегруються у процес прийняття рішень, а не залишаються звичайним елементом звітності [7]. Саме це відрізняє системну трансформацію від формального дотримання вимог.

Для банків, які хочуть залишатися конкурентоспроможними в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення, цей перехід є необхідністю.

Перехід до ESG-орієнтованого управління з використанням ШІ є поетапним процесом з чітко визначеними контрольними точками. На першому етапі банки, як правило, автоматизують найбільш ризикові процеси, виявлення шахрайства та AML-моніторинг. На другому є інтеграція альтернативного скорингу для розширення клієнтської бази. На третьому є побудова повноцінної ESG-аналітики, що охоплює весь кредитний портфель. Такий підхід дає змогу мінімізувати

операційні ризики впровадження і забезпечити поступову адаптацію персоналу до нових інструментів прийняття рішень.

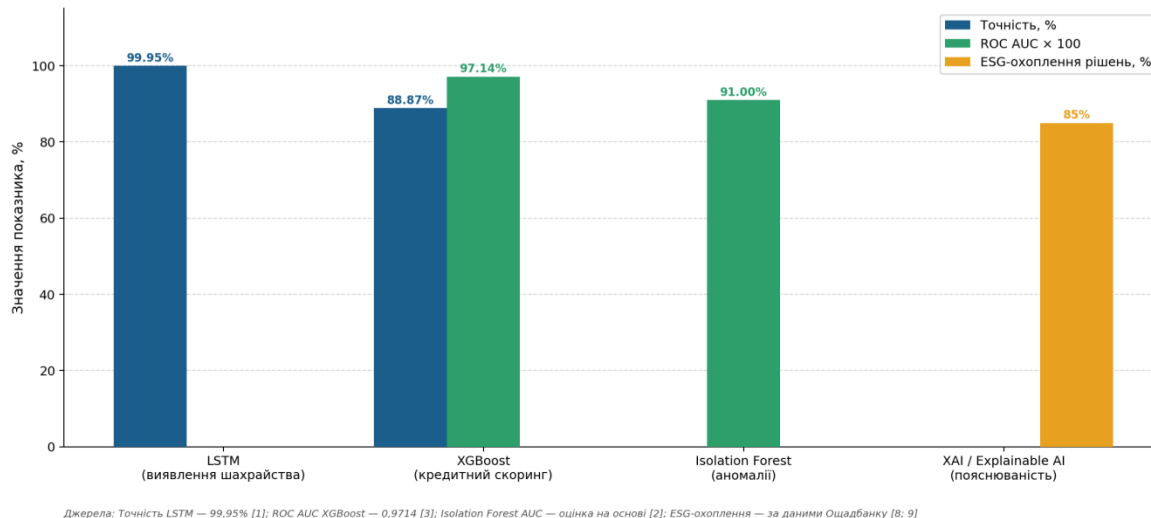


*Рис. 1. Ефективність ШІ-інструментів ризик-менеджменту банків
Джерело: складено автором на основі [1; 3; 8; 9]*

Регуляторний контекст відіграє ключову роль у прискоренні ESG-трансформації. Національний банк України у 2025 році схвалив Білу книгу з управління ESG-ризиками у фінансовому секторі, яка визначає очікування регулятора щодо інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у банківські процеси [6]. Водночас EU AI Act встановлює вимоги до прозорості та пояснюваності систем штучного інтелекту у фінансовому секторі. Для українських банків, що орієнтуються на європейський ринок, відповідність цим стандартам є конкурентною перевагою. Наразі лише незначна частка вітчизняних банків має повноцінно впроваджені системи ESG-скорингу. Ті установи, що розпочнуть цей процес раніше, отримають суттєву перевагу у залученні міжнародного фінансування та партнерств.

Перспективи подальшого розвитку пов'язані з кількома напрямками. По-перше, зі зростанням обчислювальних потужностей і доступності хмарних рішень впровадження ШІ-систем стає можливим навіть для невеликих регіональних банків. По-друге, розвиток федеративного навчання дає банкам змогу спільно вдосконалювати антифрод-моделі без передачі конфіденційних даних клієнтів. По-третє, інтеграція ESG-скорингу з державними реєстрами та відкритими даними підвищує точність і знижує вартість оцінки. В Україні формується нормативна база, яка підтримує ці процеси: електронні реєстри, відкриті API держструктур і розвиток цифрової інфраструктури створюють сприятливі умови для масштабування ШІ-рішень у банківському секторі.

Висновки. Проведений аналіз підтверджує: інструменти штучного інтелекту в ризик-менеджменті банків є не просто технологічним удосконаленням, а дієвим механізмом ESG-трансформації управлінських практик. У вимірі Governance алгоритми XAI забезпечують прозорість і відповідність вимогам НБУ та EU AI Act [5; 6]. У вимірі Social скоринг за альтернативними даними відкриває кредитний

доступ для ВПО, молоді та самозайнятих [4]. У вимірі Environmental автоматизована оцінка екологічних ризиків формує «зелений» портфель і стимулює відповідальне кредитування [8; 9]. Для банківських організацій України, що одночасно відновлюються після війни і рухаються до євростандартів, впровадження штучного інтелекту в ESG-орієнтований ризик-менеджмент є поєднанням ефективності та відповідальності в одному управлінському рішенні.

Список використаних джерел

1. Alghofaili Y., Albattah A., Rassam M. A Financial Fraud Detection Model Based on LSTM Deep Learning Technique. Journal of Applied Security Research. 2020. Vol. 15, No. 4. P. 498–516. DOI: 10.1080/19361610.2020.1815491. https://www.researchgate.net/publication/344192102_A_Financial_Fraud_Detection_Model_Based_on_LSTM_Deep_Learning_Technique_A_Financial_Fraud_Detection_Model_Based_on_LSTM_Deep_Learning_Technique
2. Akhloufi M. A. et al. Credit Card Fraud Detection using CNN and LSTM. ResearchGate. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/391351956_Credit_card_fraud_detection_using_CNN_and_LSTM (дата звернення: 10.05.2026).
3. Data-Driven Loan Default Prediction: A Machine Learning Approach for Enhancing Business Process Management. Systems. 2025. Vol. 13, No. 7. Art. 581. DOI: 10.3390/systems13070581. https://www.researchgate.net/publication/393739409_Data-Driven_Loan_Default_Prediction_A_Machine_Learning_Approach_for_Enhancing_Business_Process_Management
4. PSM7. Альтернативні дані у кредитному скорингу. 2024. URL: <https://psm7.com/uk/fintech/innovacionnyj-skoring-kakie-texnologii-ispolzuyut-fintex-giganty.html> (дата звернення: 11.05.2026).
5. Національний банк України. Застосування штучного інтелекту учасниками фінансового сектору. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/en/supervision/artificial-intelligence> (дата звернення: 12.05.2026).
6. Національний банк України. Біла книга з управління ESG-ризиками у фінансовому секторі. 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf (дата звернення: 12.05.2026).
7. KPMG Ukraine. ESG-ризик у банківській сфері. 2022. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/ua/pdf/2022/01/esg-risks.pdf> (дата звернення: 14.05.2026).
8. Ощадбанк. Сталий розвиток. URL: <https://www.oschadbank.ua/stalyy-rozvytok> (дата звернення: 13.05.2026).
9. Ощадбанк. Ефективність, подальша модернізація та стійкість: три кити нової стратегічної програми Ощадбанку до 2028 року. 2024. URL: <https://www.oschadbank.ua/news/efektivnist-podalsa-modernizacia-ta-stijkist-tri-kiti-novoi-strategicnoi-programi-osadbanku-do-2028-go-12> (дата звернення: 13.05.2026).

Олена Латишева,
к. е. н, доцент кафедри прикладної економіки, бізнес-інжинірингу та
проектного менеджменту
ТОВ «Технічний Університет «Метінвест Політехніка», м.Запоріжжя,

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕГУЛЯТОРНИХ МЕХАНІЗМІВ ESG - СТАНДАРТІВ

Актуальність дослідження. Для побудови конкурентоспроможної повоєнної економіки України, яка здійснює євроінтеграційний поступ в умовах повномасштабної війни та руйнування промислової інфраструктури, розуміння суті, принципів і трендів цього «зеленого» переходу бізнесу в ЄС є не суто завданням теоретично-академічного дослідження, а запорукою відбудови та розвитку через збереження доступу на ринок ЄС, залучення «зеленого» грантового та партнерського фінансування,.

Підвищення операційної ефективності українського бізнесу сьогодні нерозривно пов'язане з масштабними трансформаційними процесами ЄС згідно трьох аспектів (Environmental, Social, Governance) регуляторних механізмів «зеленого» переходу бізнесу. Коли у липні 2021 року Єврокомісія ухвалила спеціальний пакет «Fit for 55» [1] - комплекс пропозицій щодо адаптації кліматичної, енергетичної, транспортної та податкової політики ЄС для скорочення чистих викидів парникових газів щонайменше на 55% до 2030 року порівняно з рівнем 1990 року, то з того часу можна впевнено стверджувати, що саме цей пакет й сформував вже нову нормативно-регуляторну реальність для ведення бізнесу. Ці нові «правила гри» для бізнесу диктуються жорсткими регуляторними механізмами, насамперед, Механізмом вуглецевого коригування на кордоні (т.зв. «транскордонне вуглецеве регулювання» або англ.. Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM), Системою торгівлі квотами на викиди парникових газів Європейського Союзу (European Union Emissions Trading System, EU ETS), Директивою про корпоративну звітність зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) з вбудованими Європейськими стандартами звітності зі сталого розвитку (European Sustainability Reporting Standards, ESRS), котрі безпосередньо й визначають умови доступу українських підприємств на ринок ЄС.

Впровадження регуляторних механізмів ESG - стандартів (CBAM, EU ETS, CSRD і ESRS) перестає бути елементом корпоративної репутації та стає базовою умовою збереження доступу до міжнародних ринків капіталу та збуту. Головним викликом для бізнесу в Україні є масштабні руйнації промислових об'єктів та інфраструктури, втрата Активів, вимушена релокація, невідповідність застарілої технологічної бази новим кліматичним цілям ЄС, що в умовах дефіциту власних ресурсів (від інвестиційних до трудових) створює ризик деіндустріалізації.

Операційна ефективність та конкурентоспроможність бізнесу дедалі більше буде визначатися не лише фінансовими показниками, а й здатністю підприємств

інтегрувати вуглецевий облік відповідно до GHG Protocol¹ у загальну систему управління результативністю бізнесу на засадах концепції – т.зв. «Business Performance Management, BPM»², перетворюючи екологічні дані на інструмент стратегічного планування. В умовах повноцінного запуску механізму транскордонного вуглецевого регулювання CBAM «вартість бездіяльності» у впровадженні принципів сталого розвитку для українських підприємств набуває цілком конкретного фінансового виміру: втрати експортних позицій, зростання собівартості та погіршення доступу до капіталу.

Вважаємо, що інтеграція GHG Protocol у централізовану систему управління результативністю бізнесу «Business Performance Management, BPM»² – означає, що вуглецеві показники (т.зв. Score 1 - Прямі викиди; Score 2 - Непрямі енергетичні викиди; Score 3 - **Інші непрямі викиди**) стають рівноправними KPI поряд із фінансовими метриками - і тому повинні відстежуватися у тому самому управлінському циклі за ланцюгом: планування → моніторинг → аналіз відхилень → коригування. Вважаємо, що без цього підприємство не здатне ані достовірно розрахувати свої майбутні CBAM-зобов'язання, ані підготувати верифіковану ESG-звітність відповідно до стандарту ESRS.

Варто констатувати, що раніше на більшості підприємств існувало дві майже незалежні одна від одної організаційно-управлінські структури (при чому не сильно взаємодіючі між собою як системи) у вигляді:

1) певної фінансово-операційної системи, що за функціоналом (ERP, управлінський облік, бюджетування) вимірює витрати, виручку, продуктивність і т.п.;

2) структура з функціоналом відстеження і збору даних для формування екологічної звітності (якщо взагалі був окремий відділ, а не тільки як додаткове навантаження на персонал для підготовки даних в таблиці Excel зі звітуванням раз на рік).

В цих системах існував «розрив» у єдиному баченні, коли фінансовий директор не бачив чітких підтверджених даних т.зв. «вуглецевих витрат» у своїй управлінській звітності, а операційний менеджер не знав, скільки CO₂ генерує кожен виробничий процес. Як результат такого «розриву» - управлінські рішення приймалися без урахування вуглецевої складової. Зараз бізнес буде вимушен підготувати верифіковану ESG - звітність відповідно до вимог української

¹ Довідка: GHG Protocol - це міжнародний стандарт вимірювання, обліку та звітності щодо викидів парникових газів (ПГ) для підприємств, урядів і проєктів. Є найбільш широко застосовуваним глобальним стандартом вуглецевого обліку: на його основі побудовані ESRS, ISO 14064, CDP-звітність та методологія розрахунків CBAM.

² Довідка: Модель управління на засадах концепції Business Performance Management (BPM) – це така інтегрована система управління, що об'єднує стратегічне планування, операційний контроль та аналітику в єдиний безперервний цикл. Її мета - забезпечити узгодженість між стратегічними цілями підприємства та щоденними операційними діями на всіх рівнях управління. На відміну від традиційного фінансового менеджменту, який фіксує результати постфактум, BPM орієнтований на випереджувальне управління: через систему показників ефективності (KPI) керівництво бачить відхилення від цільових значень у режимі реального часу та може своєчасно коригувати рішення.

нормативно-правової бази³ та ратифікованого країною європейського стандарту ESRS. Вважаємо, що саме тому інтеграція GHG Protocol у систему управління результативністю бізнесу на засадах концепції «Business Performance Management, BPM» повинна бути спрямована на ліквідацію цього розриву.

Якщо раніше (до інтеграції GHG Protocol в бізнес-модель) рішення приймалося на підставі відповіді на питання: «Купити нове обладнання чи ні? Воно коштує €2 млн, але знизить енергоспоживання на 15%.», то зараз (після інтеграції GHG Protocol в бізнес-модель і під тиском нових ESG-регуляторів) те ж саме рішення приймається вже на підставі врахування додаткових параметрів, наприклад: «Купити нове обладнання чи ні? Воно коштує €2 млн, знизить енергоспоживання на 15%, скоротить Score 1 на 8 000 т CO₂/рік, що при поточній ціні CBAM €60/т дасть економію €480 000/рік - тобто окупність 4,2 роки замість 6,5 без урахування вуглецевої складової.». Отже, традиційно бізнес-модель на засадах BPM традиційно оперувала виключно фінансовими KPI (виручка, EBITDA, собівартість, рентабельність), проте в умовах дії ESG - регуляторів (CBAM, CSRD та EU ETS) вуглецеві показники згідно ESG - стандартів для бізнесу вже набувають прямого фінансового виміру. Наприклад, відхилення вуглецевих показників від цільових значень або *відсутність верифікованих даних*⁴ за Score 1/2/3 за стандартизованою методологією (GHG Protocol / ISO 14064) безпосередньо позначається на фінансовій стійкості підприємства згідно логіки: перевищення порогу викидів, висока вуглецева інтенсивність продукції, відсутність верифікованих даних Score 1/2/3 → неможливість підготувати звітність за ESRS → вуглецеві показники транлюються у конкретні фінансові зобов'язання → зобов'язання зі сплати завищених CBAM-платежів → додаткові витрати → вуглецеві показники безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства, стають вимірним фінансовим параметром управлінських рішень → погіршення доступу до ринків ЄС та «зеленого» фінансування → втрата конкурентоспроможності → «виживання» під питанням.

Відсутність верифікованих даних Score 1/2/3 згідно ESG - регуляторів означає, що підприємство або не вимірює свої викиди за міжнародною методологією взагалі, або вимірює, але без незалежного підтвердження - і в обох випадках це блокує доступ до ринку ЄС на прийнятних умовах, до «зеленого» фінансування та до підготовки звітності відповідно до вимог CSRD. Для українського бізнесу в сфері промисловості це зараз масштабна проблема, оскільки експортер, який не має верифікованих даних про фактичні викиди своєї продукції, змушений використовувати т.зв. «дефолтні» значення, встановлені Єврокомісією. Ці значення

³ Довідка: Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів» від 08.01.2025 № 4187-IX відновив обов'язковість звітності про викиди парникових газів, яка була призупинена під час воєнного стану. Сам факт необхідності **відновлення** цієї обов'язковості підтверджує, що система верифікації GHG - даних в Україні фактично не функціонувала протягом кількох років.

⁴ Примітка: верифікація тут розглядається як **незалежна зовнішня перевірка** достовірності даних про викиди парникових газів, яку проводить акредитований орган (аудитор). Це аналог фінансового аудиту, але для вуглецевої звітності.

навмисно завищені - як стимул до верифікації. Для українського довгого прокату завищення становить 0,63 т CO₂/т сталі, що означає переплату €53 на кожній тонні експорту[2]. Крім того, стандарт ESRs E1 вимагає розкриття верифікованих даних про викиди Score 1, 2 і 3. Без верифікації підприємство або не може подати звітність взагалі, або подає її з «обмеженим рівнем впевненості», а це знижує довіру інвесторів, партнерів і фінансових установ.

Висновки. Зараз діючі для бізнесу ESG - регулятори вимагають інтеграцію GHG Protocol у систему управління підприємства, що, в свою чергу, означає, що ESG – метрики, зокрема екологічні (вуглецеві, за Score 1, 2 і 3), повинні стати «рівноправними» KPI з фінансовими показниками (так саме плануються, вимірюються, аналізуються і коригуються за єдиною методологією). Оскільки банки та інвестиційні фонди, що працюють за стандартами сталого фінансування (EU Taxonomy, Green Bond Principles), також вимагають верифікованих ESG - даних як умови надання пільгового фінансування, то без них підприємство отримує звичайний кредит за ринковою ставкою замість «зеленого» за зниженою. Таким чином, інтеграція GHG Protocol у систему управління результативністю бізнесу на засадах BPM означає, що підприємство починає переосмислювати та трансформувати бізнес-модель, щоб мати можливість управляти своїми викидами так само системно, як воно управляє своїми грошима: з планом, бюджетом, моніторингом відхилень і відповідальністю конкретних керівників за результат.

Список використаних джерел

1. European Green Deal: Commission proposes transformation of EU economy and society to meet climate ambitions. Press release, Jul 14, 2021. European Commission : websait. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_3541 (дата звернення: 06.05.2026).

2. Станіслав Зінченко, Андрій Тарасенко, Андрій Глущенко. Зелена сталь сьогодні та завтра : аналітичні матеріали «GMK center» від 30.01.2026. GMK center: веб-сайт. Київ, січень 2026. URL: <https://gmk.center/wp-content/uploads/2026/01/Zelena-stal.pdf> (дата звернення: 12.02.2026).

Оксана Ленъ, магістрант, ст.диспетчер,
ПІВНГЗК, м.Кривий Ріг, Україна,
Науковий керівник: **Дмитро Жерліцин**,
д.е.н., професор,
ТОВ «Технічний університет «Метінвест Політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ МОНІТОРИНГУ ТА ЗВІТНОСТІ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ В СИСТЕМІ ESG-УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Гірничо-збагачувальний комплекс (ГЗК) України стикається із системним викликом, що змінює саму економічну логіку галузі. Близько 88% національного виробництва сталі здійснюється доменно-конверторним маршрутом BF/BOF із поточною вуглецевою інтенсивністю на рівні 2,3 т CO₂-еквіваленту на тонну гарячекатаного прокату та у середньому 2,1 т CO₂/т для експортної продукції доменного маршруту [11]. Введення повного фінансового впливу Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) з 2026 року вже спричинило падіння експорту довгого прокату до ЄС на 64% у січні–лютому 2026 року порівняно з аналогічним періодом попереднього року, а прогнозні платежі за CBAM на 2026–2030 роки оцінюються у 1,2 млрд євро, що відповідає двом річним обсягам капітальних інвестицій галузі [11]. Паралельно оновлений Звіт про швидку оцінку збитків і потреб RDNA4 визначив загальну вартість післявоєнного відновлення на рівні 524 млрд дол. США протягом наступного десятиліття, що приблизно у 2,8 раза перевищує номінальний ВВП України за попередній рік [12]. Поєднання цих чинників робить інтеграцію ESG-вимірів у систему оперативного управління ГЗК не питанням репутаційного позиціонування, а умовою збереження доступу до експортних ринків ЄС та інструментів «зеленого» капіталу.

Регуляторний контур нефінансової звітності для гірничодобувного сектора сформувався саме у точці зрізу 2026 року. Галузевий стандарт GRI 14: Mining Sector 2024 [10], що набув чинності з 1 січня 2026 року, визначає перелік ймовірно матеріальних тем, обов'язкове розкриття на рівні виробничого майданчика та узгодженість з GRI 102: Climate Change 2025 і GRI 103: Energy 2025. На рівні ЄС діє Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) з відповідними European Sustainability Reporting Standards (ESRS), які запровадили принцип подвійної матеріальності та вимогу зовнішнього аудиту нефінансової інформації [7]. Емпіричні дослідження засвідчують, що вищий ESG-рейтинг гірничодобувних компаній знижує операційний та фінансовий ризик і послаблює фінансові обмеження доступу до капіталу [4]. Водночас рівень підготовленості українських промислових підприємств до формування ESG-звітності у форматі, який витримує зовнішній аудит, залишається фрагментарним [8].

Проблема дослідження. Системи моніторингу і звітності ГЗК історично формувалися як технологічний інструмент контролю продуктивності, якості та

витрат, без архітектурного зв'язку з вимогами нефінансової звітності. Як наслідок, показники щодо викидів CO₂-еквіваленту, енергоспоживання, водовідбору, поводження з відходами і виробничих інцидентів отримуються post hoc, фрагментарно і з низьким рівнем верифікації. У контексті СВАМ, де середній платіж для продукції українського доменно-конверторного маршруту оцінюється у 61 євро за тонну порівняно з близько 20 євро за тонну для конкурентів на маршруті електродугової печі EAF [11], відсутність достовірних первинних даних трансформується у прямі фінансові втрати в експортних операціях та підвищує ризик відмови від замовлень. Кейс ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» першого кварталу 2026 року, коли скасування 300 тис. тонн замовлень при додатковому митному навантаженні 60–90 дол. США за тонну змусило зупинити блюмінг, ливарне виробництво та механічний цех [11], є прямою емпіричною демонстрацією ціни архітектурного дефекту звітності.

Методологічний каркас. Запропонований підхід базується на трирівневій інтеграційній архітектурі цифрового моніторингу та звітності. На технологічному рівні системи АСУ ТП, MES та промислові IoT-платформи з низьковартісною сенсорикою формують безперервний потік даних щодо стану дробильного, збагачувального і транспортного обладнання, поточних обсягів викидів, водоспоживання, енергоспоживання та виробничих інцидентів. Систематичний огляд [3] підтверджує технологічну зрілість таких рішень у концепції Smart Mining і визначає типову архітектуру вузлів збору даних. На транзакційному рівні ERP-системи (зокрема SAP S/4HANA у Групі «Метінвест») інтегрують виробничі показники з фінансовою та логістичною звітністю. На рівні аналітики BI-платформи перетворюють первинні дані на ESG-індикатори, узгоджені одночасно з GRI 14: Mining Sector 2024 та з вимогами ESRS E1 «Зміна клімату», E3 «Водні ресурси», E5 «Ресурсокористування та циркулярна економіка», S1 «Власна робоча сила».

Ключовою інновацією запропонованого підходу є проектування єдиного джерела даних (Single Source of Truth, SSoT) для операційної, фінансової та ESG-звітності. SSoT-архітектура усуває традиційний дефект, коли нефінансова звітність формується окремою командою на основі експертних оцінок постфактум, що несумісно з вимогами CSRD/ESRS щодо подвійної матеріальності та зовнішнього аудиту [7; 9]. У термінах систем управління якістю (ДСТУ ISO 9001:2015 [1]) йдеться про реалізацію процесного підходу та ризик-орієнтованого мислення на наскрізному ESG-контурі від видобутку до відвантаження концентрату, що є необхідною умовою верифікації СВАМ-декларацій органом сертифікації.

Емпіричні спостереження та оцінка ефекту. За оцінками аналітичного центру GMK Center, у несприятливому сценарії один лише СВАМ здатний скоротити ВВП України на 4% до 2030 року, причому експортні втрати чорної металургії формують внесок –2,1 в. п. [11]. У цих умовах інтегрований цифровий контур моніторингу і звітності виконує дві функції одночасно. Перша — забезпечення верифікованої документації вуглецевого сліду продукції для СВАМ-декларацій із гранулярністю на рівні партії продукції та виробничого майданчика, що знижує середній платіж за СВАМ у частці помилок класифікації. Друга — оперативне виявлення резервів

декарбонізації через детальний облік питомих витрат енергії, сировини та електроенергії з кар'єру, збагачувальної фабрики та допоміжних процесів. За розрахунками М. Чепелева [5] на основі моделі GTAP прямий ефект СВАМ для України оцінюється на рівні $-0,4\%$ подушового доходу та $-3,9\%$ обсягу внутрішнього виробництва чорної металургії, що визначає мінімально допустимий поріг окупності інвестицій у цифровий ESG-моніторинг.

Цифрова трансформація систем моніторингу ГЗК є частиною ширшого процесу цифрового відновлення України. Рівень готовності українських промислових підприємств до цифровізації Industry 4.0 нерівномірний, проте критичним шляхом для ГЗК є саме конвергенція ІТ та ОТ (Information Technology / Operational Technology) із вбудованою ESG-метрикою [2]. Систематичний PRISMA-огляд виявляє шістнадцять ключових бар'єрів цифрової трансформації гірничої промисловості — від високих початкових інвестицій, обмежень застарілих систем і опору персоналу до регуляторної невизначеності, проблем кібербезпеки та сумісності систем [6]. Саме ці бар'єри визначають критичні точки ризику для інтеграції моніторингу і ESG-звітності на підприємствах ГЗК.

Висновки. Перехід до інтегрованої цифрової архітектури моніторингу і звітності у ГЗК більше не є питанням операційної ефективності — це умова збереження експортного доступу до ринків ЄС, відповідності вимогам CSRD/ESRS і GRI 14: Mining Sector 2024, а також здатності залучати інвестиції у фазі післявоєнного відновлення. Запропонований трирівневий каркас «АСУ ТП та ІоТ-сенсорика → ERP/MES → ВІ з ESG-звітністю на єдиному джерелі даних» усуває розрив між операційною і нефінансовою звітністю та створює основу для верифікованої СВАМ-декларації, GRI 14-сумісного розкриття інформації на рівні виробничого майданчика та прозорого діалогу з міжнародними інвесторами і кредиторами. Подальші дослідження доцільно зосередити на емпіричній оцінці окупності цифрових інвестицій у ESG-моніторинг у режимі повноцінного фінансового впливу СВАМ, а також на розробленні методики кількісного співвіднесення ESG-показників із виробничою собівартістю одиниці концентрату.

Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с.
2. Kryshchal H., Zgalat-Lozynska L., Denysiuk O., Skyba H., Panin Ye. The impact of Industry 4.0 on the digital transformation of manufacturing enterprises in Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. № 2. P. 149–153. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-2/149>
3. Cacciuttolo C., Guzmán V., Catriñir P., Atencio E., Komarizadehasl S., Lozano-Galant J. A. Low-Cost Sensors Technologies for Monitoring Sustainability and Safety Issues in Mining Activities: Advances, Gaps, and Future Directions in the Digitalization for Smart Mining. *Sensors*. 2023. Vol. 23, No. 15. Article 6846. DOI: <https://doi.org/10.3390/s23156846>

4. Fu C., Yu C., Guo M., Zhang L. ESG rating and financial risk of mining industry companies. *Resources Policy*. 2024. Vol. 88. Article 104308. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104308>
5. Chepeliev M. Possible Implications of the European Carbon Border Adjustment Mechanism for Ukraine and Other EU Trading Partners. *Energy Research Letters*. 2021. Vol. 2, No. 1. Article 21527. P. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.46557/001c.21527>
6. Pakdel J., Erol I. Scrutinizing challenges to adopting digital technologies in the mining industry: A systematic review through PRISMA and bibliometric analysis. *Resources Policy*. 2025. Vol. 109. Article 105713. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2025.105713>
7. Даценко А. Вплив «СВАМ» на розвиток та конкурентоспроможність металургійної галузі України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. Стаття 99. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-99>
8. Олійник О. В., Захаров Д. М. Виклики та перспективи ESG звітності: аналіз теоретичних і практичних аспектів. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 3 (109). С. 67–73. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-67-73](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-67-73)
9. Селецька Д. Формування ESG-звітності за стандартами GRI. Екологічний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-145>
10. GRI 14: Mining Sector 2024. Amsterdam : Global Sustainability Standards Board, Global Reporting Initiative, 2024. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/standards-development/sector-standard-for-mining/> (дата звернення: 22.05.2026).
11. The Impact of CBAM on the Ukrainian Mining and Metallurgical Complex and its Economy : аналітичне дослідження. Київ : GMK Center, 2026. URL: <https://gmk.center/en/infographic/the-impact-of-the-cbam-on-the-mining-and-metallurgical-sector-and-the-ukrainian-economy/> (дата звернення: 22.05.2026).
12. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 – December 2024 : звіт / World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Washington : World Bank Group, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1596/42908>

Євген Малишев,
здобувач ступеня вищої освіти «Бакалавр», ТДАТУ
Керівник Борис Беззубко, к. держ. упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра
Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ESG-КОМПОНЕНТІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «СК «УНІКА»)

Актуальність дослідження. Глобальні процеси трансформації, що відбуваються в сучасній світовій та вітчизняній економіці, створюють нові вимоги до побудови менеджменту організацій. Класична модель бізнесу, орієнтована виключно на максимізацію прибутку, поступово замінюється концепцією сталого розвитку, спрямованою на довготривалу перспективу. Ключовим інструментом цієї концепції є система ESG-орієнтирів: Environmental (екологічна складова), Social (соціальна складова) та Governance (корпоративне управління). Для представництв міжнародних компаній, які функціонують на ринку України, інтеграція ESG-принципів у щоденні управлінські практики є не просто елементом декларативної політики, а базовим чинником забезпечення ринкової стійкості, інноваційності та інвестиційної привабливості компанії. Сфера страхування, як інтелектуаломісткий сектор економіки, де ключовим активом виступає людський капітал, є унікальним майданчиком для дослідження ефекту від впровадження всіх трьох компонентів ESG.

Теоретико-методологічні засади кадрового менеджменту, стратегічного управління людськими ресурсами та цифровізації бізнес-процесів в умовах сучасних викликів досліджували такі провідні науковці, як І. М. Крейдич, О. М. Шубалий, Л. Є. Довгань, Ю. Лопатинський, Б. І. Беззубко та інші.

Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «УНІКА», як частина австрійської фінансової групи UNIQA Insurance Group, будує свій менеджмент на основі європейських директив сталого розвитку. Проведений аналіз діяльності Запорізької обласної дирекції компанії дозволив виявити специфіку практичної реалізації кожного з трьох компонентів ESG на регіональному рівні.

1. Екологічна складова (Environmental – E). Специфіка страхового бізнесу як сектору послуг не пов'язана з прямим техногенним навантаженням на довкілля. Тому екологічний компонент менеджменту в ПрАТ «СК «УНІКА» спрямований на концепцію «зеленого офісу» та мінімізацію вуглецевого сліду через тотальну цифровізацію бізнес-процесів. На базі Запорізької дирекції це реалізується через активне впровадження внутрішньої хмарної платформи «UNIQA-Online», що дозволило перевести понад 70% внутрішнього документообігу в електронний формат. Екологічний ефект досягається за рахунок суттєвого зменшення використання паперу, картриджів для друку та зниження енергоспоживання офісної

техніки. Крім того, компанія стимулює клієнтів переходити на електронні страхові поліси, що ліквідує потребу в друкуванні та фізичній логістиці бланків звітності.

2. Соціальна складова (Social – S). Даний компонент є центральним у системі менеджменту організації, оскільки загальний штат підрозділу (35 осіб, з яких 17 — штатні фахівці та 18 — позаштатні страхові агенти) формує інтелектуальне ядро бізнесу. Аналіз кадрового потенціалу Запорізької дирекції виявив високу якість людського капіталу: 88,5% штатних співробітників мають повну вищу освіту. Вікова структура демонструє переважання молоді до 30 років (45,7%), що свідчить про високу інноваційну мобільність колективу. Соціальна відповідальність ПрАТ «СК «УНІКА» перед персоналом організована через систему розширеного соціального пакету:

- Надання безкоштовного добровільного медичного страхування (ДМС) для всіх штатних працівників компанії;
- Реалізація концепції безперервного навчання («Life-long learning») через корпоративні портали, вебінари та тренінги;
- Управління професійними ризиками: оскільки підрозділ адмініструє складні двомовні контракти міжнародного travel-страхування для країн ЄС та Шенгенської зони, HR-служба забезпечує регулярні лінгво-інтенсиви та навчання з крос-культурних комунікацій для менеджерів, що знижує рівень психологічного навантаження та запобігає професійному вигоранню.

3. Корпоративне управління (Governance – G). Компонент корпоративного управління на підприємстві організований за лінійно-функціональним типом організаційної структури. Така модель забезпечує жорстку виконавчу дисципліну на регіональному рівні в поєднанні з функціональним контролем з боку Головного офісу (м. Київ). Корпоративне управління базується на принципах регулювання, прозорості та жорсткої інформаційної безпеки. Важливим фрагментом системи є те, що кожен співробітник під час найму підписує індивідуальне зобов'язання про нерозголошення комерційної таємниці та захист персональних даних клієнтів. Оскільки компанія оперує конфіденційною медичною інформацією страхувальників (згідно з договорами медичного та travel-страхування), Governance-компонент забезпечує багаторівневий електронний доступ до баз даних та аудит кожної управлінської операції, що мінімізує репутаційні та юридичні ризики.

Попри високий рівень організації ESG-процесів, дослідження виявило локальні управлінські проблеми, що стримують сталий розвиток підрозділу. Головними з них є підвищена плинність кадрів серед позаштатних страхових агентів-початківців та висока завантаженість штатних менеджерів через ручну обробку та перевірку специфікацій двомовних страхових контрактів.

Для оптимізації ESG-практик у Запорізькій дирекції ПрАТ «СК «УНІКА» пропонується впровадження інтелектуальних електронних шаблонів для двомовних договорів безпосередньо у внутрішню CRM-систему. Це дозволить автоматично генерувати англійськомовний та українськомовний текстові блоки на основі первинних даних клієнта. З позиції компоненту «G» (корпоративне управління) та ефекту синергії, автоматизація обробки типових форм дозволить скоротити час на

верифікацію документів на 40%, вивільняючи до 3 робочих годин щотижня для кожного менеджера. Вивільнений час перерозподіляється на підвищення якості клієнтського сервісу. Для підсилення компоненту Соціальної складової пропонується впровадження системи адаптаційної шкали мотивації — виплата фіксованого фінансового бонусу для нових страхових агентів протягом перших 3-х місяців роботи, що суттєво знизить рівень стресу при входженні в професію та стабілізує кадрову структуру регіонального підрозділу.

Висновки. Дослідження практичної організації ESG-компонентів у ПрАТ «СК «УНІКА» доводить, що інтеграція екологічних, соціальних та управлінських орієнтирів у загальну бізнес-стратегію міжнародної компанії забезпечує високу операційну ефективність. Перехід до автоматизованого двомовного документообігу та вдосконалення системи мотивації персоналу є логічним кроком на шляху ESG-трансформації управлінських практик фінансових організацій, що дозволяє оптимізувати витрати робочого часу, знизити плинність кадрів і забезпечити сталий розвиток на регіональному ринку.

Список використаних джерел

1. Сучасні технології кадрового менеджменту : навч. посіб. / І. М. Крейдич та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 280 с.
2. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін. ; за ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
3. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А. Менеджмент людських ресурсів: тренди та виклики : навч. посіб. Київ : Політехніка, 2023. 198 с.
4. Лопатинський Ю., Кифяк В. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч.-метод. посіб. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 216 с.
5. Управління персоналом та інтелектуальним капіталом підприємств : підручник / за заг. ред. О. Є. Кузьміна. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2025. 340 с.
6. Беззубко Б. І., Романова М. Р. Проблеми розвитку будівельного виробництва і управління кадрами. Вища технічна освіта ХХІ століття: виклики, проблеми, перспективи: кол. монографія. Краматорськ-Івано-Франківськ. 2024. Вип. 3. С. 167–184.
7. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-ІХ. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 7. С. 37.
8. Офіційний сайт ПрАТ «СК «УНІКА». URL: <https://unika.ua/>

Ярослав Можарівський, магістр, ДУІКТ,
Керівник: **Анастасія Глушенкова** к.е.н., доцент, доцент
кафедри менеджменту, Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ТА АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН

Актуальність дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки організації стикаються з необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Розвиток інформаційних технологій, глобалізація ринків та посилення конкуренції формують нові вимоги до системи управління підприємствами. Саме тому особливого значення набувають питання організаційної стійкості та адаптивного управління, які забезпечують здатність організації ефективно функціонувати в умовах невизначеності та цифрових змін.

Організаційна стійкість передбачає здатність підприємства підтримувати стабільність діяльності, адаптуватися до кризових ситуацій та забезпечувати безперервність бізнес-процесів. Важливим елементом стійкості є ефективне управління ресурсами, розвиток цифрової інфраструктури та формування гнучкої системи управління. Сучасні організації активно впроваджують цифрові технології для оптимізації внутрішніх процесів та підвищення оперативності прийняття управлінських рішень.

Адаптивне управління є одним із ключових підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. Воно передбачає використання гнучких методів управління, здатність оперативно реагувати на зміни ринку та впроваджувати інноваційні рішення. Організації, які застосовують адаптивні підходи до управління, мають більше можливостей для швидкого оновлення бізнес-моделей та вдосконалення системи управління персоналом.

Важливу роль у забезпеченні організаційної стійкості відіграє цифровізація управлінських процесів. Використання інформаційних систем, хмарних сервісів, платформ електронного документообігу та цифрової аналітики дозволяє підвищити ефективність комунікації між структурними підрозділами та забезпечити оперативний доступ до необхідної інформації. Крім того, цифрові інструменти сприяють автоматизації рутинних процесів і скороченню витрат часу на обробку даних.

Суттєвий вплив на організаційну стійкість має управління людським капіталом. В умовах цифрових змін особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей працівників, підвищення рівня професійної підготовки та формування інноваційної корпоративної культури. Організації повинні забезпечувати умови для постійного навчання персоналу та підтримувати готовність працівників до впровадження нових технологій.

Разом із тим процес адаптивного управління супроводжується певними труднощами. До основних викликів належать недостатній рівень фінансових ресурсів, ризики інформаційної безпеки, опір персоналу змінам та необхідність

модернізації технічної інфраструктури. Для ефективної реалізації цифрових змін важливо забезпечити підтримку керівництва та сформувати чітку стратегію розвитку організації.

У сучасних умовах організаційна стійкість є важливою умовою довгострокового розвитку підприємства. Використання адаптивних підходів до управління дозволяє підвищити гнучкість бізнес-процесів, забезпечити стабільність діяльності та сформувати конкурентні переваги на ринку. Інноваційні технології та цифрові інструменти стають основою для ефективного функціонування сучасних організацій.

Таким чином, організаційна стійкість та адаптивне управління в умовах цифрових змін є важливими складовими сучасного менеджменту. Впровадження цифрових технологій, розвиток гнучких підходів до управління та формування інноваційної культури сприяють забезпеченню стабільності діяльності організації та її ефективному розвитку.

Висновки. Організаційна стійкість та адаптивне управління є необхідними умовами ефективного функціонування сучасних організацій у період цифрових змін. Використання цифрових технологій та гнучких підходів до управління сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, забезпечує стабільність діяльності та зміцнює конкурентні позиції підприємства. Важливим фактором успішної адаптації є готовність персоналу до інновацій та наявність стратегічного бачення розвитку організації.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 512 с.
2. Воронкова В. Г. Цифрова трансформація та організаційна стійкість підприємств. Економіка та держава. 2021. № 7. С. 22–28.
3. Гудзь О. Є. Адаптивне управління в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2022. № 5. С. 90–96.
4. Дикань В. Л. Управління розвитком підприємства в умовах цифрових змін. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 338 с.
5. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент та цифрові технології : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 356 с.
6. Коваленко О. В. Роль цифрових технологій у формуванні організаційної стійкості. Економічний простір. 2023. № 186. С. 63–69.
7. Мельник Л. Г. Управління змінами в умовах цифрової економіки. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. № 4. С. 44–51.
8. Пономаренко В. С. Інформаційні системи та технології управління : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2018. 292 с.
9. Савченко Т. В. Організаційна адаптивність як фактор конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2022. № 42. С. 118–124.
10. Череп А. В. Цифрові зміни та розвиток сучасних організацій. Науковий вісник Ужгородського університету. 2023. № 3. С. 50–56.

Ольга Наконечна, аспірантка,
кафедра управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «Крок»»,

МЕХАНІЗМ ІНТЕГРАЦІЇ ESG-ПІДХОДІВ В СИСТЕМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження. Сучасний етап суспільно-економічного розвитку України характеризується масштабними трансформаційними викликами, зумовленими правовим режимом воєнного стану, глобалізаційними процесами та чітким євроінтеграційним вектором країни. У цих умовах особливої ваги набуває розвиток людського капіталу, ключовим інструментом якого виступає система неформальної освіти дорослих (НОД). Заклади НОД за своєю природою є відкритими динамічними системами, що зазнають постійного та суттєвого впливу зовнішнього і внутрішнього середовища [1]. З метою утримання конкурентних позицій на ринку освітніх послуг, забезпечення фінансової стабільності та стійкого розвитку виникає об'єктивна потреба у модернізації наявних управлінських підходів. Традиційні моделі адміністрування в освітній сфері поступово втрачають свою ефективність, поступаючись концептуально новим парадигмам, орієнтованим на прозорість, соціальну відповідальність та екологічну доцільність. Основним вектором таких змін стає інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance), які вже довели свою результативність у корпоративному секторі, а наразі активно впроваджуються в архітектуру управління вищою освітою [1]. Проте для вітчизняних провайдерів неформальної освіти дорослих механізми адаптації та імплементації ESG-підходів у систему забезпечення якості управління залишаються недостатньо розробленими, що визначає актуальність цього дослідження.

Проблематика впровадження критеріїв якості в управління організаціями та оцінювання ефективності систем забезпечення якості освіти висвітлена у працях багатьох дослідників. Зокрема, В. А. Харченко наголошує на пріоритетності системного підходу для підвищення якості та швидкості прийняття управлінських рішень [2]. Питання розбудови стратегічного партнерства, впровадження комплаєнс-менеджменту як інструменту забезпечення етичних норм та уникнення репутаційних ризиків детально проаналізовано М. П. Сагайдаком, І. О. Сімшаг [3]. Особливості застосування ESG-підходів в освітньому просторі та їхній трансформаційний вплив на якість і довіру до інституцій досліджено В. Л. Вакуленком, Г. В. Головчак та О. Бачинською [1]. У контексті сталого розвитку та орієнтації на ощадливе виробництво і споживання в умовах глокалізації вагоме значення мають розробки М. Теплюк, які розкривають роль стейкхолдерів у мінімізації негативних екологічних та соціальних наслідків [4]. Разом з тим, інтегроване поєднання наявних систем забезпечення якості управління закладами НОД із цільовими орієнтирами ESG потребує глибшого теоретико-прикладного обґрунтування.

Специфіка закладів НОД вимагає адаптації класичного трикомпонентного принципу ESG до особливостей надання освітніх послуг для дорослої аудиторії. На відміну від суто комерційних структур, де ESG виступає переважно інструментом оцінки інвестиційних ризиків, для провайдерів НОД ці складові набувають вираженого ціннісного характеру [1].

Екологічний компонент (Environmental) орієнтує менеджмент закладу на мінімізацію негативного екологічного сліду через оптимізацію використання ресурсів та впровадження принципів «зеленого кампусу» [1]. У сфері НОД, де значна частина процесів може відбуватися в онлайн- чи гібридному форматах, цей компонент також передбачає раціональне використання енергоресурсів, впровадження електронного документообігу та популяризацію екологічної культури серед слухачів через зміст освітніх програм та ощадливе споживання [3].

Соціальний компонент (Social) безпосередньо пов'язаний із формуванням інклюзивного, безпечного та етичного професійного середовища (ЕПС) [5]. Він охоплює дотримання принципів академічної доброчесності, забезпечення рівних можливостей для здобувачів без будь-якої дискримінації, підтримку психоемоційного стану персоналу та активну взаємодію з громадою [1]. Важливим елементом тут виступає клієнтська оцінка та управління «клієнтським активом» як найважливішим нематеріальним ресурсом, що формує організаційну культуру закладу після завершення навчання [6].

Управлінський компонент (Governance) виступає інституційним базисом і передбачає трансформацію систем прийняття рішень на засадах прозорості, підзвітності та комплаєнсу [3]. Він включає чітке стратегічне планування, відкритість адміністративних процедур, дієві антикорупційні механізми, а також розвиток етичного лідерства керівника, що виступає архітектором етичної безпеки всього закладу в часи турбулентності та кризи [3, 7]. При цьому уникнення репутаційних втрат та неетичної поведінки досягається через розробку і впровадження Корпоративного кодексу етики, який визначає прозорі правила взаємодії зі стейкхолдерами [5].

Механізм інтеграції ESG-підходів в систему забезпечення якості управління закладами НОД розглядається як комплекс взаємопов'язаних управлінських дій, що накладаються на три часові рамки: оперативне, тактичне та стратегічне управління. Інтеграційною віссю виступає поєднання внутрішньої та зовнішньої систем забезпечення якості (СЗЯ) із відповідними індикаторами ESG. Наявність СЗЯ передбачена Проектом Закону України «Про освіту дорослих», що робить інтеграцію ESG легітимним інструментом випереджального розвитку.

Для практичної реалізації механізму інтеграції авторкою пропонується застосувати емпіричний підхід до оцінювання якості управлінських рішень (G-компонент). Він базується на поєднанні засад європейської моделі управління якістю EQAVET, що спирається на цикл Демінга (PDCA), із логічною Ієрархією Беннетта та факторіально-критеріальним методом (модель інтегрованої оцінки якості)(8). Це дозволило оцінювати процеси та результати діяльності у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Одним із ключових інструментів оперативної діагностики управлінської складової є визначення індексу якості корпоративного управління (Management Quality Index (MQI або Im)). В сучасних наукових працях він розглядається не тільки як статистичний показник, а й як проактивний інструмент комплаєнсу, мінімізації репутаційних ризиків та демонструє здатність менеджменту закладу НОД збалансовувати інтереси стейкхолдерів. Авторкою запропоновано визначення індексу Im на основі структурованого анонімного опитування персоналу за декількома тематичними блоками (лідерство, стратегія, комунікації, етичне середовище), який визначається як середнє зважене загальної кількості оцінок за 10-бальною шкалою, з урахуванням кількості респондентів. Апробаційні дослідження, проведені авторкою, доводять, що інтерпретація отриманого значення здійснюється відповідно до встановлених порогових меж: висока якість управління фіксується при $8 \leq Im \leq 10$; середня – при $6 \leq Im < 8$; а показник $Im < 6$ свідчить про критично низьку якість та потребує негайного перегляду етичних і регуляторних правил закладу НОД.

У той же час, довгостроковий соціальний вплив (компонент S та E) оцінюється через показники задоволеності клієнтів (Net Promoter Score – NPS, реферальний індекс – RI) та вивчення динаміки застосування отриманих знань випускниками у практичній діяльності, що забезпечує відокремлення суто економічного зростання від деструктивного впливу на суспільне середовище [3, 8].

Висновки. Інтеграція ESG-підходів у систему забезпечення якості управління закладами неформальної освіти дорослих є стратегічно важливим завданням, що забезпечує довгострокову стійкість та високу конкурентоспроможність такої освітньої установи, зокрема в умовах кризи. Запропонований механізм, що поєднує нормативні вимоги системи забезпечення якості управління із цінностями екологічної відповідальності, соціальної інклюзивності та комплаєнс-орієнтованого управління, дозволяє трансформувати внутрішнє середовище закладу. Використання комплексного інструментарію оцінювання, зокрема індексу якості корпоративного управління та показників довгострокового соціального впливу, надає менеджменту закладу НОД надійне аналітичне підґрунтя для прийняття виважених рішень, сприяючи інтеграції вітчизняного простору неформальної освіти дорослих в європейську систему координат.

Список використаних джерел

1. Вакуленко, В. Л., Лю Ю., Ю.,Плис, О. О. (2025). ESG-підходи в управлінні вищою освітою: від відповідальності до якості. *Економіка та суспільство*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-108>
2. Харченко, В. А. (2013). Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*, (1), 157–161. https://www.evd-journal.org/download/2013/2013-1/EVD_2013-No.1-157-161.pdf
3. Сагайдак, М. П., Сімшаг, І. О. (2025). Стратегічне партнерство тріади стейкхолдерів «Освіта-Бізнес-Держава» у підготовці фахівців з комплаєнс-менеджменту в Україні. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-156>

4. Tepliuk, M., Sahaidak, M., Petrishyna, T., Fokina-Mezentseva, K., Fomenko, B., & Vasyliiev, I. (2023). Managing of responsible consumption and sustainable production of enterprises in the glocalization conditions. *Acta Innovations*, (48), 75–91. <https://doi.org/10.32933/ActaInnovations.48.6>
5. Наконечна, О.А. (2022). Поєднання номотетичного та ідеографічного підходу у формуванні етичної культури в закладах неформальної освіти дорослих. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 47-56. <https://doi:10.31732/2663-2209-2022-68-47-56>
6. Чубукова, І. (2024). Клієнтська аналітика. Як зрозуміти, підвищити їхню лояльність і збільшити доходи компанії. Харків: Віват.
7. Ляшенко О.М., Наконечна, О.А. (2025). Актуальні проблеми вдосконалення антикризового менеджменту й управління розвитком підприємств та інших економічних об'єктів в умовах сучасного інформаційного простору : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Етична безпека, як підґрунтя антикризового управління закладом неформальної освіти дорослих (стр. 104-108). Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка».
8. Nakonechna O. (2025) Immanence of the quality of management of non-formal adult education institution in Ukraine. *Економіка і організація управління*, №2(58), 2025, с.84-96 (<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.9>)

Вікторія Нехай,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет
ім. Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

СТАНДАРТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА РЕЗИЛЕНТІСТЬ У КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕСУ

Актуальність дослідження. Сучасний бізнес функціонує в умовах зростаючої необхідності інтегрувати екологічні, соціальні та економічні виміри у власну діяльність. У таких умовах сталий розвиток має набути статусу резилентності як ключової складової конкурентоспроможності та формування успішності будь-якої організації.

У сутності поняття сталого розвитку для бізнесу криється пошук оптимального співвідношення між економічним зростанням, відповідальним ставленням до суспільства та збереженням навколишнього середовища. Його основні принципи вимагають від суб'єктів господарювання ефективного використання природних ресурсів, мінімізації негативного екологічного наслідку, а також безумовного дотримання прав людини та високих етичних стандартів. Здатність резилентності (або резелієнтності) доповнює процес сталого розвитку, направляє його у необхідному, спрямованому на бажаний результат напрямку.

На міжнародному рівні сформовані низка вагомих стандартів, що регулюють цей процес. Серед них виділяють ISO 14001, що стосується управління екологічними аспектами [1], та ISO 26000, яка акцентує увагу на соціальній відповідальності бізнесу. Крім того, звітність підпорядковується вимогам GRI (Global Reporting Initiative), яка охоплює звітування за екологічними, соціальними та управлінськими факторами (ESG). Не менш важливим є UN Global Compact, що пропонує добровільну платформу для корпоративної відповідальності. На думку Олександри Литвиненка, експерта з питань інновацій у бізнесі «якщо раніше головними адресатами вимог були великі бізнеси, то тепер зобов'язані готувати нефінансові звіти навіть середні компанії. В минулому під звітування потрапляли близько 12 000 компаній, тепер – понад 50 000, разом з іноземними компаніями, які працюють із ЄС» [2].

Впровадження зазначених стандартів несе низку відчутних позитивних результатів. Вони сприяють значному зниженню операційних витрат через оптимізацію використання ресурсів, стимулюють інноваційні процеси та забезпечують стійке зростання, підвищують рівень довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів. Крім того, це гарантує відповідність діяльності як чинному законодавству, так і міжнародним вимогам та нормам.

Однак процес трансформації не позбавлений викликів. Серед них виділяють високі початкові інвестиційні витрати на впровадження систем, необхідність глибокої зміни корпоративної системи відповідальності та постійне навчання

персоналу. Також є завдання оцінки реальної ефективності впроваджених екологічних та соціальних проєктів.

Сучасний бізнес-середовище характеризується високою динамікою, що вимагає від управлінських систем постійної та глибокої трансформації. Еволюція ринкових відносин, інтеграція глобальних технологічних потоків та геополітична нестабільність створюють низку системних викликів, які виходять за межі традиційних управлінських моделей. Здійснення успішної трансформації вимагає не просто адаптації, а й фундаментальної реконфігурації корпоративної структури.

Одним із ключових викликів є технологічна нерівність стартових позицій, тобто диспаритет. Швидке впровадження штучного інтелекту, аналітики великих масивів даних змушує організації переглянути процеси прийняття рішень, переходячи від інтуїтивності до даних, що підтверджуються фактичними джерелами. Це створює необхідність у формуванні гнучких бізнес-моделей, здатних швидко реагувати на ринкові імпульси.

Крім технологічної складової, критичним викликом залишається управління людським капіталом та перегляду складу кваліфікаційних характеристик. Сучасний менеджмент повинен перейти від моделі контролю до моделі колективного розв'язання проблеми, врахування різних точок зору, де працівник розглядається як активний учасник інноваційного процесу, а не лише як ресурс. «Висуваються вимоги розвитку культури спілкування, постійного навчання та міжфункціональної синергії» [3]. Крім того, затверджується акцент на стійкості та соціальній відповідальності, тобто ESG-критерії. Бізнес більше не може існувати у вакуумі економічних показників. Його успіх невіддільний від екологічної етики та соціальної інтеграції. Управління мусить інтегрувати принципи відновлюваної та регенеративної економіки та етичного управління у свою стратегічну основу.

Резилентність, як процес, вимагає відмови від ілюзії стабільності, вимагає критичного аналізу власних структурних слабкостей. Це не лише здатність відновити втрачений обсяг ресурсів. Це здатність переосмислити саму природу ресурсів. «Організація, що пережила таке випробування, не просто збудувала нову систему управління, а й змінила свої зв'язки, оптимізувавши їхню взаємозалежність» [4]. Переосмислення проблеми дає усвідомлення, що конкурентоспроможність полягає не в складових організації, а у гнучкості взаємодії між її елементами.

Таким чином, резилентність — це не пасивна стійкість, яка просто витримує тиск. Це активна, когнітивна та соціальна діяльність, що полягає у постійній адаптації, у виявленні неочевидних резервів та у здатності закріпитись у позитивній діяльності. Це свідчення не лише виживання, а й вищого рівня організації буття, де криза стає не кінцем, а каталізатором розвитку.

Отже, виклик трансформації управління бізнесом полягає у здатності створити інтегровану, резилентну систему, яка одночасно орієнтована на технологічний прорив, гнучкість людського потенціалу та етичну відповідальність. Успішними підприємствами майбутнього мають стати ті, менеджмент яких зможе успішно трансформувати свої внутрішні процеси, перетворюючи зовнішні виклики на мотиватори внутрішньої структурної оптимізації.

Існують приклади, які демонструють успішність цього підходу. Так, великі міжнародні корпорації, як-от Unilever чи IKEA, активно інтегрують ESG-стандарти у свою стратегію для поліпшення екологічної та соціальної ефективності. Водночас принципи сталості доступні й для малого та середнього бізнесу через сертифікацію та реалізацію локальних екологічних ініціатив [5].

Висновки. Стандарти сталого розвитку виходять за межі простого інструмента підвищення операційної ефективності. Вони стають основою для забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу. Активне впровадження міжнародних еталонів дозволяє підприємствам не лише відповідати глобальним тенденціям, але й формувати свій імідж як відповідальних учасників ринку.

Список використаних джерел

1. ISO 14001:2015- сертифікація систем екологічного менеджменту. TMS academy. URL: <https://academy.tms.ua/uk/sertificat-ua/standart-iso-14001-systema-ekolohichnoho-menedzhmentu/> (дата звернення: 11.05.2026 р.)

2. Олександра Литвиненко. Golden Standard для компаній. *Forbes*. 2026. URL: <https://forbes.ua/company/noviy-golden-standard-dlya-ukrainskikh-kompaniy-shcho-take-esg-ta-chomu-tse-vzhe-ne-prosto-reputatsiya-a-biznes-neobkhidnist-rozpovidaie-ekspertka-oleksandra-litvinenko-13052025-29709> (дата звернення: 14.05.2026 р.)

3. Нехай В.В. Управління ринком сільськогосподарської техніки на основі консолідації та прямого маркетингу. *Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал*. №12. Київ, 2015. 68-72

4. Нехай В.В. Чинники розвитку збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування та сільського господарства країни. *Вісник Хмельницького національного університету* Хмельницький, 2018. №4(260). С. 265-270

5. IFS, Unilever & IKEA: Sustainability in Corporate Strategy. *Sustainability magazine*. 2026. URL: <https://sustainabilitymag.com/news/ifs-unilever-ikea-sustainability-in-corporate-strategy> (дата звернення: 11.05.2026 р.)

Юлія Олісейчик, магістрант,
ДУІКТ, Керівник: **Анна Сорока**
к.е.н., доцент,
завідувач кафедри менеджменту,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК В УМОВАХ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах цифровізація стає одним із головних напрямів розвитку підприємств та організацій. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати управлінські процеси, підвищити ефективність діяльності підприємств та покращити якість прийняття управлінських рішень. Одночасно з цим зростає значення ESG-підходів, які спрямовують організації на дотримання екологічних, соціальних та управлінських принципів.

Для українських підприємств питання цифрової трансформації та ESG-орієнтації є особливо актуальними в умовах післявоєнного відновлення економіки та інтеграції до європейського простору. Саме тому сучасні управлінські практики потребують поєднання інноваційних технологій із принципами сталого розвитку.

Цифрові технології суттєво змінюють підходи до управління організаціями. Сьогодні підприємства активно використовують системи автоматизації бізнес процесів, хмарні технології, CRM та HRM-системи, аналітичні платформи, а також елементи штучного інтелекту. Такі засоби дозволяють швидше обробляти інформацію, контролювати діяльність персоналу та ефективніше планувати роботу організації.

Одним із важливих напрямів цифровізації є використання штучного інтелекту у менеджменті. AI-технології допомагають аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати ризики, оцінювати продуктивність працівників та покращувати процес прийняття рішень. Наприклад, сучасні HR-системи можуть автоматизувати процес підбору персоналу, аналізувати рівень мотивації працівників та визначати фактори, які впливають на ефективність роботи команди.

Водночас цифрова трансформація тісно пов'язана з ESG-принципами. Екологічний компонент передбачає зменшення використання паперової документації, оптимізацію ресурсів та впровадження енергоефективних технологій. Соціальний аспект проявляється у створенні зручних умов праці, підтримці персоналу та розвитку корпоративної культури. Управлінський компонент ESG орієнтований на прозорість діяльності підприємства, відповідальність керівництва та ефективне управління ризиками.

Впровадження ESG-підходів позитивно впливає на репутацію підприємства, підвищує рівень довіри з боку партнерів та інвесторів, а також сприяє довгостроковому розвитку організації. Для українських компаній це є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

Разом із перевагами цифровізація має і певні ризики. До них відносяться кіберзагрози, витік інформації, залежність від технологій та необхідність постійного оновлення цифрових систем. Крім того, використання штучного інтелекту потребує контролю з боку людини та дотримання етичних норм.

Висновки. Отже, цифрові технології та ESG-підходи є важливими складовими сучасного менеджменту. Їх поєднання дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, покращити організацію роботи підприємств та забезпечити сталий розвиток. Використання цифрових інструментів і штучного інтелекту сприяє оптимізації діяльності організації, однак потребує відповідального підходу та врахування можливих ризиків.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
2. Дідківська Л. І. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 320 с.
3. Ільчук О. О. Цифрова трансформація підприємств як фактор підвищення ефективності управління. Економіка та держава. 2023. № 6. С. 45–49.
4. Ковальчук О. В. Впровадження ESG-принципів у систему корпоративного управління підприємств України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 85. С. 112–118.

Дарина Охремчук, здобувач
Керівник: **Олег Онофрійчук**,
к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука» м. Рівне, Україна

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки та бізнесу дедалі більшого значення набуває ESG-трансформація управлінських практик. Поняття ESG охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності організацій і є важливим показником відповідального ведення бізнесу. Сьогодні компанії вже не можуть орієнтуватися лише на отримання прибутку, адже суспільство, інвестори та споживачі очікують від організацій прозорості, дотримання етичних норм, турботи про навколишнє середовище та соціальної відповідальності.

Менеджмент організацій в умовах ESG-трансформації змінюється відповідно до сучасних викликів глобальної економіки. Керівники підприємств змушені впроваджувати нові підходи до управління персоналом, використання ресурсів, корпоративної культури та стратегічного планування. Особливо актуальним це питання стало в умовах цифровізації, екологічних проблем, енергетичних криз та нестабільності світового ринку.

Важливість ESG-підходів полягає у тому, що вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності організацій, формують позитивну репутацію компанії та допомагають залучати інвестиції. Інвестори все частіше звертають увагу не лише на фінансові результати підприємства, а й на його екологічну політику, умови праці працівників, дотримання прав людини та рівень корпоративного управління. Саме тому ESG стає невід'ємною складовою сучасного менеджменту.

Під час впровадження ESG-підходів організації змінюють власні управлінські практики відповідно до сучасних вимог сталого розвитку. Основні напрями ESG-трансформації наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Основні напрями ESG-трансформації управлінських практик

Складова ESG	Характеристика	Вплив на діяльність організації
Environmental (екологічна)	Раціональне використання ресурсів, зменшення викидів, екологічна безпека	Формування позитивного іміджу, зниження екологічних ризиків
Social (соціальна)	Турбота про працівників, безпечні умови праці, соціальна відповідальність	Підвищення мотивації персоналу та довіри суспільства
Governance (управлінська)	Прозорість управління, етичні норми, контроль ризиків	Підвищення ефективності управління та інвестиційної привабливості

Для українських підприємств ESG-трансформація також є надзвичайно актуальною. У процесі інтеграції до європейського економічного простору український бізнес повинен адаптуватися до міжнародних стандартів ведення діяльності. Це вимагає вдосконалення управлінських практик, підвищення соціальної відповідальності бізнесу та впровадження принципів сталого розвитку в діяльність організацій.

Отже, дослідження особливостей менеджменту організацій в умовах ESG-трансформації є важливим і необхідним, оскільки дозволяє визначити сучасні тенденції розвитку управління, виявити переваги впровадження ESG-принципів та оцінити їхній вплив на ефективність діяльності підприємств.

Висновок. Таким чином, ESG-трансформація управлінських практик є одним із ключових напрямів розвитку сучасного менеджменту організацій. Впровадження екологічних, соціальних та управлінських принципів дозволяє підприємствам не лише покращувати власну репутацію, а й забезпечувати довгострокову стабільність та конкурентоспроможність.

Сучасний менеджмент поступово переходить від традиційної моделі управління до більш відповідального та орієнтованого на сталий розвиток підходу. Організації, які активно впроваджують ESG-принципи, мають більше можливостей для залучення інвестицій, підвищення довіри клієнтів і партнерів, а також ефективнішого управління ризиками.

Для України ESG-трансформація є важливим етапом розвитку бізнесу та економіки загалом. Вона сприяє адаптації підприємств до міжнародних стандартів, розвитку корпоративної культури та формуванню соціально відповідального середовища. У майбутньому роль ESG у системі менеджменту організацій буде лише посилюватися, що робить цю тему перспективною для подальших наукових досліджень і практичного застосування.

Список використаних джерел

1. Мельник Л. Г., Корінцева О. І. ESG-трансформація бізнесу в умовах сталого розвитку економіки. Київ : КНЕУ, 2024. URL: [Інституційний репозитарій КНЕУ](#)
2. Environmental, Social and Governance (ESG) Fundamentals. Corporate Finance Institute. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance/>
3. What is ESG and why is it important for businesses? IBM. URL: <https://www.ibm.com/topics/esg>
4. Буркинський Б. В., Галушкіна Т. П. Концепція ESG як основа сталого розвитку бізнесу // Управління та адміністрування: теорія і практика. 2010. № 7(3). С. 15–22. URL: Режим доступу 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&C21COM=S&2_S21P03=FILE%3D&2_S21STR=Uap_2010_7_3&utm_source=chatgpt.com

Людмила Парій,
кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Оскільки в Україні триває повномасштабна війна, економічна ситуація в країні є дуже нестабільною. Багато підприємств стикаються з великими труднощами через втрату частини ринку та інші негативні наслідки війни.

Щоб вижити та розвиватися в таких умовах, бізнесу необхідно швидко адаптуватися до нових реалій. Один із найефективніших способів зробити це – це розробити довгострокову стратегію розвитку та постійно її оновлювати. Така стратегія повинна враховувати всі можливі ризики та виклики, які можуть виникнути в майбутньому.

Для розробки ефективної стратегії необхідно провести детальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Це дозволить визначити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також можливості та загрози, які можуть вплинути на його діяльність [3]. На основі цього аналізу можна прийняти обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку підприємства.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року різко змінило економічні умови в країні. Війна фактично перевела українську економіку на військові рейки. В таких екстремальних умовах кожен бізнес змушений переглянути свої довгострокові плани та стратегії. Першим кроком для підприємств має стати аналіз зовнішнього середовища, щоб зрозуміти, як змінилися умови роботи та які виклики постали перед бізнесом.

Війна в Україні спричинила катастрофічні наслідки для національної економіки. За даними Національного банку, втрати ВВП сягають 50%, а МВФ оцінює їх ще вищими – у 35% [2]. Багато підприємств, особливо малих та середніх, змушені були припинити діяльність або переїхати через бойові дії, проблеми з логістикою та дефіцит сировини. Масова еміграція, мобілізація та вимушена зміна місця проживання значною мірою вплинули на ринок праці. Нестача робочої сили, особливо жінок і чоловіків працездатного віку, стала одним із ключових викликів для бізнесу. Хоча великі підприємства поступово відновлюють свою діяльність завдяки фінансовим резервам та державній підтримці, загальна ситуація в економіці залишається критичною.

Держава відреагувала на відповідну ситуацію низкою рішень [1,4]:

1) фізичні особи-підприємці I та II груп звільнятимуться від сплати державного мита на період дії воєн-ного стану та протягом року після його закінчення;

2) підприємства та фізичні особи-підприємці III групи будуть звільнені від сплати ЄСВ за працівників, які були призвані до лав Збройних Сил, інших збройних

формувань (у тому числі територіальної оборони). Збір сплачуватиметься за рахунок держави;

3) відстрочується сплата податків для всіх підприємств, які не в змозі їх сплатити;

4) відтерміновується впровадження РРО (реєстратори розрахункових операцій) для всіх фізичних осіб-підприємців; усі заходи ринкового та споживчого нагляду з усіх питань, крім цінового регулювання та контролю за цінами, будуть скасовані.

Одне з ключових рішень для підтримки великого бізнесу в Україні стало запровадження податкових пільг. Серед інших ініціатив, спрямованих на стимулювання економічної активності, можна відзначити:

Спрощення міжнародної торгівлі: Скасування переліку критично важливого імпорту покликане зменшити бюрократичні бар'єри для бізнесу, сприяючи зростанню імпорту та експорту.

Підтримка експорту: Відновлення механізму відшкодування ПДВ при експорті є життєво необхідним для експортоорієнтованих підприємств, оскільки це дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними на світових ринках. Логістична підтримка: Забезпечення підприємств необхідними матеріалами та спрощення митних процедур є важливим кроком для відновлення виробничих процесів.

Ці заходи спрямовані на створення сприятливих умов для ведення бізнесу в Україні та стимулювання економічного зростання.

Як бачимо, такі заходи дещо допомогли стабілізувати ситуацію. В цілому відбулося пожвавлення економічної діяльності.

Опитування Європейської бізнес асоціації свідчить про критичну ситуацію в українському бізнесі. Лише кожна шоста компанія працює на повну потужність, а третина була змушена призупинити свою діяльність. Приблизно третина підприємців висловили намір відновити роботу в найближчому майбутньому.

Незважаючи на те, що після початку війни було прийнято низку законодавчих актів для підтримки бізнесу, ситуація в українській економіці продовжує погіршуватися. Існуючі заходи вже не відповідають швидко мінливим умовам і вимагають суттєвого оновлення. Для ефективного відновлення та розвитку підприємництва необхідна нова державна стратегія, яка враховуватиме всі сучасні виклики.

Отже, економічна ситуація в країні є надзвичайно нестабільною та вимагає негайних рішень. Для ефективного розвитку підприємництва необхідно розробити гнучку стратегію, яка зможе оперативно адаптуватися до мінливих умов ведення бізнесу.

Щодо пріоритетів державної підтримки в економіці України, експерти висловлюють різні думки. Андрій Длігач, співзасновник Центру економічного відновлення, вважає, що на першому місці мають бути виробники продуктів харчування, фармацевтичні компанії, фермери та легка промисловість. Водночас, інші експерти віддають перевагу розвитку великої промисловості, зокрема машинобудування, як потенційного драйвера економічного зростання.

Машинобудування, як одна з найважливіших галузей для економіки та оборони країни, зазнало найбільших втрат внаслідок війни. Майже постійна загроза обстрілів та розрив економічних зв'язків призвели до того, що лише 2% підприємств цієї галузі змогли повністю відновити свою діяльність. Для підтримки машинобудування в Україні уряд впровадив механізм локалізації виробництва. Це означає, що при проведенні державних закупівель перевага надається товарам, які вироблені в Україні. Такий підхід має сприяти розвитку вітчизняної промисловості та забезпечити додатковий попит на її продукцію. Вимоги щодо вітчизняного виробництва стосуються більшості товарів машинобудування, за винятком продукції з країн, з якими Україна має угоди про вільну торгівлю.

Отже, аналіз показав, що машинобудування має значний потенціал для відродження та розвитку. Однак, для реалізації цього потенціалу необхідна активна підтримка з боку держави та міжнародних партнерів.

Список використаних джерел

1. Державна підтримка бізнесу під час війни: що треба знати. ЕБА: веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/derzhavna-pidtrymka-biznesu-pid-chas-vijnyshho-treba-znaty/> (дата звернення: 04.03.2026)
2. Рихліцький В.І. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Українська правда : офіційний вебсайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 04.03.2026)
3. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. No 2 (6). С. 65-71
4. Фінансово-економічна політика України під час війни – 2022. Соціальний рух: веб-сайт. URL: <https://rev.org.ua/finansovo-ekonomichnapolitika-ukra%D1%97ni-pid-chas-vijni/>

Світлана Плотніченко , к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
Сергій Плотніченко,
ФК Бердянський фаховий коледж
м. Запоріжжя, Україна

СТАЛИЙ ОФІС: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У ХХІ столітті ефективність діяльності організацій дедалі більше визначається не лише економічними результатами, а й здатністю відповідати принципам сталого розвитку, ресурсної ощадливості та соціальної відповідальності. Концепція сталого офісу трансформується з окремої управлінської практики в стратегічний інструмент підвищення якості управління та формування сучасної організаційної культури.

Зростання екологічних викликів, стрімкий розвиток цифрових технологій, поширення гібридних форматів зайнятості та необхідність оптимізації управлінських процесів актуалізують пошук нових підходів до організації офісного середовища. Сучасний офіс уже не обмежується виконанням адміністративних функцій, а виступає комплексною системою управління інформаційними потоками, людськими ресурсами та внутрішніми комунікаціями. Від якості організації цих процесів значною мірою залежить результативність діяльності установи, рівень мотивації працівників та її репутаційна стійкість[2-4,6].

Сталий офіс передбачає: інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у повсякденну діяльність організації. Йдеться про впровадження безпаперових технологій, енергоефективних рішень, відповідального споживання ресурсів, створення комфортного та інклюзивного робочого середовища, а також розвиток сучасних механізмів корпоративної взаємодії. Такий підхід дозволяє не лише скоротити операційні витрати, але й підвищити адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

Особливої ваги зазначені питання набувають для України в умовах відновлення економіки, модернізації систем управління та гармонізації національних практик із європейськими стандартами. Впровадження принципів сталого офісу сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності, зміцненню організаційної стійкості та формуванню нової культури відповідального менеджменту, орієнтованої на довгостроковий розвиток.

Дослідження сучасних підходів до організації управлінської діяльності на засадах концепції сталого офісу є своєчасним та актуальним, оскільки відповідає сучасним тенденціям цифрової трансформації, ESG-орієнтованого розвитку та підвищення ефективності управління в умовах суспільних і економічних змін[1-5].

Сталий офіс поступово інтегрується в діяльність організацій через реалізацію принципів енергоефективності, відповідального управління ресурсами та формування комфортного робочого середовища. Хоча такі практики ще не набули

масового поширення, окремі приклади демонструють позитивні результати та можуть слугувати орієнтиром для подальшого розвитку.

Одним із напрямів реалізації принципів сталого офісу є впровадження стандартів «зеленого» будівництва та енергоефективності. Зокрема, в Україні функціонують офісні центри, сертифіковані за міжнародними стандартами BREEAM та LEED, які передбачають раціональне використання енергетичних ресурсів, системи контролю освітлення та вентиляції, зниження споживання води й покращення якості внутрішнього середовища для працівників.

Позитивним прикладом є діяльність компаній, які реалізують корпоративні програми екологічної відповідальності: впроваджують сортування відходів, відмовляються від одноразового пластику в офісах, використовують енергоощадне обладнання та стимулюють працівників до екологічно відповідальної поведінки. Такі заходи не лише зменшують негативний вплив на довкілля, а й сприяють формуванню сучасної організаційної культури[3-6].

Окремої уваги заслуговує поширення практик турботи про добробут працівників. Після пандемії COVID-19 та в умовах воєнних викликів українські організації дедалі більше уваги приділяють питанням психологічної підтримки персоналу, гнучким формам зайнятості, створенню безпечних умов праці та підтримці балансу між професійним і особистим життям. Такі підходи відповідають соціальному компоненту ESG та розглядаються як важливий чинник підвищення продуктивності праці.

Важливим напрямом розвитку сталого офісу є також модернізація офісної інфраструктури відповідно до принципів безбар'єрності. У державному та приватному секторах поступово впроваджуються рішення, спрямовані на забезпечення доступності робочого середовища для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. Це відповідає сучасним європейським підходам до інклюзивного управління та соціальної відповідальності організацій.

Таким чином, практика впровадження концепції сталого офісу в Україні поступово зміщується від окремих екологічних ініціатив до комплексного підходу, що поєднує енергоефективність, турботу про персонал, інклюзивність та відповідальне використання ресурсів[5].

Світова практика демонструє, що концепція сталого офісу сьогодні розглядається як складова корпоративної стратегії та ефективного менеджменту. У провідних країнах Європи увага приділяється не лише скороченню використання ресурсів, а й формуванню здорового робочого середовища, розвитку корпоративної культури та підвищенню добробуту працівників.

Показовим є досвід Швеції, де значна кількість компаній використовує принципи «зеленого офісу». В офісних приміщеннях впроваджуються системи природного освітлення, енергоощадні технології, роздільний збір відходів та екологічні стандарти закупівель. Особлива увага приділяється створенню комфортних умов праці, що позитивно впливає на продуктивність персоналу та зменшує рівень професійного вигорання.

У Фінляндії концепція сталого офісу нерозривно пов'язана з людиноцентричним підходом до управління. Багато організацій використовують

моделі гнучкого робочого простору (activity-based working), які дозволяють працівникам самостійно обирати середовище для виконання різних видів завдань. Дослідження свідчать, що такі підходи сприяють підвищенню ефективності командної роботи та покращенню психологічного клімату в колективі.

Цікавим є досвід Великої Британії, де поширення набула міжнародна система сертифікації WELL Building Standard. На відміну від традиційних екологічних стандартів, вона оцінює вплив офісного простору на здоров'я працівників за такими критеріями, як якість повітря, освітлення, акустичний комфорт, доступ до питної води та можливості для фізичної активності. Практика показує, що інвестиції у здорове робоче середовище сприяють зниженню плинності кадрів і підвищенню залученості персоналу[1-4].

У Німеччині концепція сталого офісу активно підтримується через програми енергоефективності будівель та впровадження систем екологічного менеджменту. Значна увага приділяється оптимізації використання ресурсів, моніторингу енергоспоживання та створенню відповідальної організаційної культури[2-6].

Для України особливо корисним є впровадження практик, спрямованих на розвиток здорового робочого середовища, підвищення добробуту працівників та формування культури відповідального споживання ресурсів. Такі підходи дозволяють розглядати сталий офіс не лише як інструмент економії, а як сучасну модель управління людським капіталом та організаційним розвитком.

Список використаних джерел

1. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціальна відповідальність : теорія і практика розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 501 с.
2. Плотніченко С. Р., Вороніна Ю. Є., Ортіна Г. В. Комплексний підхід до управління внутрішніми процесами в системі публічного управління: комунікативний, операційний та офісний менеджмент // *Наукові інновації та передові технології*. 2026, № 2(54). С. 287-295. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-287-295](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-287-295)
3. Ляшенко О., Плотніченко С. (2025). Офісне управління та кризові практики під час війни: організаційні, комунікативні та цифрові аспекти. *Економіка і організація управління*, 68-76.
4. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179.
5. Ляшенко О., Плотніченко С. (2025). Офісне управління та кризові практики під час війни: організаційні, комунікативні та цифрові аспекти. *Економіка і організація управління*, 68-76.
6. Green Building Council Ukraine. Принципи сталого будівництва та ESG-підходи в управлінні організаціями. Київ, 2023.

Дарина Рабешко,
Бакалавр МЕНГУ,
керівник: Олег Онофрійчук,
к.е.н., доцент

доцент кафедри економіки та фінансів
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка
Степана Дем'янчука»

ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Сучасний український бізнес змушений працювати в умовах надзвичайних викликів. Війна, блекаути та економічна нестабільність змушують підприємців постійно шукати нові моделі виживання. Сьогодні вже недостатньо просто заробляти гроші. Потрібно бути корисним для суспільства та екології. Саме тому концепція ESG (Environmental, Social, and Governance), яка раніше вважалася фішкою лише великих міжнародних корпорацій, стає супер важливою для малого бізнесу України. Малі підприємства, зокрема у сфері послуг та ресторанного бізнесу, активно змінюють свої управлінські практики. Це допомагає їм не просто триматися на плаву, а й залучати лояльних клієнтів.

Впровадження екологічних, соціальних та управлінських стандартів у менеджмент малих організацій є складним процесом. Кожен елемент системи має значення. Екологічний критерій (E) передбачає енергоефективність та зменшення відходів. Соціальний (S) — турботу про працівників та допомогу армії. Управлінський (G) — прозорість та чесність у бізнесі. Для оцінки того, наскільки ефективно менеджмент компанії інтегрує ці принципи, ми пропонуємо використовувати просту математичну модель індексу ESG-трансформації ($I_{\{esg\}}$):

$$I_{esg} = (E_{act} + S_{supp} + G_{trans})/3$$

де $E_{\{act\}}$ — коефіцієнт екологічної активності (наприклад, частка відновлюваної енергії або перероблених відходів у бізнесі, від 0 до 1);

$S_{\{supp\}}$ — рівень соціальної підтримки (частка прибутку, що йде на допомогу ЗСУ та гуманітарні проекти, від 0 до 1);

G_{trans} — рівень прозорості управління (наявність офіційного працевлаштування, чесна сплата податків, від 0 до 1).

Ця формула класно показує, що якщо бізнес повністю ігнорує якийсь один напрямок, його загальний індекс стійкості сильно падає. Менеджмент малого бізнесу має балансувати між усіма трьома компонентами. Щоб побачити, як реальний український малий бізнес змінював свої управлінські практики під час кризи, ми проаналізували усереднені дані діяльності підприємств ресторанного сектору (на прикладі міських кав'ярень) за 2023–2025 роки. Результати оцінки наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Динаміка показників ESG-трансформації малого бізнесу України (2023–2025 рр.)

Рік дослідження	Екологічний коефіцієнт	Соціальний коефіцієнт	Управлінський коефіцієнт	Підсумковий індекс
2023	0,3200	0,6500	0,4500	0,4733
2024	0,4800	0,7800	0,5500	0,6033
2025	0,5500	0,8500	0,6800	0,6933

Джерело: сформовано автором на основі моніторингу управлінських практик.

Дані таблиці 1 показують просто суперську позитивну динаміку. За три роки підсумковий індекс зростає шаленими темпами. Найбільший стрибок демонструє соціальний коефіцієнт ($S_{\text{sup } p}$), який у 2025 році досяг оцінки 0,8500. Це абсолютно логічно, адже бізнес активно донатить, підтримує волонтерські рухи та забезпечує робочі місця. Екологічний складник також підтягнувся завдяки масовому переходу на енергоощадні технології під час відключень світла.

Для кращої візуалізації цих змін варто розглянути графічне відображення підсумкового показника. Побудована діаграма чітко ілюструє, як український менеджмент стає більш зрілим.

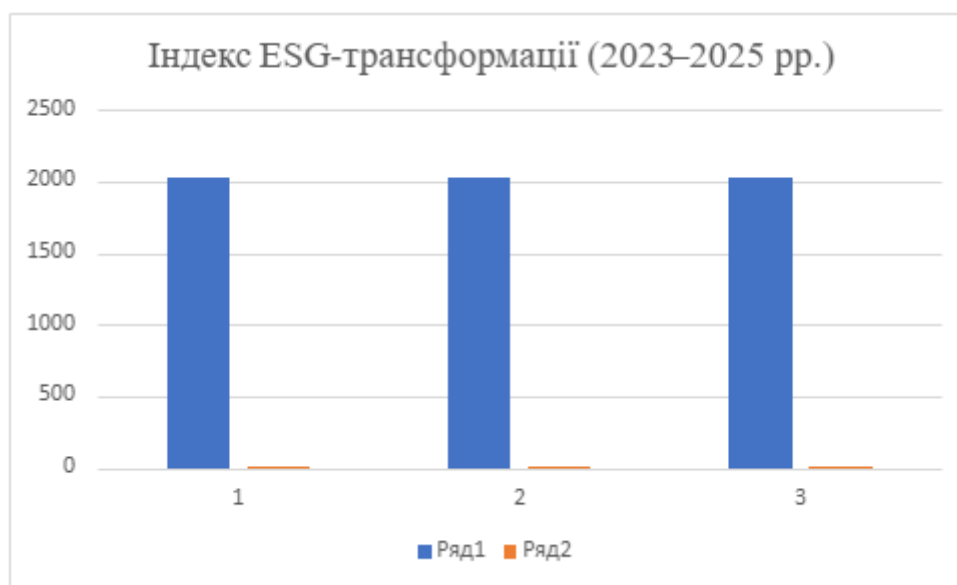


Рисунок 1. Динаміка зростання підсумкового індексу ESG-трансформації менеджменту в Україні

Такий успіх став можливим завдяки гнучкості малого бізнесу. Власники невеликих компаній швидше ухвалюють рішення, ніж бюрократичні гіганти. Вони напругу спілкуються зі своїми клієнтами, які сьогодні активно підтримують саме відповідальні бренди. Покупці охочіше купують каву чи послуги там, де сортують стаканчики та віддають відсоток на армію. Відтак, трансформація управлінських практик у стилі ESG — це не просто модна інновація. Це реальний інструмент захисту бізнесу від ризиків та побудови стабільного майбутнього.

Таким чином, інтеграція ESG-орієнтирів у систему менеджменту організацій кардинально змінює правила гри. Малий бізнес України довів, що навіть без величезних бюджетів можна будувати прозору, соціально відповідальну та

екологічну компанію. У післявоєнному відновленні саме такі гнучкі та стійкі підприємства стануть основою нової української економіки.

Список використаних джерел

1. Про внутрішній аудит та критерії сталого розвитку: глобальні тренди. Офіційний сайт Європейської Бізнес Асоціації в Україні. 2025. URL: <https://eba.com.ua>
2. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України № 722/2019 від 30 вересня 2019 року. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>
3. Global ESG Monitor 2024: Регіональний аналіз та виклики для країн, що розвиваються. Офіційний звіт фонду ООН. 2024. URL: <https://www.un.org>
4. ESG у часи кризи: як українські компанії впроваджують сталі практики під час війни. Аналітичний звіт Центру «Розвиток КСВ». 2024. URL: <https://csr-ukraine.org>

Дарія Смолич, д.е.н., професор,
в.о. завідувача кафедри логістики та підприємництва,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ: ПІДХОДИ ТА ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах трансформації глобальної економіки все більшого значення набувають принципи сталого розвитку. Зростання екологічних викликів, посилення соціальної відповідальності бізнесу та підвищення вимог до корпоративного управління зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до стратегічного управління. ESG-менеджмент виступає важливим інструментом інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність організацій, формуючи нову парадигму управління, орієнтовану не лише на економічні результати, але й на екологічні та соціальні аспекти. Ефективне впровадження ESG-принципів дозволяє не лише знизити ризики, але й створити можливості для інноваційного розвитку, підвищення ефективності управління та формування довгострокової вартості бізнесу.

У цьому контексті ESG-підхід поступово трансформується з інструменту добровільної відповідальності у невід’ємний елемент стратегічного управління, що визначає конкурентоспроможність організацій у довгостроковій перспективі. Саме тому інтеграція ESG-принципів потребує не декларативного впровадження, а глибокої трансформації управлінських підходів.

Попри активний розвиток досліджень у сфері ESG-менеджменту, низка теоретичних та практичних питань залишаються невирішеними. Зокрема, відсутня єдина універсальна методологія інтеграції ESG-принципів у систему стратегічного управління організації. Існуючі підходи часто мають фрагментарний характер і зосереджуються переважно на окремих аспектах ESG, що ускладнює формування цілісної системи управління. Також багато дискусій відбувається навколо проблеми оцінювання ESG-ефективності підприємств. Різноманітність підходів до вимірювання екологічних, соціальних та управлінських показників, відсутність уніфікованих стандартів та залежність оцінок від суб’єктивних факторів ускладнюють порівняння результатів діяльності різних організацій [1].

Це свідчить про необхідність переходу від фрагментарного врахування ESG-факторів до формування системного підходу, який забезпечує їх інтеграцію на всіх рівнях управління організацією.

Окремим питанням є інтеграція ESG-принципів у процес прийняття управлінських рішень. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення ролі ESG у стратегічному плануванні, що призводить до різних трактувань його значення: від допоміжного інструменту до ключового елементу корпоративної стратегії. Водночас існує потреба у розробці методичних підходів, які дозволять забезпечити ефективне поєднання економічних, екологічних і соціальних цілей організації [2].

З огляду на це, ключовим завданням сучасного менеджменту є визначення місця ESG у загальній архітектурі стратегічного управління та формування інструментарію його інтеграції у процеси планування, реалізації та контролю управлінських рішень.

Узагальнюючи існуючі підходи, доцільно розглянути сутність ESG-менеджменту як концептуальну основу трансформації системи управління підприємством. ESG-менеджмент являє собою систему управління підприємством, що базується на інтеграції екологічних, соціальних і управлінських факторів у процес прийняття стратегічних і оперативних рішень. Його сутність полягає у забезпеченні збалансованого розвитку підприємства шляхом врахування впливу діяльності на довкілля, суспільство та внутрішні управлінські процеси. На відміну від традиційних підходів, ESG-менеджмент орієнтується на довгострокову перспективу, враховує інтереси широкого кола стейкхолдерів і сприяє формуванню стійких конкурентних переваг [3].

Екологічний компонент ESG передбачає управління впливом підприємства на довкілля, включаючи раціональне використання ресурсів, зменшення викидів, управління відходами та впровадження енергоефективних технологій. Соціальний компонент охоплює питання взаємодії з працівниками, клієнтами, партнерами та суспільством загалом, включаючи безпечні умови праці, розвиток персоналу, дотримання прав людини та соціальну відповідальність бізнесу. Управлінський компонент стосується ефективності корпоративного управління, прозорості діяльності, етичності прийняття рішень та системи контролю [4].

Таким чином, ESG-концепція формує багатовимірну модель управління, у якій кожен компонент взаємодіє з іншими, забезпечуючи синергетичний ефект у досягненні стратегічних цілей організації.

Практична реалізація ESG-підходу вимагає поетапного впровадження відповідних управлінських рішень, що охоплюють як стратегічний, так і операційний рівні діяльності підприємства. Інтеграція ESG-принципів у систему стратегічного управління організацією є складним і багатограним процесом, який передбачає трансформацію як внутрішніх управлінських механізмів, так і корпоративної культури. На початковому етапі важливим є визначення стратегічних цілей організації з урахуванням ESG-факторів, що передбачає аналіз впливу діяльності на довкілля та суспільство, а також оцінку очікувань стейкхолдерів. Це дозволяє сформувати чітке бачення ролі ESG у стратегічному розвитку організації [3].

Наступним етапом є інтеграція ESG-принципів у бізнес-процеси та функціональні стратегії. Це може включати впровадження екологічно чистих технологій, розвиток соціальних програм, удосконалення системи корпоративного управління та забезпечення прозорості діяльності. Важливою умовою ефективності цього процесу є залучення всіх рівнів управління та формування відповідної корпоративної культури, орієнтованої на сталий розвиток.

Водночас ефективність інтеграції значною мірою залежить від рівня організаційної зрілості підприємства, його ресурсного забезпечення та готовності

до змін, що зумовлює необхідність адаптації ESG-інструментів до специфіки діяльності.

Особливу роль у процесі інтеграції ESG відіграє система оцінювання та моніторингу результатів. Вона передбачає розробку відповідних показників, що відображають досягнення підприємства у сфері екологічної, соціальної та управлінської діяльності, а також регулярний аналіз цих показників з метою виявлення відхилень та прийняття коригувальних заходів [5].

Саме система оцінювання виступає основою зворотного зв'язку в управлінні ESG-процесами, забезпечуючи адаптивність стратегічних рішень.

Важливим аспектом інтеграції ESG-принципів є їх узгодження з фінансовими цілями підприємства. Це передбачає врахування ESG-факторів при оцінюванні інвестиційних проектів, управлінні ризиками та формуванні вартості бізнесу.

Отже, інтеграція ESG-принципів формує основу для переходу до нової моделі стратегічного управління, орієнтованої на сталий розвиток.

Висновки. Інтеграція ESG-принципів у систему стратегічного управління організацією є об'єктивною необхідністю, зумовленою сучасними трансформаціями економіки та зростанням вимог до відповідальності бізнесу. ESG-менеджмент забезпечує перехід від традиційної моделі управління до стейкхолдер-орієнтованої, що враховує довгострокові наслідки діяльності підприємства. У межах дослідження узагальнено теоретичні підходи до трактування ESG-менеджменту та систематизовано ключові етапи інтеграції ESG-принципів у систему стратегічного управління організацією, що дозволило обґрунтувати необхідність формування цілісної управлінської моделі, орієнтованої на поєднання економічних, екологічних і соціальних цілей розвитку. ESG-менеджмент у сучасних умовах виступає не лише інструментом забезпечення сталого розвитку, але й ключовим фактором стратегічної трансформації організацій, що визначає їхню адаптивність, конкурентоспроможність та здатність до довгострокового зростання.

Список використаних джерел

1. Садченко О., Гайворонська І., Шмагіна В. Інтеграція ESG-принципів у виробництві: можливості сталого розвитку, циркулярної економіки та маркетингу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. № 1 (52). С. 262-268.
2. Костюченко В., Пащенко І., Саковець І. Принципи ESG і цілі сталого розвитку: обліковий аспект. *Міжнародний науковий журнал «Граль науки»*. 2023. Вип. № 27. С. 117-123.
3. Дюгованець О., Кулініч Т., Попович О. ESG-менеджмент як драйвер сталої трансформації підприємств та організацій. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6726>.
4. Бабаєв В. Ю., Клименко Н. Г., Берлізова В. А., Тимоха Д. А. Реалізація ESG принципів у публічному та корпоративному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. №1 (80). С. 132-152.
5. Корчагіна Л. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2588>.

Єлизавета Снітко,
к.т.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Луганського національного університету
імені Тараса Шевченка
м. Лубни, Україна

ОСОБЛИВОСТІ КРОС-КУЛЬТУРНОГО СПРИЙНЯТТЯ ESG- ТРАНСФОРМАЦІЙ В ПРАКТИКАХ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність дослідження крос-культурних особливостей сприйняття ESG-трансформацій в управлінських практиках українських підприємств в умовах воєнного стану визначається необхідністю адаптації вітчизняного бізнесу до глобальних стандартів сталого розвитку та водночас потребою врахування культурних відмінностей у процесі управлінських змін.

У сучасних умовах ESG-трансформація (Environmental, Social, Governance) розглядається не лише як механізм забезпечення сталого розвитку, а як нова управлінська парадигма, що формує підходи до корпоративного управління, взаємодії зі стейкхолдерами, етичного лідерства та соціальної відповідальності бізнесу [2]. Однак ефективність імплементації ESG-принципів значною мірою залежить від того, як саме вони сприймаються представниками різних культурних середовищ, управлінських традицій та систем цінностей.

Крос-культурний аспект набуває особливого значення для українських підприємств, оскільки в умовах євроінтеграції, релокації бізнесу та активізації міжнародного партнерства вони дедалі частіше взаємодіють із іноземними інвесторами, донорами та міжнародними організаціями. Водночас ESG-цінності мають неоднакове трактування у різних країнах. Наприклад, у країнах Західної Європи екологічна відповідальність та прозорість управління є базовими елементами корпоративної культури, тоді як у країнах із трансформаційною економікою ESG-трансформації нерідко сприймаються як зовнішня вимога, а не внутрішня стратегічна цінність [3, с. 45].

Особливості трактування ESG-цінностей у сучасній Україні мають специфічний характер, зумовлений поєднанням євроінтеграційних процесів та викликів повномасштабної війни. Якщо до 2022 року ключовий акцент зміщувався в бік екологізації (E) та впровадження комплаєнсу (G), то в умовах воєнного стану домінуючим став соціальний компонент (S).

Український бізнес трактує соціальну відповідальність не просто як благодійність, а як стратегію виживання та підтримки людського капіталу. Це включає забезпечення безпеки персоналу, підтримку ветеранів, релокацію родин працівників та фінансування гуманітарних потреб громад [4]. Таке «воєнне» трактування ESG часто виходить за межі класичних західних метрик, оскільки українські компанії де-факто виконують функції інститутів соціального захисту.

Водночас управлінський аспект (G) розглядається крізь призму прозорості та етичності, що є критичною вимогою міжнародних інвесторів для надання коштів на відбудову. Для багатьох вітчизняних підприємств ESG-цінності наразі сприймаються як «перепустка» до глобальних фінансових ринків та інструмент управління воєнними ризиками, що сприяє переходу від декларативної відповідальності до реальної інтеграції цих принципів у корпоративні стратегії [5, с. 144].

Суттєвий науковий інтерес становить відмінність у сприйнятті ESG-принципів залежно від культурних параметрів управління. Так, відповідно до крос-культурної теорії G. Hofstede, у культурах із високим рівнем уникнення невизначеності управлінці можуть більш скептично ставитися до ESG-інновацій через невизначеність економічного ефекту, тоді як культури з високою довгостроковою орієнтацією частіше розглядають ESG як інвестицію в майбутню стійкість [6]. Для українського бізнес-середовища питання прийняття ESG-цінностей має специфічний характер через традиційну централізованість прийняття рішень та орієнтацію на оперативне реагування.

В умовах воєнного стану крос-культурні особливості сприйняття ESG набувають ще більшої складності. Повномасштабна війна змінила систему управлінських пріоритетів: на перший план вийшли безпека працівників та гуманітарна підтримка. У результаті відбулося переосмислення соціального компоненту (Social), оскільки бізнес дедалі частіше виконує функції соціального інституту [7]. Проте міжнародні партнери часто оцінюють ці процеси крізь призму усталених західних стандартів, що може створювати культурні розбіжності у сприйнятті управлінських рішень.

Попри зростання уваги до ESG, у науковій літературі недостатньо дослідженим залишається питання саме крос-культурного сприйняття цих процесів в українських реаліях воєнного часу. Більшість досліджень зосереджені на фінансових або екологічних аспектах, тоді як поведінкові та соціокультурні фактори залишаються фрагментарними [8, с. 112]. Це формує потребу в комплексному аналізі того, як різні культурні моделі впливають на адаптацію ESG-підходів у практиці українських підприємств для забезпечення ефективного післявоєнного відновлення. Необхідність комплексного аналізу впливу культурних моделей на ESG-адаптацію обумовлена тим, що успішне післявоєнне відновлення України залежить від здатності бізнесу гармонізувати локальні управлінські традиції із західними стандартами. Українська ділова культура, що історично тяжіє до високої дистанції влади та швидкого реагування на кризи, може вступати у протиріччя з горизонтальними моделями управління та довгостроковим екологічним плануванням, притаманним країнам-донорам.

Висновки. Розуміння цих розбіжностей української ділової культури дозволить розробити адаптивні механізми впровадження ESG-принципів, які сприйматимуться не як зовнішній примус, а як природний елемент корпоративної ідентичності [1].

Крім того, аналіз культурних чинників є критичним для залучення іноземних інвестицій, оскільки міжнародні стейкхолдери оцінюють ризики крізь призму

прозорості та етичності управління (Governance). Комплексне дослідження допоможе виявити «культурні фільтри», які спотворюють сприйняття соціальної відповідальності чи екологічних зобов'язань в українському контексті. Це дасть змогу вибудувати ефективну комунікацію між вітчизняним менеджментом та глобальними інвесторами, мінімізуючи когнітивні розриви у питаннях підзвітності та сталого розвитку.

Зрештою, такий аналіз закладає фундамент для формування нової етики відновлення, де соціальний компонент (Social) враховуватиме специфічну травму війни та потребу в інклюзивній реінтеграції ветеранів і ВПО. Інтеграція крос-культурного підходу в стратегії післявоєнного розвитку дозволить українським підприємствам не просто копіювати чужі моделі, а створювати автентичні та життєздатні управлінські практики. Це перетворить ESG з формального звіту на реальний інструмент конкурентоспроможності України на міжнародній арені.

Список використаних джерел

1. Грищенко І. В. Роль національної культури у формуванні стратегій сталого розвитку підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 12–19.
2. Захаркін О. О., Бажкова О. С. ESG-трансформація бізнесу як чинник підвищення його інвестиційної привабливості. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-52>
3. Колосок С. І., Квагінідзе В. С. ESG-чинники в системі корпоративного управління: європейський досвід та українські реалії. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 2. С. 41–48.
4. Савченко С. О. Трансформація принципів ESG в діяльності українських компаній під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3041> (дата звернення: 12.05.2026).
5. Ярош-Дмитренко Л. О. ESG-інвестування в Україні: виклики та перспективи в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 45. С. 141–146.
6. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill Education, 2010. 576 p.
7. Impact of War on ESG Priorities in Ukraine: Research Report 2023 / Global Compact Network Ukraine. URL: <https://globalcompact.org.ua> (дата звернення: 12.05.2026).
8. Filatotchev I., Stahl G. K. Towards a cross-cultural perspective on Corporate Social Responsibility and ESG Management. *Journal of International Business Studies*. 2023. Vol. 54, No. 3. P. 105–121.

Анна Сорока,
к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна
Дешко Яна,
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Актуальність дослідження. В умовах сучасного розвитку економіки, цифровізації управлінських процесів та посилення конкуренції особливого значення набуває ефективне використання робочого часу в організації [1]. Раціональна організація праці та своєчасне виконання управлінських завдань безпосередньо впливають на продуктивність персоналу, якість управлінських рішень і конкурентоспроможність підприємства [2]. У зв'язку з цим удосконалення системи тайм-менеджменту є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності сучасних організацій.

Система тайм-менеджменту являє собою сукупність методів, принципів та інструментів планування й контролю використання робочого часу [1]. Її ефективне функціонування забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, підвищення дисципліни працівників та скорочення непродуктивних витрат часу [3]. Водночас традиційні методи організації праці вже не повною мірою відповідають сучасним вимогам управлінської діяльності, що обумовлює необхідність впровадження нових підходів до управління часом [4].

Одним із ключових напрямів удосконалення системи тайм-менеджменту є використання цифрових технологій та автоматизованих платформ управління завданнями [3]. Сучасні програмні продукти дозволяють ефективно координувати діяльність працівників, контролювати терміни виконання завдань і забезпечувати швидкий обмін інформацією між структурними підрозділами підприємства [5]. Це сприяє підвищенню рівня організованості праці та скороченню часу на виконання рутинних операцій.

Особливої актуальності набуває використання сучасних методів планування робочого часу, серед яких SMART-планування, метод Pomodoro, матриця Ейзенхауера, Agile- та Scrum-технології [4]. Дані методи дозволяють визначати пріоритетність завдань, оптимізувати навантаження працівників і підвищувати результативність управлінської діяльності [2].

Для підвищення ефективності системи тайм-менеджменту доцільно використовувати сучасні цифрові інструменти, характеристика яких наведена у таблиці 1.

Важливим елементом удосконалення системи тайм-менеджменту є розвиток навичок самоорганізації працівників [2]. Ефективне планування робочого дня, визначення пріоритетних завдань та раціональний розподіл навантаження дозволяють підвищити продуктивність праці й зменшити рівень професійного

вигорання персоналу [5]. Особливо це актуально в умовах дистанційної та гібридної форм зайнятості, які потребують високого рівня самоконтролю та відповідальності працівників [5].

Таблиця 1

Сучасні інструменти удосконалення системи тайм-менеджменту в організації

Інструмент	Характеристика	Основні переваги
Trello	Система управління завданнями на основі Kanban	Візуалізація процесів, контроль виконання завдань
Asana	Платформа для командного управління проектами	Координація роботи персоналу, планування термінів
Microsoft Teams	Корпоративна платформа для комунікації	Оперативна взаємодія та дистанційна співпраця
Notion	Універсальний інструмент організації роботи	Централізація інформації та планування діяльності
Google Calendar	Сервіс планування робочого часу	Оптимізація графіків і контроль дедлайнів

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 4; 5].

Не менш важливим напрямом удосконалення системи тайм-менеджменту є автоматизація управлінських процесів [3]. Впровадження CRM- та ERP-систем сприяє інтеграції бізнес-процесів, автоматизації документообігу та скороченню часових витрат на виконання адміністративних функцій [1]. Це дозволяє керівникам оперативно приймати управлінські рішення та ефективніше координувати діяльність персоналу.

Крім того, удосконалення системи тайм-менеджменту позитивно впливає на формування корпоративної культури організації [2]. Раціональне використання робочого часу сприяє підвищенню трудової дисципліни, розвитку відповідальності працівників та забезпеченню балансу між професійною діяльністю й особистим життям [4].

Висновки. Таким чином, удосконалення системи тайм-менеджменту є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності сучасних організацій. Використання цифрових технологій, сучасних методів планування, автоматизованих систем управління та інструментів самоорганізації дозволяє оптимізувати використання робочого часу, підвищити продуктивність праці та забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Список використаних джерел

1. Бондаренко О. В. Тайм-менеджмент як складова ефективної системи управління організацією. Економіка та держава. 2023. № 6. С. 84–89.
2. Коваленко І. М. Сучасні методи організації робочого часу менеджера. Підприємництво та інновації. 2022. № 24. С. 57–61.
3. Мельник Л. С. Цифрові технології в управлінні персоналом підприємства. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 101–107.

4. Ткаченко Н. П. Agile та Scrum-підходи в системі сучасного менеджменту. Економічний простір. 2023. № 189. С. 142–147.

5. Черненко А. О. Удосконалення системи тайм-менеджменту в умовах дистанційної роботи. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 5–6. С. 73–79.

Оксана Трубей, к. е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів підприємства
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

Юлія Головня, к. е.н., доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

ВІРТУАЛЬНЕ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ФОРМА ПРАКТИКООРІЄНТОВАНОГО НАВЧАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Актуальність дослідження. Сучасний ринок праці характеризується високим рівнем динамічності, цифровізації бізнес-процесів, поширенням проєктних форм роботи та зростанням попиту на фахівців, здатних швидко адаптуватися до змін, працювати в команді, використовувати цифрові інструменти та приймати управлінські рішення в умовах невизначеності. За таких умов традиційні підходи до професійної підготовки здобувачів вищої освіти вже не забезпечують достатнього рівня практичних компетентностей. Це обумовлює необхідність впровадження сучасних освітніх технологій, орієнтованих на практичну діяльність, інтерактивність та моделювання реального професійного середовища.

Одним із перспективних напрямів розвитку практикоорієнтованого навчання є використання віртуального бізнес-середовища (*virtual business environment*) та навчання на основі бізнес-симуляції (*simulation-based learning*). У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється як бізнес-симуляціям так і формуванню цифрового освітнього середовища та *experiential learning*. Зарубіжні дослідники підкреслюють, що *business simulation games* сприяють розвитку практичних компетентностей, стратегічного мислення, навичок командної взаємодії та прийняття управлінських рішень [1; 2]. Водночас українські науковці акцентують увагу на необхідності розвитку цифрового освітнього середовища закладів вищої освіти та інтеграції сучасних цифрових технологій у професійну підготовку майбутніх фахівців [3; 4].

Віртуальне бізнес-середовище доцільно розглядати як інтегровану цифрову систему, що моделює реальні бізнес-процеси та забезпечує взаємодію учасників освітнього процесу в умовах, максимально наближених до професійної діяльності. Таке середовище поєднує бізнес-симуляцію, проєктне навчання, цифрові платформи, командну взаємодію та практичне вирішення професійних завдань.

Аналіз сучасних наукових підходів дозволяє визначити ключові переваги віртуального бізнес-середовища у професійній підготовці здобувачів вищої освіти (табл. 1).

Таким чином, результати сучасних наукових досліджень підтверджують, що віртуальне бізнес-середовище є ефективним інструментом професійної підготовки здобувачів освіти, оскільки забезпечує інтеграцію теоретичних знань із практичною

діяльністю, сприяє розвитку цифрових компетентностей та формуванню навичок, затребуваних сучасним ринком праці.

Таблиця 1

Переваги віртуального бізнес-середовища у професійній підготовці студентів

Традиційне освітнє середовище (характеристика)	Віртуальне бізнес-середовище		
	Характеристика	Результат для здобувачів освіти	Наукове обґрунтування
Переважно теоретичне засвоєння матеріалу	Моделювання реальних бізнес-процесів та практичних ситуацій	Формування практичних професійних навичок та досвіду прийняття рішень	Simulation-based learning [1]
Індивідуальне виконання завдань	Командна робота та міждисциплінарна взаємодія	Розвиток комунікаційних навичок, лідерства та collaborative learning	Collaborative learning [2]
Обмежене використання цифрових інструментів	Активне застосування цифрових платформ, AI та проєктних сервісів	Формування цифрових компетентностей та навичок роботи із сучасними технологіями	Digital learning environment [3; 4]
Відсутність умов для тестування управлінських рішень	Безпечне середовище для прийняття та аналізу бізнес-рішень	Розвиток стратегічного та аналітичного мислення	Business simulation [5]
Низький рівень інтеграції з бізнес-середовищем	Залучення бізнес-менторів та практичних кейсів	Підвищення адаптації студентів до вимог ринку праці	Practice-oriented learning [2; 6]
Фрагментарне формування професійних навичок	Комплексний розвиток професійних, цифрових та комунікаційних компетентностей	Формування soft skills, digital skills та професійної мобільності	Competency-based approach [1; 2]
Обмежена адаптація до сучасного ринку праці	Наближення освітнього процесу до реальних умов професійної діяльності	Підвищення готовності до професійної діяльності та працевлаштування	Employability skills development [6]
Пасивна роль студентів у навчальному процесі	Інтерактивна участь у бізнес-симуляціях та проєктах	Підвищення мотивації, залученості та відповідальності	Student engagement [1; 5]

Складено авторами на основі [1 - 6]

Практичний досвід функціонування Навчально-наукового центру бізнес-симуляції (ННЦБС) Державного торговельно-економічного університету

демонструє ефективність такого підходу до організації освітнього процесу. З 2021 року н.р. у ННЦБС функціонує віртуальна торговельна мережа «Гермес», що складається із семи Retail Hub, віртуальної ІТ-компанії, проєктів власного виробництва та інших симуляційних форматів. До практичної підготовки залучено понад 1300 студентів різних освітніх програм та понад 70 викладачів.

Особливістю віртуального бізнес-середовища ННЦБС є поєднання симуляційного навчання із використанням цифрових інструментів: Microsoft Teams, Trello/Jira, AI-сервісів та гнучких методологій управління проєктами Agile і Scrum. Це дозволяє студентам формувати навички управління проєктами, командної взаємодії, бізнес-аналітики, цифрової комунікації та прийняття управлінських рішень. Важливим елементом бізнес-симуляції є інтеграція студентів різних освітніх програм у спільне цифрове середовище. Зокрема, студенти спеціальності «Інженерія програмного забезпечення» здійснюють розробку програмних продуктів для потреб віртуальної торговельної мережі «Гермес», а студенти економічних та управлінських спеціальностей формують бізнес-стратегії, моделюють діяльність віртуальних ритейлерів та приймають управлінські рішення. Такий підхід забезпечує міждисциплінарну взаємодію та наближає освітній процес до сучасних вимог ринку праці.

Висновки. Отже, віртуальне бізнес-середовище є ефективною формою практикоорієнтованого навчання в умовах цифровізації вищої освіти. Використання бізнес-симуляцій, цифрових платформ та командних проєктів сприяє розвитку професійних і цифрових компетентностей, підвищує рівень залученості студентів до освітнього процесу та забезпечує наближення навчання до реальних умов функціонування сучасного бізнесу. Перспективним напрямом подальшого розвитку є активізація використання AI-інструментів та розширення можливостей віртуальних бізнес-екосистем у процесі професійної підготовки майбутніх фахівців.

Список використаних джерел

1. Yasin N., Gilani S. A. M., Contu D., Fayaz M. J. Simulation-based Learning in Business and Entrepreneurship in Higher Education: A Review of the Games Available. Technology and Entrepreneurship Education. Cham : Springer, 2022. P. 25–51. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-84292-5_2
2. Velez A. et al. Business Simulation Games for the Development of Professional Competencies in Higher Education. Education Sciences. 2025. Vol. 15(2). Article 168. DOI: <https://doi.org/10.3390/educsci15020168>
3. Биков В. Ю. Цифрова трансформація суспільства і розвиток комп'ютерно-технологічної платформи освіти і науки України. Інформаційні технології і засоби навчання. 2019. Т. 70. № 2. С. 15–36. URL: <https://surl.li/upkvls>
4. Гуревич Р., Коношевський Л., Коношевський О., Кобися В., Люльчак С. Роль цифрового освітнього середовища закладу вищої освіти у формуванні диджитальної культури студентів. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. 2024. Вип. 71. С. 5–21. ОІ: <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2024-71-5-22>

5. Antoniuk D. S. et al. *Integrating Business Simulations Software into Learning Environment of Technical University*. *Journal of Physics: Conference Series*. 2021. Vol. 1946. DOI: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1946/1/012018>
6. Gawel A., Ksendzuk V., Patlatoi O., Wach A. *Digital business simulation games in higher education during armed conflicts*. *The International Journal of Management Education*. 2025. Vol. 23. No. 3. Article 101261. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101261>

Віолетта Хрипонюк, студентка,
Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука,
м. Рівне, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПІДХОДІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Актуальність дослідження. Україна, рухаючись шляхом євроінтеграції та прагнучи модернізації управлінських практик, потребує формування цілісного бачення реалізації ESG-принципів у національному контексті. У цьому зв'язку дослідження інтеграції ESG у публічне управління та корпоративне середовище набуває особливої наукової та практичної значущості (3, с. 133).

За даними DiXi Group, більшість українських компаній підтримує впровадження ESG-підходів, але більшість з них стикається з браком ресурсів та складністю адаптації в умовах війни, економічної нестабільності та зростання вимог міжнародних партнерів (1). Це підкреслює актуальність теми як для бізнесу, так і для споживачів, а також необхідність пошуку практичних підходів до інтеграції ESG у сучасні умови.

ESG (Environmental, Social, Governance) — це система оцінювання діяльності організацій, яка враховує як фінансові, так й нефінансові показники.

Якщо фінансовий звіт показує, скільки компанія заробила, то ESG відображає, якою ціною це було досягнуто і чи є бізнес стійким у довгостроковій перспективі. У сучасному бізнес-середовищі це безпосередньо впливає на довіру інвесторів, регуляторів та суспільства (1).

ESG-концепція виникла як відповідь на глобальні виклики — кліматичні зміни, соціальну нерівність та кризу довіри до інституцій — і поступово трансформувалася з добровільного етичного підходу у важливу основу стратегічного управління та інвестиційних рішень (3).

Крім того, ESG пов'язаний зі змінами поведінки споживачів і працівників, оскільки зростають вимоги до прозорості, відповідальності бізнесу та відповідності соціальним цінностям.

ESG складається з трьох взаємопов'язаних блоків:

E (Environmental) — екологічний вплив діяльності організації, ефективне використання ресурсів та енергонезалежність.

S (Social) — соціальна відповідальність, умови праці, підтримка працівників і суспільства, розвиток інклюзивності та безпеки.

G (Governance) — якість корпоративного управління, прозорість, антикорупційні практики, структура власності та підзвітність.

У сукупності ці елементи формують цілісну систему оцінки стійкості організації.

Сучасні компанії все частіше інтегрують ESG-підходи у свою діяльність, поєднуючи екологічні, соціальні та управлінські критерії у процеси прийняття рішень.

Це не лише розширює традиційні фінансові показники, але й змінює підхід до стратегічного управління, орієнтуючи компанії на довгострокову стійкість, інноваційність та прозорість. ESG-звітність стає інструментом підвищення підзвітності та інтеграції принципів сталого розвитку в усі рівні організації (2).

На практиці ESG також включає низку інструментів: ESG-фактори, ESG-рейтинг, ESG-звітність, ESG-інвестування та ESG-стратегії, які формують єдину систему оцінювання та управління сталим розвитком (3, с. 137).

Впровадження ESG-підходів супроводжується фінансовими обмеженнями, необхідністю прозорості та складністю адаптації бізнесу до нових стандартів. Банки та інвестори все частіше враховують ESG-рейтинг при ухваленні рішень щодо фінансування, що відповідно підвищує роль цього підходу для бізнесу.

Окрім фінансової частини важливо враховувати, що сучасні працівники обирають компанії, які демонструють соціальну відповідальність і дотримуються етичних принципів.

Показовим є приклад впровадження енергоефективних рішень у житлових об'єднаннях (ОСББ), де використання грантів та місцевих програм дозволило забезпечити енергетичну автономність будинку. Такий кейс демонструє, що ESG-підходи ефективні не лише для великих корпорацій, а й для локальних організацій, оскільки підвищує довіру, прозорість управління та ефективність використання ресурсів. (1)

Інтеграція ESG-підходів у систему управління організаціями є важливим напрямом роботи сучасного менеджменту. Вона сприяє підвищенню прозорості, ефективності та довгострокової стійкості організацій.

ESG поступово переходить із добровільного підходу до обов'язкового елемента стратегічного управління, який впливає на конкурентоспроможність та позицію компанії на ринку.

Для українських підприємств це одночасно виклик і можливість: адаптація до ESG-стандартів сприяє інтеграції у міжнародні економічні процеси та зміцненню стійкості бізнесу в умовах нестабільності.

Список використаних джерел

1. Що таке ESG: як впровадити принципи сталого розвитку у бізнесі. URL: <https://edilo.com.ua/blog/shho-take-esg-yak-vprovadyty-pryncypy-stalogo-rozvytku-u-biznes/> (дата звернення: 20.05.2026).
2. Що таке ESG звітність? SAP Ukraine. 14.08.2024. URL: <https://www.sap.com/ukraine/resources/esg-reporting-guide> (дата звернення: 21.05.2026).
3. Реалізація ESG принципів у публічному та корпоративному управлінні. URL: https://www.researchgate.net/publication/396351237_Implementation_of_ESG_principles_in_public_and_corporate/fulltext/68e788987d9a4d4e870812ca/Implementation-of-ESG-principles-in-public-and-corporate.pdf (дата звернення: 21.05.2026).

Іван Хрищенко, ЗдВО PhD,
спеціальність D3 «Менеджмент», ЗНУ
Науковий керівник: **Наталія Метеленко**,
д.е.н., професор, професор кафедри інформаційної економіки,
підприємництва та фінансів, Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ УНІВЕРСИТЕТОМ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

Актуальність дослідження. Незворотність нашого цивілізаційного вибору вимагає від науковців та менеджерів ЗВО модернізацій для суттєвого підвищення якості підготовки за всіма галузями освіти, впровадження новітніх моделей організації навчального процесу і технологій навчання, розробки антикризових моделей управління ЗВО в умовах трансформаційних змін та викликів війни. Нові вимоги та виклики до вищої освіти на шляху до формування потужного потенціалу молоді – це об’єктивні передумови для саморозвитку людського потенціалу ЗВО.

Після початку повномасштабної збройної агресії ситуація у вищій освіті України ще більше ускладнилася. Освітній процес було призупинено, увесь цей час зазнають руйнувань будівлі українських закладів освіти, учасники освітнього процесу опинилися в різних умовах, часто за межами України або в регіонах подалі від зони бойових дій; дехто продовжує перебувати на тимчасово окупованих територіях [1, с. 6]. Сьогодні ми спостерігаємо недостатній рівень відповідності університетської підготовки сучасним проблемам суспільства та економіки, а умови повномасштабної війни у прифронтовому місті (зокрема, у м. Запоріжжя) лише ускладнюють процеси розвитку системи університетської вищої освіти, яка потребує розробки антикризових заходів з метою підготовки висококваліфікованих фахівців для відновлення України.

Класичні університети України мають зазвичай широкий перелік галузей знань (спеціальностей); підготовка здобувачів за переліком галузей знань є фундаментальним підґрунтям для формування потенціалу молоді, яка усвідомлює свою українську ідентичність і сформована як фахівець для відновлення України. В тому числі, університетська диференціація галузей знань забезпечує можливості створення цільового набору дисциплін для формування стійкого «громадянського світогляду» у молоді (цей цільовий набір дисциплін символізує не класичний підхід «передачі знань» від викладача до здобувача, а формування сучасних навичок, які відповідають новим дослідженням і технологіям). Зрозуміло, що сучасні навички необхідно первинно сформувати у викладача, а вторинно – у здобувача вищої освіти тому, що університетська спільнота – спільнота, яка формує фахівця відновленої України, а не звичайного слухача.

Актуальним в частині антикризового менеджменту в ЗВО є вирішення питання підвищення ефективності освітнього менеджменту (на рівні кафедр, факультетів, інститутів, відділів та керівництва університету), яке досягається виключно через системний підхід до оволодіння НПП, адміністративним

персоналом та керівництвом університету знаннями, які осучаснять їх професійні навички та сформують в ЗВО стійку спільноту людського капіталу, яка буде підготовлена до розбудови Європейського освітнього простору.

В сучасних умовах викликів війни «особистісне та професійне зростання» університетської спільноти – це передумова створення міждисциплінарних, міжкафедральних, міжфакультетських освітніх та наукових проєктів, запровадження яких призведе до поступового реформування структур університету в напрямку створення адаптивної організаційної структури, орієнтованої на вимоги ринку праці шляхом об'єднання зусиль всіх учасників процесу. Сьогодні актуальним є підхід в управлінні «знизу вгору», який пропагує більш інклюзивну та демократичну стратегію, де ідеї та зворотний зв'язок з боку наукової спільноти усіх рівнів формують стратегічні рішення і персональну відповідальність за них. На противагу підходу «зверху вниз», який є ієрархічним процесом прийняття рішень вищим керівництвом, що не завжди дає очікувані результати.

Обов'язковими також є такі антикризові заходи – аудит організаційної структури управління, визначення її вартості, аналіз горизонтальних та вертикальних зв'язків, руху потоків інформації, ресурсів та управлінських рішень; оптимізаційні заходи в контексті стратегічної рамки розвитку; розробка системи бюджетування – забезпечення управління фінансовими ресурсами для досягнення освітніх, наукових та соціальних цілей; формування у НПП свідомого уявлення про систему бюджетування, яка спрямована на реалізацію цілей сталого розвитку; розробка та впровадження системи електронного документообігу між структурними підрозділами університету; налагодження комунікаційної електронної взаємодії через оптимізацію бізнес-процесів; наскрізний характер формування та прийняття управлінських рішень між вертикальними та горизонтальними ланками управління.

Як свідчить досвід управління ЗВО, звичайні технічні адміністративні зміни структури університету (об'єднання факультетів, об'єднання кафедр тощо) не дасть ні інтелектуального, ні економічного ефекту тому, що першим пріоритетом повинен стати командний підхід до реалізації «політики змін» (знизу вгору), а формування команд доцільно здійснювати на неформальній основі; будувати середовище, в якому команда буде готова працювати задля досягнення спільної мети – формування мультикультурного покоління інтелектуальної української молоді, здатного до конструктивних змін, розвитку життєстійкості, соціальної інтеграції, успішного життя в мирному суспільстві, ведення здорового способу життя та реалізації активної громадянської позиції.

На базі створення інноваційної університетської освітньо-наукової та адміністративної спільноти синергетичний ефект отримають програми внутрішньої (міжуніверситетської) академічної мобільності; програми міжнародної академічної мобільності, тобто процес інтернаціоналізації пошириться абсолютно на всі галузі знань, за якими ЗВО здійснює підготовку.

За рахунок мультигалузевості, класичний університет має значну частку такої наукової складової, як прикладні наукові дослідження, що спрямовані на системний і практичний підхід до вивчення реальних проблем і пошуку практичних рішень.

Практикоорієнтований підхід в освітньому процесі у поєднанні з прикладними дослідженнями в науковій складовій є вельми актуальними завданнями на шляху до відповідності університетської підготовки сучасним потребам економіки і суспільства.

Потребують також вирішення питання розбудови освітніх та наукових лабораторій в безпекових умовах; створення навчальних майданчиків у партнерстві з галузевими стейкхолдерами як складова дуальної форми освіти; формування безпекового простору для реалізації командних проєктів ЗдВО у форматі функціонування бізнес-інкубаторів, що дозволить відновити зв'язок освіти з систематичним навчанням; надати вмотивованості ЗдВО до очного навчання з метою формування їх інтелектуального капіталу для безпеки країни у майбутньому. Ця складова розвитку університету реалізується: у співпраці зі стейкхолдерами в освітній та науковій сферах; на базі виробничих майданчиків стейкхолдерів; за рахунок стейкхолдерів у спільних НДР. Стейкхолдер-менеджмент в освітньо-науковому процесі університету безпосередньо впливає на якість освіти, а також на сталий розвиток університету в цілому. Нажаль, сьогодні маємо низький та середній рівень взаємодії, яка активізується в період проходження практик та акредитаційних процедур, що обмежує можливості партнерської взаємодії зацікавлених сторін у напрямку формування стійкої моделі.

Стейкхолдер-менеджмент охоплює процеси налагодження партнерства з органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, громадами, університетами, громадськими організаціями, підприємствами, окремими підприємцями, тобто з усіма учасниками та організаціями, які впливають на освітній процес та створення якісного освітнього продукту / послуги, що сприяє формуванню конкурентоспроможного фахівця та є основою успіху університету.

Принципами, на яких будується університетський стейкхолдер-менеджмент є: чесність і довіра до ділових стосунків; толерантність; відповідальність за порушення домовленостей; соціальна відповідальність, тобто це фундаментальні принципи, керуючись якими університетська спільнота забезпечує якість освітнього процесу та формує сучасний потенціал української молоді.

Інтернаціоналізація, масштабування партнерських відносин ЗНУ (участь у міжнародних грантових програмах (Horizon Europe, Erasmus+); розробка спільних освітніх програм із закордонними університетами; залучення іноземних викладачів і студентів через програми обміну; розробка авторських дисциплін – ці можливості забезпечуються мультигалузовістю університету, що є і його унікальністю – від формування особистості до інженерної відбудови України.

Висновки. Отже, до ключових заходів антикризового менеджменту в ЗВО доцільно віднести такі: реінжиніринг освітніх програм; формування проєктних структур на базі організаційної структури управління університетом з подальшою розбудовою нової ефективної організаційної структури; формування безпекового освітньо-наукового університетського простору на принципах стейкхолдер-менеджменту. Ефективними наслідками такого плану стратегічного розвитку, на нашу переконливу думку, є такі: цифровізація освітніх, наукових та адміністративних процесів; формування адаптивної організаційної структури

управління університетом; усвідомлення, що стратегія університету – це відкритість, зрозумілість, залученість до процесу всіх зацікавлених категорій, які проінформовані та обізнані в питаннях фінансових ресурсів, потенційних можливостей, людського потенціалу; завдяки впровадженню міждисциплінарних програм, мультигалузевості освіти і партнерству зі стейкхолдерами – університет зможе позиціонувати себе як центр освітньо-наукових інновацій. Реалізація плану антикризового менеджменту повинна відбуватись в умовах зміцнення засад відкритості і демократичності, визначених як базові принципи функціонування ЗВО, при обов’язковому впровадженні норм загальної культури менеджменту та за умови підвищення особистої відповідальності університетського персоналу за прийняті рішення.

Список використаних джерел

1. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт / Є. Ніколаєв, Г. Рій, І. Шемелинець. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 94 с. URL: <https://osvitanalitika.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/HigherEd-in-Times-of-War.pdf> (дата звернення: 19.05.2026).

Тетяна Шарук, аспірант,
Державний університет «Житомирська політехніка»,
кафедра менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій,
Керівник: **Юзеф Цаль-Цалко**, д.е.н, професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій,
Державний університет «Житомирська політехніка»,
м. Житомир, Україна

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Актуальність дослідження. У час нестабільних умов функціонування суб'єктів господарювання в поєднанні з загостренням конкурентної боротьби зростає важливість застосування стратегічного управління підприємствами. Тобто, цілком закономірною є потреба в дослідженнях та розвитку теоретичного базису формування стратегії підприємств (зокрема підприємств залізничного транспорту): знання методів розробки, визначення видів стратегій, розуміння її економічної сутності тощо.

Сучасна дефініція поняття «стратегія» формувалось протягом тривалого періоду часу, еволюціонуючи відповідно до викликів зовнішнього середовища та запитів практичного менеджменту. На сучасному етапі розвитку макро- та мікроекономіки характерним є, насамперед, глобалізація та взаємопроникнення, поряд з пришвидшенням темпів змін та ускладненням всіх процесів [7].

Узагальнення та формулювання сучасного розуміння сутності стратегії та тактики в управлінні інфраструктурою підприємств залізничного транспорту, визначенні їх видів та особливостей є визначальними у формування теоретичної основи стратегічного управління інфраструктурою підприємств залізничного транспорту.

Кожне підприємство має свої ідентичні риси, які необхідно враховувати при формуванні стратегії і від правильності врахування даних особливостей підприємство буде спроможним конкурувати на визначеному сегменті ринку. Процес вибору стратегії містить три етапи: розробка стратегічних альтернатив (створення максимально великої кількості альтернативних стратегій розвитку підприємства), оцінювання стратегічних альтернатив (проводиться аналіз та оцінювання розроблених стратегічних варіантів з подальшим їх застосуванням на конкретному підприємстві) та вибір серед запропонованих варіантів найефективнішої стратегії [6].

Стратегія управління інфраструктурою підприємств залізничного транспорту – це ефективне використання процесів та технологій через застосування зусиль і навичок фахівців, що базується на високій кваліфікації, контролі та дотриманні термінів впровадження відповідно загальнокорпоративним стратегічним напрямкам розвитку [5].

На думку Горелова Д. О. та Большенко С. Ф., основними складовими планування та реалізації стратегії підприємства, є тактика, політика, процедури та

правила [1]. Автори зазначають, що сутність тактики полягає у процесі розробки короткострокових планів, що поєднані зі стратегією підприємства.

Основними складовими тактики управління підприємством є: - визначені дії та заходи з реалізації стратегії; - прийоми, підходи, методи, стилі реалізації стратегії й проведення змін; - методи управління стратегічними змінами; - дії і заходи щодо зміни умов діяльності підприємства.

Тактикою управління інфраструктурою підприємств залізничного транспорту є встановлення короткотермінових стратегій, поточних планів та дій з реалізації стратегії та використання сукупності засобів, прийомів і методів для досягнення цілей у конкретних умовах.

Оскільки інфраструктура - це сукупність галузей та видів діяльності, які обслуговують виробничу та невиробничу сфери економіки (транспорт, комунальне господарство, зв'язок, охорона здоров'я, загальна і професійна освіта, тощо) [4], а економічний словник дає визначення інфраструктури - (англ. infrastructure), як комплексу галузей, що здійснюють обслуговування промисловості і сільського господарства, будівництва, енергетичного господарства, залізничного транспорту, зв'язку, водопостачання та каналізації, загальної та професійної освіти, науки, медицини - можна виділити виробничу, соціальну та будівельну інфраструктуру (табл.1). До виробничої інфраструктури належить: транспорт, зв'язок, лінії електропередач, матеріально-технічне забезпечення, підприємства та організації наукового та інформаційного характеру, підприємства спеціального обслуговування, галузі, пов'язані з водним забезпеченням. До соціальної: навчально-виробничі комбінати, медичні заклади, транспортні засоби, що призначені для обслуговування споживачів, заклади народної освіти, служби охорони праці і техніки безпеки, галузі народного господарства (навчальні, наукові, спортивні, культурні та інші заклади, житлово-комунальне господарство, організації побутового обслуговування) [3]. До будівельної інфраструктури: спеціалізовані підрозділи, діяльність яких пов'язана з будівництвом, ремонтом та утриманням об'єктів залізничного транспорту.

Таблиця 1

Класифікація інфраструктури підприємств залізничного транспорту України за функціональним призначенням

Інфраструктура	Практична сфера використання
Виробнича	Колійне господарство, сигналізація та зв'язок, електропостачання, перевезення, будівлі та споруди, що забезпечують переміщення сировини, матеріалів та готової продукції.
Соціальна	Залізничні вузли і станції, відділи комерційної роботи та маркетингу, заклади медичного обслуговування.
Будівельна	Філія «Центр будівельно-монтажних робіт та експлуатації будівель і споруд» АТ «Укрзалізниця», філія «Центр з будівництва та ремонту колій» АТ «Укрзалізниця», філія «Центр з будівництва та ремонту інженерних споруд» АТ «Укрзалізниця».

Джерело: розроблено автором за даними [2]

Висновки. Отже, ефективне управління інфраструктурою підприємств залізничного транспорту базується на формуванні обґрунтованої стратегії та

тактики розвитку з урахуванням специфіки діяльності підприємства й умов ринкового середовища. Визначення та оцінювання стратегічних альтернатив забезпечують вибір оптимального напрямку розвитку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємства. Водночас комплексний розвиток виробничої, соціальної та будівельної інфраструктури є важливою передумою стабільності перевізного процесу, належного кадрового забезпечення та модернізації об'єктів залізничного транспорту.

Список використаних джерел:

1. Горєлов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
2. Державні будівельні норми України. ДБН В.2.3-19:202X. URL: <https://mtu.gov.ua/files.pdf>
3. Економічний словник. URL: <https://ekonomichnij-slovník.slovaronline.com/2664>
4. Словник. Портал української мови та літератури. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?sword>
5. Соломніков І. В., Островерх Г. Є. Формування стратегічного контролінгу для залізничної галузі України. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36. С. 82–87. URL: https://www.bses.in.ua/journals/2018/36_1_2018/19.pdf
6. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу. URL: <https://buklib.net/books/24787>
7. Токманова І.В., Овчиннікова В.О., Корінь М.В. Напрямки та інструменти державного регулювання стратегічного розвитку залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 69. С. 114–127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2020_69_14.

Анастасія Шевченко,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП Економіка персоналу та HR-індустрія
Керівник: Ірина Дашко,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління персоналом і маркетингу
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна

ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ В СИСТЕМІ HR-УПРАВЛІННЯ: ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ

Актуальність дослідження. В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови українська економіка зазнає колосального психоемоційного навантаження на персонал, причому найбільш вразливою ланкою стають HR-фахівці. Ця категорія працівників одночасно виконує функції психологічної підтримки колективу, рекрутингу в умовах дефіциту кадрів, адаптації нових працівників та утримання ключових спеціалістів. Саме тому професійне вигорання в системі HR-управління перетворюється не лише на медико-соціальну проблему, а на прямий економічний збиток для підприємства. На відміну від поширеного підходу, який зосереджується на психологічних опитувальниках (наприклад, методика Маслач-Джексон), запропоноване дослідження акцентує увагу на кількісній оцінці втрат: зниженні продуктивності, зростанні плинності кадрів у самому HR-підрозділі, збільшенні лікарняних через психосоматичні розлади, а також помилках в управлінських рішеннях, які призводять до хибного найму [1].

Для побудови економічної діагностики вигорання доцільно використовувати чотирирівневу модель, яку було випробувано протягом 2024–2025 років на 47 українських підприємствах різних галузей [2]. Перший рівень – прямі витрати, що включають вимушені заміни HR-менеджерів, які вибули через виснаження, понаднормові виплати співробітникам, які виконують їхні обов'язки, та оплату лікарняних. У компанії з чисельністю 200 працівників і штатом HR-відділу з п'яти осіб такі прямі втрати можуть сягати 15-20 % від річного фонду оплати праці цього відділу. Другий рівень – непрямі втрати: зниження якості підбору персоналу через неувважність втомленого HR-менеджера, збільшення часу закриття вакансій (у середньому на 34% порівняно зі станом до вигорання), а також зростання добровільної плинності серед тих працівників, яких підбирав уже «вигорілий» рекрутер. Третій рівень – втрачена вигода, тобто нереалізовані проекти з розвитку персоналу, падіння індексу залученості інших працівників через погіршення клімату в команді. Економетричні розрахунки свідчать, що зниження емоційної стійкості HR-менеджера на один бал (за десятибальною шкалою, оціненою за методикою К. Маслач) корелює зі зменшенням рентабельності трудових ресурсів підприємства в цілому на 2,3 %. Четвертий рівень пов'язаний із ESG-репутаційним ризиком: компанії, де фіксується високе вигорання в управлінських функціях, отримують нижчі оцінки від інвесторів, особливо від фондів, що дотримуються

принципів відповідального інвестування. Таким чином, актуальність дослідження обумовлена як потребою збереження людського капіталу, так і прямим економічним обґрунтуванням необхідності втручання.

Щодо інструментів запобігання, то їхня ефективність має визначатися через показник окупності інвестицій (ROI). Серед дієвих заходів, які рекомендують після проведення економічної діагностики, слід назвати регулярний щоквартальний розрахунок коефіцієнта втрат від вигорання – відношення суми прямих і непрямих втрат до фонду оплати праці HR-підрозділу. Якщо цей коефіцієнт перевищує 12 %, необхідно запускати програму корекції [3]. Важливим інструментом є запровадження гнучких форм зайнятості саме для HR-фахівців, зокрема скороченого робочого дня один-два рази на тиждень, а також ротації стресових функцій (наприклад, робота зі звільненнями та адаптація нових працівників не покладаються на одну людину). За даними пілотного впровадження в чотирьох ІТ-компаніях міста Запоріжжя, це дозволило знизити плинність серед HR-персоналу на 25–30 % упродовж пів року. Доцільно також включити показник рівня вигорання до збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) для HR-підрозділу та проводити навчання менеджерів навичкам емоційної саморегуляції. Витрати на такі тренінги окупаються за три-шість місяців завдяки зменшенню лікарняних і підвищенню точності наймів [4]. Перспективним напрямом є страхування професійних ризиків вигорання – експериментальний продукт, який вже пропонують деякі вітчизняні страховики для HR-підрозділів [5]. Це дозволяє капіталізувати частину витрат і зробити їх прогнозованими, а також підвищує соціальну відповідальність бізнесу відповідно до ESG-критеріїв.

Висновки. Професійне вигорання в системі HR-управління має кількісно вимірний економічний вимір, який можна діагностувати через запропоновану чотирирівневу модель прямих витрат, непрямих втрат, втраченої вигоди та ESG-репутаційного ризику. Результати емпіричного дослідження на 47 українських підприємствах показали, що ігнорування цього явища призводить до зростання операційних витрат на підбір персоналу в середньому на третину та зниження рентабельності трудових ресурсів більш ніж на 2 % при погіршенні емоційної стійкості HR-менеджера лише на один бал. Запобіжні заходи мають бути економічно обґрунтованими: найбільш ефективними виявилися регулярна діагностика з пороговим коефіцієнтом 12 %, гнучкі форми зайнятості (скорочений день, ротація стресогенних функцій), що знижують плинність HR на чверть, а також страхування професійних ризиків та включення індикаторів вигорання до системи ключових показників ефективності. Всі ці інструменти демонструють позитивну окупність протягом перших шести місяців після впровадження. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку галузевих нормативів економічно допустимого рівня вигорання для агропромислового комплексу, логістики, ІТ та сфери публічного управління, а також на створення методики компенсаційних виплат працівникам, які тимчасово виконують функції вибулих HR-фахівців в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Маслач К., Джексон С. Діагностика професійного вигорання: адаптація для HR-сфери. *Психологія праці та організаційна психологія*. 2023. Вип. 2 (14). С. 45-52.
2. Коваль С. П., Шевченко А. Економічна оцінка втрат від вигорання менеджерів: результати емпіричного дослідження. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні. 2025. Т. 10. № 1. С. 67-73.
3. Шапіро Н. С. HR-діагностика в системі управління персоналом: сучасні підходи. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 3 (45). С. 112-118.
4. Харченко О. В. Економічні наслідки професійного вигорання персоналу: методи оцінки. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (41). С. 88-93.
5. Мельник Л. Ю., Савенко І. П. Інструменти запобігання вигоранню HR-менеджерів в умовах воєнного стану. *Управління персоналом та економіка праці*. 2025. Вип. 1 (18). С. 34-40.

Даніїл Шнюков,
магістр, ДУІКТ,
Керівник: **Анастасія Глушенкова,**
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА АНАЛІТИКИ ДАНИХ НА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах цифровізації економіки штучний інтелект та аналітика даних стають важливими інструментами підвищення ефективності управлінської діяльності. Використання інтелектуальних технологій дозволяє організаціям оперативно аналізувати великі обсяги інформації, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Зростання конкуренції та швидкі зміни ринкового середовища зумовлюють необхідність впровадження сучасних цифрових технологій у систему управління організацією.

Штучний інтелект у сфері менеджменту використовується для автоматизації бізнес-процесів, аналізу поведінки споживачів, оцінювання ефективності діяльності персоналу та оптимізації стратегічного планування. Інтелектуальні системи здатні обробляти великі масиви даних у реальному часі, що забезпечує підвищення точності управлінських рішень та зниження рівня невизначеності. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє прогнозувати тенденції розвитку ринку та формувати ефективні стратегії управління.

Аналітика даних є важливим елементом сучасної системи управління організацією. Застосування цифрових аналітичних платформ сприяє покращенню контролю за бізнес-процесами, підвищенню прозорості діяльності підприємства та оперативному виявленню проблемних аспектів управління. На основі аналізу даних керівництво організації отримує можливість оцінювати ефективність роботи структурних підрозділів та приймати рішення на основі об'єктивної інформації.

Суттєве значення штучний інтелект має у сфері управління персоналом. Використання HR-аналітики дозволяє здійснювати оцінювання продуктивності працівників, прогнозувати кадрові ризики та визначати потреби у професійному розвитку персоналу. Автоматизовані системи рекрутингу сприяють оптимізації процесу підбору кадрів та скороченню витрат часу на обробку інформації про кандидатів.

Однією з переваг використання аналітики даних є можливість формування прогнозних моделей для стратегічного управління. На основі аналізу ринкових тенденцій організації можуть визначати перспективні напрями розвитку, оцінювати потенційні ризики та адаптувати свою діяльність до змін зовнішнього середовища. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Разом із тим використання штучного інтелекту та аналітики даних супроводжується певними проблемами. До основних викликів належать питання інформаційної безпеки, захисту персональних даних, необхідність значних фінансових витрат на впровадження технологій та недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу. Крім того, автоматизація окремих процесів може викликати опір працівників через побоювання щодо скорочення робочих місць.

Важливою умовою ефективного використання штучного інтелекту є формування цифрової культури в організації. Керівництво повинно забезпечувати підготовку працівників до роботи з новими технологіями, сприяти розвитку цифрових навичок та підтримувати інноваційні підходи до управління. Лише за умови комплексного впровадження цифрових технологій можливо досягти високої ефективності управлінської діяльності.

Таким чином, штучний інтелект та аналітика даних мають значний вплив на процес прийняття управлінських рішень. Використання сучасних цифрових технологій забезпечує підвищення ефективності управління, оптимізацію бізнес-процесів та покращення якості стратегічного планування. Водночас успішність цифрової трансформації залежить від готовності організації до впровадження інновацій та рівня підготовки персоналу.

Висновки. Використання штучного інтелекту та аналітики даних у системі управління організацією сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів та розвитку стратегічного управління. Впровадження цифрових технологій дозволяє забезпечити оперативний аналіз інформації, підвищити якість прогнозування та зміцнити конкурентні позиції організації. Ефективність використання інтелектуальних технологій залежить від рівня цифрової готовності організації та професійної підготовки персоналу.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Воронкова В. Г. Цифрова економіка та використання штучного інтелекту в управлінні. Економіка та держава. 2021. № 6. С. 12–18.
3. Гудзь О. Є. Аналітика даних у системі сучасного менеджменту підприємств. Бізнес Інформ. 2022. № 4. С. 88–94.
4. Дикань В. Л. Цифровізація управлінських процесів у сучасних організаціях. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 326 с.
5. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 348 с.
6. Коваленко О. В. Використання HR-аналітики в системі управління персоналом. Економічний простір. 2023. № 185. С. 55–61.
7. Мельник Л. Г. Штучний інтелект як інструмент стратегічного управління. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. № 3. С. 42–49.
8. Пономаренко В. С. Інформаційні системи та технології в управлінні : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2018. 280 с.

9. Савченко Т. В. Роль цифрових технологій у трансформації управлінських рішень. Економіка і суспільство. 2022. № 41. С. 130–136.
10. Череп А. В. Використання аналітики даних у стратегічному розвитку підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. 2023. № 1. С. 47–53.

Ірина Юник, к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТА ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах трансформації адміністративного менеджменту управлінські рішення набувають особливої уваги як ключовий інструмент забезпечення ефективності діяльності організацій. Вони визначають не лише оперативну результативність, але й стратегічну спроможність адаптації до змін зовнішнього середовища, зокрема в контексті цифровізації, глобалізації та впровадження ESG-підходів.

Сучасний адміністративний менеджмент поступово відходить від традиційної ієрархічної моделі прийняття рішень і переходить до більш гнучких, адаптивних та колегіальних форм. Зростає роль аналітичного забезпечення управлінських процесів, використання великих даних (Big Data), цифрових платформ, систем підтримки прийняття рішень та штучного інтелекту. Це дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, мінімізувати ризики та скоротити часові витрати на їх розробку та реалізацію.

Особливого значення набуває інтеграція ESG-принципів у процес ухвалення управлінських рішень. Екологічна складова передбачає врахування впливу організаційної діяльності на довкілля та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Соціальна складова орієнтується на розвиток людського капіталу, забезпечення інклюзивності, рівності та соціальної відповідальності. Управлінська складова акцентує увагу на прозорості, підзвітності та етичності прийняття рішень.

У сучасній практиці адміністративного менеджменту часто спостерігається перехід до концепції управління на основі даних (data-driven management), що передбачає прийняття рішень на основі аналізу достовірних даних, а не лише інтуїції чи попереднього досвіду. Це сприяє підвищенню якості стратегічного планування, ефективному розподілу ресурсів та формуванню більш стійких організаційних моделей.

Модель ухвалення рішень на основі даних використовує великі обсяги інформації для забезпечення обґрунтованих управлінських рішень. Вона включає збір, аналіз і трактування даних про клієнтську поведінку, рівень продажів, операційну ефективність та інші ключові показники, що дозволяє застосовувати аналітичні методи та прогнозування для підвищення ефективності управління [2, с. 148].

Перспективи використання технологій Big Data у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень є надзвичайно важливими для сучасних організацій. Впровадження аналітики великих даних може істотно підвищити

точність, своєчасність і обґрунтованість прийнятих рішень. Завдяки аналізу значних обсягів інформації, компанії можуть ефективніше виявляти тенденції, вразливі місця та можливості для оптимізації операційних процесів. Впровадження Big Data сприяє збільшенню прозорості процесів прийняття рішень, оскільки доступ до аналітичних даних дозволяє чітко відслідковувати джерела рішень, причини певних дій та відповідальність за них, а також підвищує рівень довіри та зобов'язань в організації, особливо у випадках, коли важливо забезпечити контроль над фінансовими потоками, ресурсами чи управлінням персоналом [1, с. 132].

Важливим сучасним підходом є також впровадження партисипативного управління, яке передбачає залучення працівників до процесу прийняття рішень. Такий підхід підвищує рівень відповідальності, мотивації та організаційної лояльності, а також сприяє формуванню інноваційного середовища.

Крім того, у практиці адміністративного менеджменту активно застосовуються сценарний аналіз та гнучкі методології управління (Agile, Lean), що дозволяють організаціям швидко реагувати на зміни та забезпечувати безперервне вдосконалення управлінських процесів.

Використання багатосценарного аналізу та планування надає керівникам у процесі прийняття управлінських рішень суттєву перевагу, представляючи їм кілька принципово різних поглядів на майбутнє. Аналіз кількох сценаріїв дозволяє значно розширити можливості менеджерів щодо вибору оптимальної послідовності дій, особливо в умовах невизначеності. Існуючі сценарні методи передбачають використання різних підходів до побудови та оцінки варіантів [3].

Серед найбільш поширених методів багатосценарного аналізу виокремлюють метод ключових невизначеностей, який передбачає визначення найбільш вагомих і водночас непередбачуваних факторів впливу на діяльність організації. На основі комбінації таких факторів формуються альтернативні сценарії розвитку подій, що дозволяє оцінити можливі ризики та перспективи. Важливе місце займає також метод аналізу взаємного впливу, сутність якого полягає у дослідженні взаємозв'язків між різними подіями та факторами середовища. Це дає змогу виявити, як зміна одного чинника може впливати на інші елементи системи та на загальний результат управлінських рішень. У практиці сценарного планування широко використовується метод екстраполяції трендів, що базується на аналізі існуючих тенденцій та прогнозуванні їх подальшого розвитку в майбутньому. Такий підхід дозволяє оцінити ймовірні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Крім того, сучасні організації активно застосовують когнітивне моделювання, яке дає можливість створювати причинно-наслідкові моделі взаємодії факторів та прогнозувати наслідки різних управлінських рішень. Особливого значення в умовах нестабільності набуває метод «диких карт» або «чорних лебедів», спрямований на аналіз малоімовірних, але потенційно надзвичайно впливових подій, здатних кардинально змінити умови функціонування організації. Застосування зазначених методів у комплексі сприяє

підвищенню гнучкості управління, адаптивності організацій та ефективності стратегічного планування.

Методології Lean та Agile також є сучасними підходами до управління організаційними процесами та проєктами, що спрямовані на підвищення ефективності діяльності, адаптивності та якості управлінських рішень. Методологія Lean (ощадливе управління) орієнтується на мінімізацію втрат, оптимізацію процесів, раціональне використання ресурсів та постійне вдосконалення діяльності організації. Основна мета Lean – створення максимальної цінності для споживача при мінімальних витратах часу та ресурсів. Натомість методологія Agile (гнучке управління) базується на принципах адаптивності, швидкого реагування на зміни, командної взаємодії та поетапного виконання завдань. Agile-підхід передбачає постійний зворотний зв'язок, активну співпрацю із зацікавленими сторонами та можливість оперативного коригування управлінських рішень. Інтеграція Lean та Agile у сучасний адміністративний менеджмент сприяє підвищенню ефективності організацій, розвитку інноваційності, прозорості управління та формуванню клієнтоорієнтованого підходу, що особливо актуально в умовах цифрової та ESG-трансформації управлінських практик.

У сучасних умовах цифрової трансформації та клієнтоорієнтованого управління особливої актуальності набувають інноваційні моделі прийняття управлінських рішень, що базуються на використанні цифрових технологій, аналітики даних та врахуванні потреб споживачів послуг. Зокрема модель прийняття рішень на основі штучного інтелекту (ШІ) – передбачає використання алгоритмів ШІ для автоматизації процесу прийняття рішень. ШІ може аналізувати великі обсяги даних, виявляти закономірності та робити прогнози, що дозволяє приймати швидкі та точні рішення. Модель сервіс-дизайну – передбачає розроблення послуг з урахуванням потреб та очікувань клієнтів. Вона включає дослідження клієнтів, створення прототипів послуг та їх тестування. Рішення приймаються на основі зворотного зв'язку від клієнтів [2].

Висновки. Отже, сучасні управлінські рішення в адміністративному менеджменті формуються під впливом цифрової трансформації, розвитку аналітичних технологій та впровадження ESG-принципів, що забезпечує підвищення їхньої ефективності, прозорості та адаптивності. Використання моделей управління на основі даних, технологій Big Data, штучного інтелекту, сценарного аналізу, а також методологій Agile і Lean сприяє удосконаленню процесів прийняття рішень, оптимізації ресурсів та підвищенню гнучкості організацій в умовах невизначеності. Водночас інтеграція партисипативного підходу та сервіс-дизайну забезпечує орієнтацію управління на потреби працівників і споживачів послуг, підвищує рівень відповідальності та інноваційності організацій. У сукупності це створює передумови для формування сучасної моделі адміністративного менеджменту, здатної забезпечити стійкий розвиток організацій та їх конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Горбаченко С. А., Клевцєвич Н. А., Дикий О. В. Використання Big Data в процесі прийняття управлінських рішень. *Науковий погляд: економіка та управління*. № 4 (88). 2024. С. 127 – 134. URL : <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ac2234ba-4d00-4795-b5b7-e49d36f676d9/content>.
2. Науменко Ю., Крупський О. Стасюк Ю. Сучасні моделі та інструменти ухвалення управлінських рішень у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. № 5 (96) 2025. С. 142 – 152. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/51514/2/GEJ_2025v96n5_Naumenko_Y-Modern_models_and_tools_142-152.pdf.
3. Чикуркова А. Д., Федірець О. В., Покотильська Н. В., Тютюнник В. В. Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. № 5 (287). 2025. URL : <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25. topic Alla-Chykurkova-Oleg-Fedirets-Nataliia-Pokotylska-Vladyslav-Tiutiunnyk-390-402.pdf>.

Юлія Ярмачок,
здобувач вищої освіти ТДАТУ,
Керівник: Борис Беззубко
к.держ.упр., доцент, доцент кафедри
менеджменту та публічного адміністрування,
Таврійський державний агротехнологічний
університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ВПЛИВ ESG-ПРИНЦИПІВ НА ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Summary. The theses explore the influence of ESG principles on the development of modern leadership and management practices in organizations.

Key words: ESG, leadership, management, organizational development, sustainable development.

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується швидкими економічними, соціальними та технологічними змінами, що вимагає від організацій нових підходів до управління. У цих умовах особливого значення набувають ESG-принципи, які визначають стандарти екологічної відповідальності, соціальної взаємодії та ефективного корпоративного управління. Формування сучасного лідерства на основі ESG-підходів є важливим чинником забезпечення стійкого розвитку організацій та підвищення їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації та євроінтеграції.

Основний матеріал дослідження. ESG-принципи суттєво впливають на трансформацію сучасних управлінських практик та роль керівника в організації. Сучасний лідер повинен не лише забезпечувати економічну ефективність діяльності підприємства, а й формувати соціально відповідальну корпоративну культуру, підтримувати екологічні ініціативи та забезпечувати прозорість управління.

Важливим аспектом ESG-лідерства є розвиток людського капіталу, створення сприятливих умов праці та підтримка професійного розвитку працівників. Крім того, керівники мають враховувати екологічні ризики та впроваджувати інноваційні технології спрямовані на раціональне використання ресурсів.

У сучасних умовах ESG-орієнтоване лідерство стає важливим інструментом підвищення репутації організації, залучення інвестицій та формування довіри з боку партнерів і суспільства.

Висновки. Отже, ESG-принципи сприяють формуванню нової моделі лідерства, орієнтованої на сталий розвиток, соціальну відповідальність та ефективне корпоративне управління. Використання ESG-підходів у системі менеджменту дозволяє організаціям адаптуватися до сучасних викликів та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Список використаних джерел

1. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. – New York, 2023.
2. ESG Leadership and Corporate Responsibility. *International Management Review*. 2025.
3. Управління організаціями в умовах сталого розвитку: монографія. – Київ, 2024.

Людмила Зайцева,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,
м. Лубни, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сфера управління людськими ресурсами охоплює сукупність процесів, пов'язаних із формуванням, розвитком та стратегічним управлінням персоналом організації. Поняття «HR-менеджмент» сформулювалося в результаті еволюції традиційного управління персоналом, яке бере свій початок із систем кадрового адміністрування та соціального забезпечення працівників. Доречно проаналізувати зазначені дефініції, для подальшого розуміння сутності HR-менеджменту та системи управління персоналом.

Таблиця 1.

Характерні особливості дефініцій щодо управління людськими ресурсами

Критерій порівняння	Управління персоналом	HR-менеджмент
Сутність поняття	Традиційна адміністративна функція управління працівниками	Система стратегічного управління людським капіталом
Основна мета	Забезпечення операційної ефективності та виконання функцій	Розвиток потенціалу працівників і підвищення ефективності організації
Підхід до працівника	Працівник як трудовий ресурс або «виробничий інструмент»	Працівник як головний актив та носій інтелектуального капіталу
Характер управління	Формалізований, регламентований, контрольний	Гнучкий, адаптивний, орієнтований на розвиток
Основний акцент	Контроль виконання посадових обов'язків	Розвиток компетенцій, мотивації та залученості персоналу
Тип управлінських рішень	Переважно оперативні та адміністративні	Стратегічні та довгострокові
Роль працівника в організації	Виконавець визначених функцій	Партнер у досягненні стратегічних цілей підприємства
Система мотивації	Базове матеріальне стимулювання	Комплексна система матеріальної та нематеріальної мотивації
Навчання персоналу	Епізодичне підвищення кваліфікації	Безперервний професійний розвиток та управління талантами
Оцінювання праці	Контроль дисципліни та результатів роботи	Оцінка компетенцій, потенціалу та індивідуальної ефективності
Комунікації	Вертикальні, формальні	Відкриті, інтерактивні, партнерські
Корпоративна культура	Орієнтація на підпорядкування та дотримання правил	Орієнтація на командну взаємодію, довіру та самореалізацію
Ставлення до інновацій	Консервативний підхід, мінімізація змін	Підтримка інноваційності та адаптації до змін
Фокус діяльності	Кадрове адміністрування	Управління людським капіталом
Кінцевий результат	Стабільне функціонування підприємства	Конкурентоспроможність, розвиток та зростання ефективності бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі [2].

Отже, управління персоналом є традиційною системою організації праці, що орієнтується переважно на адміністративний контроль та забезпечення виконання функціональних обов'язків. Натомість HR-менеджмент виступає сучасною концепцією стратегічного управління людськими ресурсами, у центрі якої перебуває працівник як ключовий фактор розвитку, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства, яку доречно розглядати за наступними підходами.

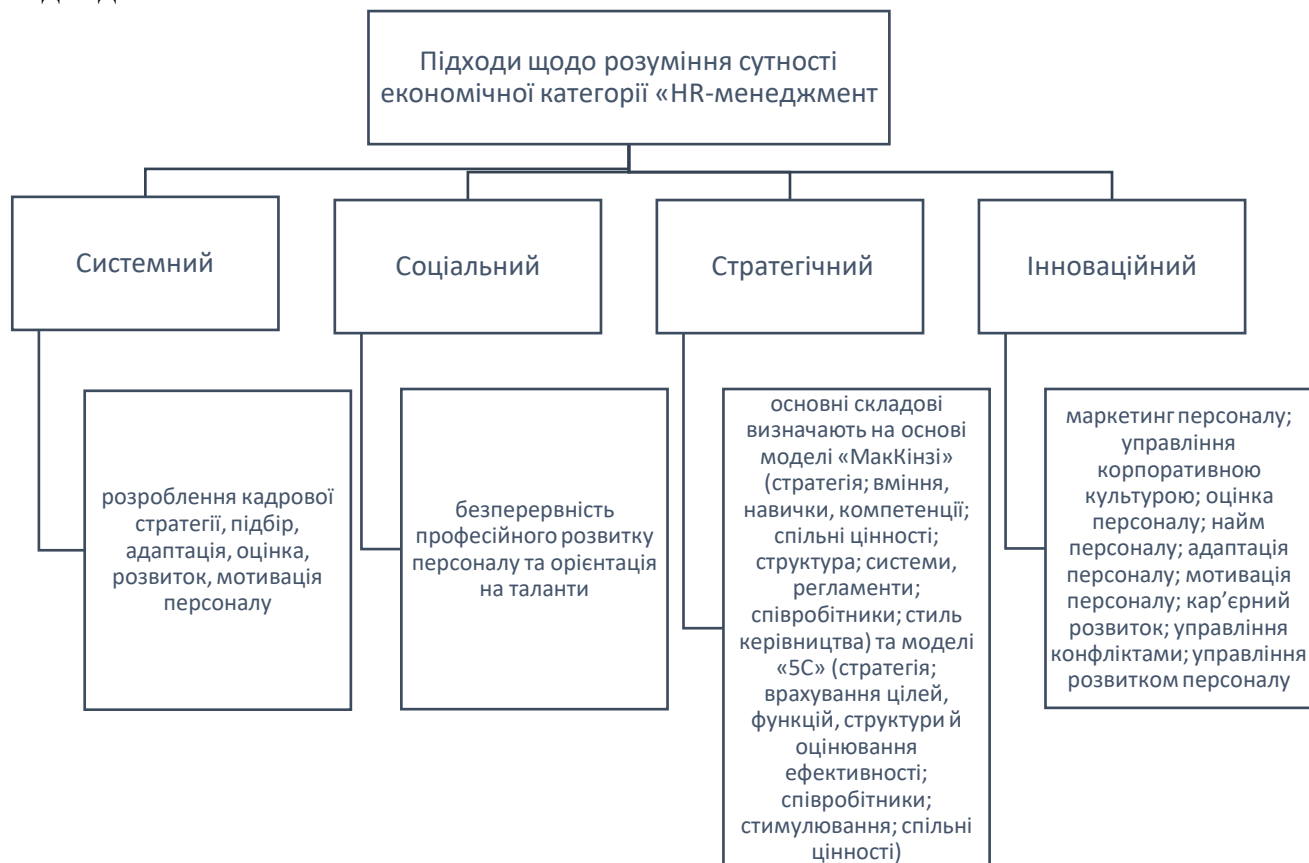


Рис. 1. Підходи щодо розуміння сутності економічної категорії «HR-менеджмент»

Джерело: сформовано автором на основі [2,3,4,5].

Базові складові кожного з цих підходів стосуються в основному розроблення стратегії управління персоналом, створення необхідних умов його професійного розвитку, задоволення особистих потреб. Так як HR-менеджмент належить до частини вивчення менеджменту, яка зосереджена на тому, як залучати, наймати, навчати, мотивувати та утримувати працівників, які є джерелом конкурентних переваг у глобальному середовищі, важливо швидко реагувати на його складні зміни. Це означає розуміння наслідків отриманих в результаті впливу зовнішнього середовища, яке включає глобалізацію, глобальну економіку, технологічні зміни, різноманітність робочої сили, дефіцит робочої сили, зміну вимог до навичок, ініціативи постійного вдосконалення, злиття компаній тощо. Тому фахівці з управління людськими ресурсами повинні формувати гнучку кадрову політику на основі ключових складових HR-менеджменту, щоб відповідати глобальним викликам сьогодення [1].

Отже, сучасна система управління людськими ресурсами є значно ширшою за традиційне управління персоналом. Якщо класичне управління персоналом орієнтується переважно на адміністративний контроль, організацію праці та виконання функціональних обов'язків, то HR-менеджмент розглядає працівника як стратегічний ресурс і ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Сучасний HR-менеджмент базується на антропоцентричному підході, відповідно до якого основною цінністю організації виступає людський капітал. У центрі уваги перебувають професійний розвиток працівників, формування ефективної системи мотивації, розвиток корпоративної культури, забезпечення сприятливого психологічного клімату та створення умов для самореалізації персоналу.

В умовах глобалізації, цифровізації бізнес-процесів, нестабільності економічного середовища та дефіциту кваліфікованих кадрів роль HR-менеджменту суттєво зростає, оскільки ефективна система управління людськими ресурсами дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати продуктивність праці, формувати кадровий потенціал та забезпечувати довгостроковий розвиток. Таким чином, HR-менеджмент виступає не лише функціональною складовою системи управління підприємством, а й важливим стратегічним інструментом забезпечення ефективності діяльності організації, її інноваційного розвитку та стійких конкурентних переваг.

Список використаних джерел

1. David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst. Fundamentals of Human Resource Management 12th Edition. USA: Wiley, 2015. 384 p.
2. Дрималовська Х.В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки. 2022. № 3 (66). С. 58-62
3. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємство та інновації*. 2020. Випуск 12. С. 125–129.
4. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4(50). С. 127–133.
5. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. №160. С. 103–107.

Наукове видання

**ФОРСАЙТ РОЗБУДОВИ УКРАЇНИ:
ESG – ОРІЄНТИРИ ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ В ЕКОНОМІЦІ,
МЕНЕДЖМЕНТІ, МАРКЕТИНГУ Й ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

**Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції
28 травня 2026 року
м. Запоріжжя**

Головний редактор **Демко В.С.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки і бізнесу, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного

Редакційна колегія **Беззубко Б.І.**, к.н. з держ.упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;
Майборода Г.О., PhD з маркетингу, старший викладач кафедри маркетингу. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Електронне видання
Формат 60*84/16
Умовні друковані аркуші: 47

