КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Круглий стіл

РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

9 ЖОВТНЯ 2026 РОКУ

FORUM EFBM 4.0
RESILIENCE AND SUSTAINABILITY

FORUM EFBM 4.0

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

Матеріали Міжнародного форуму

Круглий стіл

«РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ»

Київ 2026

УДК 330, 331, 336
JEL classification: D00, E00, G00, M10, M20

Рецензенти:

З. Варналій, *доктор економічних наук, професор*
С. Онищенко*, доктор економічних наук, професор*

Рекомендовано вченою радою економічного факультету
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол №3 від 20 жовтня 2026 року)

Редакційна колегія:

д-р екон. наук, проф. А.І. Ігнатюк (голова); канд. фіз.-мат. наук, доц. Л.А. Анісімова; д-р екон. наук, проф. В.В. Вірченко; д-р екон. наук, проф. Б.А.Засадний; д-р екон. наук, проф. І.О. Лютий; д-р екон. наук, проф. О.І. Ляшенко; д-р екон. наук, проф. Н.В. Приказюк; д-р екон. наук, проф. Г.М. Филюк; д-р екон. наук, проф. А.О. Ходжаян; д-р екон. наук, проф. Г.О. Чорноус; канд. екон. наук, доц. Н.В. Гончаренко; канд. пед. наук, доц. І.О. Діденко; канд. екон. наук, доц. Н.В. Руденко; канд. екон. наук, доц. С.Г.Фірсова; д-р екон. наук, проф. Т.В. Гайдай; д-р екон. наук, проф. А.Б. Камінський; д-р екон. наук, доц. Л.В. Пащук; д-р істор. наук, проф. О.В. Чеберяко; д-р екон. наук, проф. А.С. Шолойко; канд. техн. наук, доц. Н.М. Березненко; канд. екон. наук, доц. В.В. Журило; канд. фіз.-мат. наук, доц. Б.Д. Пацай; канд. екон. наук, доц. І.П. Тимченко; д-р філософії, асист. Р.М. Лісова; канд. філол. наук, доц. Л.О. Шевченко.

Е40 Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління, матеріали IV Міжнародного форуму / за заг. ред. проф. А. І. Ігнатюк : Київ, Видавництво Ліра-К, 2026. «Розвиток бізнесу в умовах поствоєнного відновлення: виклики та можливості». – 142 с.

Збірник містить матеріали IV Міжнародного форуму «Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління. *РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК»,* що проходив 6-9 жовтня 2026 року на економічному факультеті Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Збірник охоплює наукові публікації за основними напрямами економічної науки.
Для науковців, державних службовців, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти.

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, галузевої термінології, імен власних та інших відомостей.

ISBN 978-617-9002-31-1 (Online)

Проведення Форуму зареєстровано в Державній науковій установі «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації» (посвідчення № 644)

© Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2026
© Видавництво Ліра-К, 2026

FORUM EFBM 4.0

RESILIENCE AND SUSTAINABILITY

Proceedings of the International Forum

Round table

“BUSINESS DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF POST-WAR RECOVERY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES”

Kyiv 2026

УДК 330, 331, 336
JEL classification: D00, E00, G00, M10, M20

Reviewers:

Zahariy Varnaliy, *Doctor of Economics, Professor*
Svitlana Onyshchenko*, Doctor of Economics, Professor*

Approved by the Academic Council Faculty of Economics of Taras Shevchenko National University of Kyiv (20 October 2026, Protocol №3)

Editorial Board:

Anzhela Ignatiuk, Doctor of Economics, Professor (Head of Editorial Board); Lyudmyla Anisimova, PhD in Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor; Volodymyr Virchenko, Doctor of Economics, Professor; Bohdan Zasadnyi, Doctor of Economics, Professor; Ihor Liutyii, Doctor of Economics, Professor; Olena Liashenko, Doctor of Economics, Professor; Nataliia Prukaziuk, Doctor of Economics, Professor; Halyna Filiuk, Doctor of Economics, Professor; Alina Khodzhaian, Doctor of Economics, Professor; Galyna Chornous, Doctor of Economics, Professor; Natalia Goncharenko, PhD in Economics, Associate Professor; Iryna Didenko, PhD in Pedagogic Sciences, Associate Professor; Natalia Rudenko, PhD in Economics, Associate Professor; Svitlana Firsova, PhD in Economics, Associate Professor; Tetiana Gaidai, Doctor of Economics, Professor; Andriy Kaminsky, Doctor of Economics, Professor; Lidiia Pashchuk, Doctor of Economics, Professor; Oksana Cheberyako, Doctor of Habil. in Historical Sciences, PhD in Economics, Professor; Antonina Sholoiko, Doctor of Economics, Professor; Natalia Bereznenko, PhD in Technical Sciences, Associate Professor; Vikroria Zhurylo, PhD in Economics, Associate Professor; Bohdan Patsai, PhD in Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor; Liudmyla Shevchenko, PhD in Philology; Inna Tymchenko, PhD in Economics, Associate Professor; Associate Professor; Ruslana Lisova, PhD, Assistant.

E Economics. Finance. Business. Management, Proceedings of the IV International Forum / Edited by Prof. Anzhela Ignatiuk : Kyiv, Lira-K Publishing, 2026. "Business Development in Conditions of Post-War Recovery: Challenges and Opportunities" – 142 c.

The proceedings contain the papers presented at the IV International Forum «Economics. Finance. Business. Management. *RESILIENCE AND SUSTAINABILITY*» held on October 6-9, 2026 at the Faculty of Economics of Taras Shevchenko National University of Kyiv. The proceedings cover research papers in key areas of economics.
For scholars, civil servants, teachers, postgraduate and graduate students of economics in higher educational institutions.

The authors of published papers are solely responsible for the selection and accuracy of presented facts, quotations, economic and statistical data, professional terminology, proper names, and other data.

ISBN 978-617-9002-31-1 (Online)

© Taras Shevchenko National University of Kyiv, 2026
© Lira-K Publishing, 2026

ЗМІСТ

Азьмук Надія
ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ: ВІД СТИХІЙНОЇ ШІ-ІНТЕГРАЦІЇ ДО МОДЕЛІ ДЛЯ ЦСЄ **11**

Бачинська Олена
МОТИВАЦІЙНІ ЗАСАДИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ **14**

Баюра Дмитро
РОЗВИТОК НАГЛЯДУ КОРПОРАТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ У ДЕРЖАВНОМУ КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ **17**

Вигівська Анастасія
ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ **20**

Вознюк Микола
ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ **23**

Войтко Сергій
РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА НА ЗАСАДАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГРОМАДАМИ **26**

Голобородько Владислав
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ, СТІЙКОСТІ ТА АНТИКРИХКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ **29**

Голованенко Микола
СТРУКТУРНІ ЗМІНИ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ **32**

Гриценко Руслан
АСИМЕТРІЯ ВТРАТИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ДОВІРИ ДО ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ПІСЛЯ КРИЗОВИХ ШОКІВ **35**

Гусак Євген
ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ **38**

Гуцало Павло
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА **41**

Дудзяний Сергій
СТІЙКІСТЬ ЯК ОРІЄНТИР РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЦЕМЕНТНОЇ ГАЛУЗІ **44**

Ільїчов Антон
ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ **47**

Калініченко Олена
КРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ У НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ВІД ШВИДКОГО РЕАГУВАННЯ ДО ДОВГОСТРОКОВОЇ СТІЙКОСТІ **50**

Кеба Дмитро
ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА МЕТОДОЛОГІЄЮ ТЕОРІЇ ОБМЕЖЕНЬ **53**

Кобєлєв Валерій, Перерва Петро, Лега Ольга
МАРКЕТИНГОВИЙ СУПРОВІД ПРОЦЕСІВ РЕЛОКАЦІЇ ТА АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ У БЕЗПЕЧНІ РЕГІОНИ УКРАЇНИ **55**

Ковальчук Віктор
ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ **58**

Ковальчук Любомир
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ МІЖНАРОДНОЇ ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ **61**

Козакевич Антоніна
РОЛЬ СТАРТАПІВ У ВІДНОВЛЕННІ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ **64**

Колісніченко Вадим
ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ КЛАСИФІКАЦІЇ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ **67**

Кравченко Тетяна, Кравченко Андрій
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БІЗНЕСУ: ВІД ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРИСКОРЕННЯ ДО ЕКОНОМІЧНОГО РЕЗУЛЬТАТУ **71**

Левченко В'ячеслав
ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД **76**

Левченко Олександр
ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ **79**

Лега Ольга, Перерва Петро
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ **82**

Лемішко Олена
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ **85**

Лісова Руслана
РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПОСТАЧАННЯ ДЛЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ **88**

Мартинюк Людмила
СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ **91**

Микитюк Оксана, Мосюйда Олена
АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ **95**

Нам'ясенко Віктор
ЕКОНОМІЧНИЙ РАЙОН ЯК ЕКЗОГЕННИЙ ФАКТОР ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ **98**

Онисенко Тетяна
АДАПТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ **102**

Петренко Катерина
ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ ДО SEPA ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ **104**

Робінс Ерік
ПОРТОВА ІНФРАСТРУКТУРА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО РИЗИКУ: БЕЗПЕКОВІ, ОПЕРАЦІЙНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ДПП **107**

Рогоза Микола, Ляшенко Вячеслав, Гудзь Тетяна
МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ РІВНОВАГОЮ В КОНТЕКСТІ БЕЗПЕКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ РЕГІОНУ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ **110**

Ролько Руслан
ПОВЕДІНКОВІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ФАКТОРИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ВИБОРУ ДОМОГОСПОДАРСТВ **113**

Сазонов Роман
ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ СТРАТЕГІЙ СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ **116**

Северина Ірина
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ **119**

Скопенко Наталія
ДЕТЕРМІНАНТИ РИЗИКОВАНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ **122**

Тараненко Олексій
РОЗВИТОК ПОШТОВИХ ТА КУР'ЄРСЬКИХ СЛУЖБ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ **125**

Тарасенко Лілія
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В БІЗНЕСІ: ВІД ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ **127**

Тюхтенко Наталія
СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ І МАРКЕТИНГОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ **130**

Чернихівська Анна
HR-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ **135**

Чубук Леся **138**
ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ВОЄННОГО ЧАСУ

CONTENTS

Nadiya Azmuk
HUMAN CAPITAL TRANSFORMATION IN UKRAINE: FROM SPONTANEOUS AI INTEGRATION TO A MODEL FOR CEE **11**

Olena Bachynska
MOTIVATIONAL GROUNDS FOR THE REINTEGRATION OF UKRAINE'S HUMAN CAPITAL IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY **14**

Dmytro Baiura
DEVELOPMENT OF SUPERVISION IN CORPORATE GOVERNANCE IN THE STATE CORPORATE SECTOR OF UKRAINE **17**

Anastasiia Vyhivska
DIGITAL MARKETING AS A TOOL FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE EUROPEAN MARKET IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY **20**

Mykola Vozniuk
INNOVATION AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF DAIRY INDUSTRY ENTERPRISES IN UKRAINE **23**

Serhii Voitko
ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT BASED ON CRISIS MANAGEMENT IN COMMUNITIES **26**

Vladyslav Holoborodko
METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE DEVELOPMENT, RESILIENCE, AND ANTIFRAGILITY OF ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY **29**

Mykola Holovanenko
STRUCTURAL CHANGES IN UKRAINE'S MANUFACTURING INDUSTRY AMIDST THE WAR AND PROSPECTS FOR POST-WAR RECOVERY **32**

Ruslan Grytsenko
ASYMMETRY IN THE LOSS AND RECOVERY OF INSTITUTIONAL TRUST IN THE FINANCIAL SYSTEM FOLLOWING CRISIS SHOCKS **35**

Yevhen Husak
APPLICATION OF ECONOMIC CONTROL IN HEALTHCARE SYSTEM IN UKRAINE **38**

Pavlo Hutsalo
ENSURING THE OPERATIONAL CONTINUITY OF A CONSTRUCTION ENTERPRISE BASED ON A SOCIAL ENTREPRENEURSHIP MODEL **41**

Serhii Dudzianyi **44**
RESILIENCE AS A DEVELOPMENT PRIORITY FOR DOMESTIC CEMENT INDUSTRY ENTERPRISES
Anton Ilichov
TRANSFORMATION OF THE INVESTMENT POLICY OF UKRAINIAN COMPANIES DURING THE WAR AND POST-WAR RECOVERY **47**

Olena Kalinichenko
CRISIS MARKETING IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT: FROM RAPID RESPONSE TO LONG-TERM RESILIENCE **50**

Dmytro Keba
ENTERPRISE OPERATIONAL RESILIENCE FORMATION BASED ON THE THEORY OF CONSTRAINTS METHODOLOGY **53**

Valerii Kobielev, Petro Pererva, Olha Leha
MARKETING SUPPORT FOR BUSINESS RELOCATION AND ADAPTATION TO THE SAFE REGIONS OF UKRAINE **55**

Viktor Kovalchuk
FINANCIAL SUPPORT FOR THE RECONSTRUCTION OF UKRAINE'S LOCAL COMMUNITIES IN THE CONTEXT OF STRUCTURAL TRANSFORMATION **58**

Liubomyr Kovalchuk
ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF INTERNATIONAL EXPRESS DELIVERY LOGISTICS PROCESSES **61**

Antonina Kozakevych
THE ROLE OF STARTUPS IN THE RECOVERY AND MODERNIZATION OF THE UKRAINIAN ECONOMY **64**

Vadym Kolisnichenko
ASSESSING THE DIGITAL MATURITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON A FUNCTIONAL CLASSIFICATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES **67**

Tetiana Kravchenko, Andrii Kravchenko
ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A FACTOR OF ECONOMIC RESILIENCE OF BUSINESS: FROM TECHNOLOGICAL ACCELERATION TO ECONOMIC RESULT **71**

Viacheslav Levchenko
INTEGRATED SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE RESOURCE POTENTIAL: A CONCEPTUAL APPROACH **76**

Oleksandr Levchenko
TRANSFORMATION OF UKRAINE'S INVESTMENT ENVIRONMENT UNDER THE CONDITIONS OF WAR-RELATED CHALLENGES **79**

Olha Leha, Petro Pererva
PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF E-COMMERCE IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY **82**

Olena Lemishko
FINANCIAL AND ECONOMIC POLICY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF WARTIME CHALLENGES **85**

Ruslana Lisova
REENGINEERING SUPPLY BUSINESS PROCESSES FOR ENTERPRISE RESILIENCE **88**

Liudmila Martyniuk
STRATEGIC DIAGNOSTICS AS A TOOL FOR DETERMINING DIRECTIONS FOR ENTERPRISE RECOVERY AND DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S POST-WAR ECONOMIC RECOVERY **91**

Oksana Mykytiuk, Olena Mosiuida
ADAPTING STRATEGIES FOR ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGES FOR UKRAINIAN COMPANIES IN THE CONTEXT OF WAR **95**

Viktor Namiasenko
THE ECONOMIC REGION AS AN EXOGENOUS FACTOR INFLUENCING ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY AND DEVELOPMENT **98**

Tetyana Onysenko
ADAPTIVE CAPACITY OF THE ENTERPRISE AS A FACTOR OF BUSINESS DEVELOPMENT UNDER POST-WAR RECOVERY **102**

Kateryna Petrenko
UKRAINE'S INTEGRATION INTO SEPA AS A FACTOR IN BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION **104**

Eric Robins
PORT INFRASTRUCTURE UNDER WARTIME RISK IN UKRAINE: SAFETY, OPERATIONAL, AND ECONOMIC RISKS FOR PPP DEVELOPMENT **107**

Mykola Rogoza, Viacheslav Liashenko, Tetiana Gudz
MODELING THE MANAGEMENT OF ECONOMIC EQUILIBRIUM IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT SECURITY OF REGIONAL ECONOMIC ENTITIES THROUGH THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES **110**

Ruslan Rolko
BEHAVIORAL AND INSTITUTIONAL FACTORS OF HOUSEHOLD INVESTMENT CHOICE **113**

Roman Sazonov
DIFFERENTIATION OF STRATEGIES FOR STIMULATING THE INVESTMENT ACTIVITY OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY **116**

Iryna Severyna
DEVELOPMENT STRATEGIES OF DAIRY PROCESSING ENTERPRISES **119**

Nataliia Skopenko
DETERMINANTS OF UKRAINIAN BUSINESS RISKINESS **122**

Oleksii Taranenko
DEVELOPMENT OF POSTAL AND COURIER SERVICES IN UKRAINE AMIDST WARTIME CHALLENGES AND POST-WAR RECOVERY **125**

Liliia Tarasenko
ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN BUSINESS: FROM PROCESS OPTIMIZATION TO BUSINESS MODEL TRANSFORMATION **127**

Nataliia Tiukhtenko
SOCIAL CAPITAL AND MARKETING COMPETENCIES AS DETERMINANTS OF MANAGEMENT TEAM DEVELOPMENT **130**

Anna Chernykhivska
HR MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF HUMAN CAPITAL TRANSFORMATION **135**

Lesia Chubuk
INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF UKRAINIAN BUSINESS AMIDST WARTIME UNCERTAINTY **138**

Азьмук Надія,
д-р екон. наук, доцент,
Інститут економіки промисловості НАН України,
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ: ВІД СТИХІЙНОЇ ШІ-ІНТЕГРАЦІЇ ДО МОДЕЛІ ДЛЯ ЦСЄ

Ключові слова: людський капітал; штучний інтелект; симбіоз людина-ШІ; ризики; жива лабораторія; сценарії управління талантами

Nadiya Azmuk,
D.Sc. in Economics, Associate Professor,
Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine,
Cherkasy State Business College

HUMAN CAPITAL TRANSFORMATION IN UKRAINE: FROM SPONTANEOUS AI INTEGRATION TO A MODEL FOR CEE

Keywords: human capital; artificial intelligence; human-AI symbiosis; risks; living laboratory; talent management scenarios

Сучасний етап цифрової трансформації ринку праці України характеризується неврегульованим використанням штучного інтелекту. Це зумовлено гострою нестачею кадрів, спричиненої вимушеною міграцією та мобілізаційними процесами, бізнес і працівники самостійно шукають шляхи збереження продуктивності у складних умовах воєнного стану та невизначеності. Генеративні ШІ-моделі, автоматизовані системи аналітики, ШІ-асистенти стають ключовими інструментами для бізнесу компенсації дефіциту робочої сили.

Така стихійність створює як значні ризики для національного ринку праці, так і унікальне вікно можливостей. Україна фактично стає живою лабораторією, де в екстремальних умовах відпрацьовуються нові форми зайнятості та моделі взаємодії людина – ШІ. Водночас відсутність системного інституційного регулювання та відставання освітніх стандартів формують низку ризиків: приховану декваліфікацію, зростання цифрового розриву, тіньова цифровізація, етико-правову та безпекову невизначеність.

Ризик прихованої декваліфікації полягає у неконтрольованій делегації трудових функцій алгоритмам, що призводить до атрофії базових когнітивних навичок у фахівців особливо початкового рівня. Це призводить до зниження якості людського капіталу в довгостроковій перспективі, коли формування фахівців середнього та вищого рівнів стає ускладненим через відсутність міцного базису, сформованого на початкових етапах професійного зростання.

Поглиблення цифрового розриву виявляється в асиметрії між тими, хто володіє навичками ШІ-аугментації, і тими, що опиняються під ризиком професійної відчуженості через низький рівень цифрової грамотності та

професійної експертизи. Це посилює ризики маргіналізації окремих категорій працівників та структурного дисбалансу на ринку праці.

Тіньова ШІ-адаптація виявляється у несанкціонованому використання працівниками ШІ-інструментів поза межами офіційних трудових регламентів, що викривляє оцінку продуктивності праці, створює приховану залежність від алгоритмів, розмиває відповідальність працівника за кінцевий результат.

*Етико-правова та безпекова невизначеність***,** полягає у відсутності чітких норм захисту авторських прав, приватності даних та розподілу відповідальності за ухвалені алгоритмами рішення, що створює значні операційні та юридичні ризики як для суб'єктів господарювання, так і для національної економіки.

Отже, поточна реактивна адаптація ШІ до виконання трудових операцій знизу-вгору, хоч і вирішує точкові завдання виживання бізнесу в умовах кадрового дефіциту, без системної координації загрожує консервацією низькопродуктивної моделі економіки.

На основі адаптації методологічних підходів Всесвітнього економічного форуму (WEF, 2026) [1] у науковому дослідженні Інституту економіки промисловості НАН України [2], обґрунтовано чотири сценарії управління талантами у промисловому комплексі України: «Стихійна ШІ-адаптація», «Консервація деструкцій», «Керована автоматизація» та «Адаптивна синергія». Сценарій «Адаптивна синергія» визначено як цільовий для України, а його потенціал виходить за межі промисловості й підлягає масштабуванню на всю національну економіку.

Сценарій «Адаптивна синергія» передбачає формування системного, інституціоналізованого симбіозу людина – ШІ, де штучний інтелект виступає не замінником працівника, а інструментом підсилення людського капіталу. Сценарій базується на проактивному оновленні освітніх стандартів, запровадженні *модульної архітектури мікрокваліфікацій Lego-Bricks* [3], розгортанні *мережі навчальних підприємств* [2], формуванні практик безперервного навчання, розвитку навичок критичного мислення й етики взаємодії з ШІ, а також гнучкому регулюванні ринку праці. Крім того, залучення української діаспори через цифрові платформи до дистанційного менторства, шерингу знань, а також спільних високотехнологічних проєктів дозволить компенсувати втрати людського капіталу без обов'язкового фізичного повернення фахівців на перших етапах повоєнної розбудови. Для України це означає не лише збереження, а й якісний стрибок розвитку людського капіталу в складних воєнних та повоєнних умовах, забезпечення високої продуктивності праці й мінімізацію ризиків декваліфікації.

В умовах спільних для країн Центрально-Східної Європи демографічних і технологічних шоків, зокрема старіння населення, дефіциту кадрів. відтоку робочої сили, цифрового та професійного розриву, український досвід подолання кризи через трансформацію людського капіталу набуває особливого значення для всього регіону. Україна має потенціал стати ***живою лабораторією*** та пілотним майданчиком для країн ЄС щодо апробації цільового сценарію «Адаптивна синергія». Потенціал масштабування цього досвіду для ЦСЄ розкривається через три ключові напрями: адаптацію та динамізацію освітніх

інновацій, мережеве залучення людського капіталу, а також розбудову регіональної практики симбіозу «людина – ШІ».

1. *Адаптація та динамізація освітніх інновацій.* Спираючись на наявну в ЄС нормативну рамку мікрокваліфікацій (2022) [3], український досвід полягає у розробці механізму їхньої швидкої та гнучкої збірки (*Lego-Bricks*) [4], а також у впровадженні ШІ-інструментів у діяльність *мережі навчальних підприємств* [2], що надає країнам ЦСЄ апробований у кризових умовах інструментарій для підвищення гнучкості й адаптивності наявних європейських моделей підготовки кадрів відповідно до запитів Industry 5.0.

2. Мережеве залучення людського капіталу. Практика дистанційної взаємодії з українською діаспорою [2] та створення екстериторіальних цифрових робочих місць слугує готовим орієнтиром для країн ЦСЄ, які також потерпають від відтоку мізків. Використання ШІ-платформ для менторства, спільної розробки та трансферу знань дозволяє залучати висококваліфікований національний людський капітал без вимоги його обов'язкової фізичної репатріації на перших етапах відновлення.

3. Розбудова регіональної практики симбіозу «людина – ШІ». Опрацьовані в Україні практики керованої аугментації праці дозволяють сформувати збалансований регіональний підхід, що поєднує вимоги жорсткого європейського регулювання зі збереженням гнучкості бізнесу.

Напрацьований досвід надасть змогу країнам ЦСЄ превентивно мінімізувати ризики прихованої декваліфікації, тіньової ШІ-адаптації та зростання цифрового розриву на національних ринках праці.

Список використаних джерел

1. Four Futures for Jobs in the New Economy: AI and Talent in 2030 / World Economic Forum. Geneva : WEF, 2026.

2. Азьмук Н. А. Управління талантами в промисловості України в умовах подвійного переходу та безпекових шоків: наук.-доп. записка / Н. А. Азьмук; наук. кер. О. Ф. Новікова; Ін-т економіки пром-сті НАН України. Київ, 2026.

3. Council Recommendation of 16 June 2022 on a European approach to micro-credentials for lifelong learning and employability (2022/C 243/02). *Official Journal of the European Union*. 2022/C 243/02. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022H0627(02

4. Азьмук Н. А. Адаптація кадрової політики до вимог індустрії 4.0 та 5.0: модульна архітектура «Lego-bricks» для України. *Економіка та суспільство*, Вип. 84. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-171

Бачинська Олена,
канд. екон. наук, доцент кафедри публічного управління,
менеджменту та інклюзивної економіки,
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»

МОТИВАЦІЙНІ ЗАСАДИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Ключові слова: людський капітал, реінтеграція, мотиваційні чинники, післявоєнне відновлення, вимушена міграція, державна політика.

Olena Bachynska,
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Public Administration,
Management and Inclusive Economics,
ERIHE «Kamianets-Podilskyi State Institute»

MOTIVATIONAL GROUNDS FOR THE REINTEGRATION OF UKRAINE'S HUMAN CAPITAL IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY

Keywords: human capital, reintegration, motivational factors, post-war recovery, forced migration, state policy.

Військові дії в Україні зумовили масштабні демографічні втрати, вимушену міграцію, руйнування інфраструктури та дисбаланси на ринку праці, що актуалізує проблему збереження й відновлення людського капіталу держави. В умовах післявоєнного відновлення реінтеграція людського капіталу набуває стратегічного значення як передумова забезпечення економічного зростання, підвищення продуктивності праці та формування стійкої моделі соціально-економічного розвитку. Особливої уваги потребує дослідження мотиваційних чинників повернення громадян, їхнього працевлаштування, професійної адаптації та залучення до відновлення територіальних громад і національної економіки. Недостатня системність механізмів мотивації до повернення та продуктивної економічної активності зумовлює необхідність удосконалення державної політики у сфері зайнятості, розвитку людського потенціалу та соціально-економічної інтеграції.

Результати проведеного Центром Разумкова експертного опитування засвідчують вагомість демографічних і міграційних чинників у формуванні передумов економічного відновлення України. Переважна більшість респондентів (91%) наголошує на суттєвих довгострокових наслідках скорочення чисельності населення внаслідок вимушеної міграції та воєнних дій, що може обмежувати потенціал відбудови національної економіки. Водночас 74% експертів розглядають повернення українських громадян як важливий ресурс активізації економічних процесів, зокрема через розширення податкової бази, збільшення надходжень від трудової діяльності та споживання, а також посилення фінансової спроможності місцевих бюджетів для реалізації інфраструктурних проєктів. На переконання 70% опитаних, реінтеграція

громадян, які перебували за кордоном, може забезпечити трансфер професійних компетентностей, сучасних практик організації праці та європейського досвіду, створюючи додаткові можливості для модернізації економіки й підвищення її конкурентоспроможності [1].

У контексті формування державної політики щодо повернення вимушених мігрантів Матвійчук М. та Сойка С. обґрунтовують комплексний підхід, що передбачає поєднання інформаційно-комунікаційних, соціально-економічних та мотиваційно-стимулювальних інструментів. Першочергове значення відводиться налагодженню системної взаємодії держави з українцями за кордоном і міжнародними партнерами, що сприяє підтриманню сталого зв'язку з мігрантами, поширенню актуальної інформації про умови повернення та створенню передумов для прийняття добровільного рішення щодо репатріації. Водночас реалізація політики реінтеграції потребує забезпечення належного рівня соціально-економічної безпеки населення шляхом відновлення житлового фонду, модернізації соціальної інфраструктури, розширення можливостей працевлаштування та формування конкурентоспроможних умов оплати праці. Важливою складовою запропонованого підходу є застосування економічних стимулів, спрямованих на активізацію інвестиційної діяльності, розвиток підприємництва та підтримку суб'єктів господарювання, а також поглиблення співпраці з українською діаспорою. Таким чином, повернення вимушених мігрантів розглядається не лише як демографічне завдання, а і як стратегічний напрям відновлення людського капіталу, економічної активності та соціальної стійкості України [3].

В умовах повномасштабної війни ефективна реінтеграція вимушених мігрантів потребує врахування їхніх соціально-економічних потреб і демографічних характеристик. За результатами опитування МОМ у II кварталі 2024 року, основними потребами після повернення визначено фінансову підтримку (26%), медичні послуги (22%), безпеку (16%), інформаційне забезпечення (13%), допомогу в оформленні документів (10%) та доступ до медикаментів (9%) [2]. Диференційований аналіз профілів репатріантів і чинників їхньої вразливості формує інформаційно-аналітичне підґрунтя для розроблення адресних механізмів гуманітарного реагування та забезпечення ефективної соціально-економічної реінтеграції населення.

Посилення мотивації до повернення потребує комплексної державної політики, орієнтованої на покращення бізнес-клімату, підвищення житлової доступності, забезпечення економічної стабільності та формування сприятливих інституційних умов для довгострокового проживання й професійної самореалізації громадян. Це підтверджують і результати експертного опитування, зокрема, найбільш вагомими передумовами вважають створення сприятливого підприємницького середовища (на що вказали 68,5% респондентів), а також забезпечення доступності житла (61%). Важливим нематеріальним чинником визначено утвердження цінностей свободи та демократичного розвитку суспільства, підтримку якого висловили 54% опитаних. Водночас, 37% експертів акцентували увагу на необхідності зниження вартості життя, а 35% - на доступності енергетичних ресурсів і тарифів, що безпосередньо впливають на рівень добробуту домогосподарств та економічну

стійкість населення. Серед додаткових інструментів стимулювання повернення розглядаються запровадження інвестиційного громадянства (28%) та формування багатомовного соціокультурного середовища (6%) [1].

Підсумовуючи, варто зазначити, що масштабна вимушена міграція українців зумовлює необхідність формування системної політики їхньої реінтеграції у повоєнний період. Повернення населення залежатиме не лише від стабілізації безпекової ситуації, а й від наявності належних економічних, соціальних та інституційних умов для відновлення якості життя та професійної реалізації. У зв'язку з цим розроблення комплексних стратегій реінтеграції має бути спрямоване на зниження бар'єрів повернення, відновлення соціальних зв'язків і продуктивне залучення людського капіталу до післявоєнного відновлення та довгострокового розвитку України. У цьому контексті доцільно виокремити такі ключові стратегії:

– Економічно-стимулювальна стратегія – створення сприятливих умов для працевлаштування, розвитку підприємництва, інвестування, доступу до житла та фінансової підтримки осіб, які повертаються;

– Соціально-безпекова стратегія – забезпечення безпеки, відновлення соціальної та критичної інфраструктури, доступності медичних, освітніх і соціальних послуг, а також підтримка сімейної реінтеграції;

– Інституційно-інтеграційна стратегія – спрощення процедур повернення, визнання освіти й професійних кваліфікацій, цифровізація адміністративних послуг, збереження зв'язків з українцями за кордоном та інформаційний супровід процесу реінтеграції.

Отже, повернення українців є багатофакторним процесом, детермінованим економічними, соціальними, психологічними та культурними чинниками. Це зумовлює необхідність комплексної державної політики реінтеграції, орієнтованої на формування сприятливого середовища для повернення та подальшої соціально-економічної адаптації. Координація відповідних заходів має здійснюватися уповноваженими державними інституціями у взаємодії з громадами, міжнародними партнерами та українцями за кордоном.

Список використаних джерел

1. Вплив міграційних процесів на перебіг повоєнного відновлення України, міграційну політику ЄС та країн Східного партнерства. Центр Разумкова. URL: https://razumkov.org.ua/images/2023/10/25/2023-Pyshchulina-MIGRACIA.pdf

2. Звіт про повернення населення в Україні. Опитування загального населення. Раунд 17 серпень 2024. URL: https:// dtm.iom.int/reports/ukraina-zvit-pro-povernennya-naselennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo-naselennya-raund-17

3. Матвійчук М., Сойка С. Вплив міграційних процесів на перебіг повоєнного відновлення України. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2023. № 12. С. 508-513.

Баюра Дмитро,
д-р екон. наук, професор,
Київський національний університет,
імені Тараса Шевченка

РОЗВИТОК НАГЛЯДУ КОРПОРАТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ У ДЕРЖАВНОМУ КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Ключові слова: корпоративне управління, корпоративне врядування, наглядова практика, корпоративний контролінг в умовах війни.

Dmytro Baiura,
Doctor of Economics, Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

DEVELOPMENT OF SUPERVISION IN CORPORATE GOVERNANCE IN THE STATE CORPORATE SECTOR OF UKRAINE

Keywords: corporate management, corporate governance, supervisory practice, corporate controlling in wartime.

Аналіз розвитку наглядової практики у системі корпоративного управління присвячений державному корпоративному секторі України, оскільки він є одним із ключових об'єктів реформи функціонування державних підприємств і компаній та підвищення ефективності управління державною власністю та забезпечення економічної безпеки. Основна мета корпоративного нагляду та контролінгу - забезпечити транспарентність (прозорість), підзвітність, професійне корпоративне управління (врядування) та зменшення політичного впливу на діяльність національних (державних) акціонерних компаній в умовах війни.

Виявлено, що після здобуття незалежності України значна частина державних підприємств функціонувала за адміністративною моделлю управління, що можна охарактеризувати достатньо високим рівнем зовнішнього втручання, а саме непрозорістю прийняття управлінських рішень; низьким рівнем контролю за менеджментом компаній; посиленням корупційних ризиків, що спричиняло до неефективного використання активів підприємств і компаній. Особливо гостро проблема проявилася у період війни на стратегічних державних компаніях енергетичного, транспортного та інших інфраструктурних секторів. Системне реформування корпоративного управління у державному корпоративному секторі активізувалося після 2014 року під впливом окремих чинників, зокрема євроінтеграційного курсу України. Україна більш активно почала впроваджувати міжнародні стандарти ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами. У період повномасштабного вторгнення одним із головних кроків стало формування незалежних наглядових рад у великих національних акціонерних компаніях, які повинні посилити контроль за діяльністю виконавчих органів, забезпечити формування нових корпоративних стратегій, корпоративного контролінгу та комплаєнсу за рахунок

ефективності внутрішнього та міжнародного аудиту, впровадити більш ефективне управління корпоративними ризиками.

Розвиток нагляду у системі корпоративного управління у державному корпоративному секторі України у 2024–2026 роках перейшов у нову фазу - від формального створення наглядових рад до їх поступової інституціоналізації як реального механізму стратегічного корпоративного контролю та деполітизації функціонування державних акціонерних компаній. Водночас останні кадрові зміни демонструють як сильні сторони, а також слабкі сторони - системні суперечності української моделі корпоративного управління.

Не зважаючи на воєнний стан, як показує останнє оцінювання рівня корпоративного управління у державному корпоративному секторі, Україна фактично досить успішно імплементує модель корпоративного управління, засновану на принципах ОЕСР. Основні характеристики цієї міжнародної моделі передбачають: незалежність наглядових рад; професійний конкурсний добір членів наглядових рад, рад директорів та/або правління; стратегічний, а не політичний контроль з боку Кабінету Міністрів України та інших органів центральної гілки влади; розмежування функцій держави (власника активів компаній) та органів управління; підзвітність органів управління через систему KPI. Однак, не усі компанії державного корпоративного сектора в однаковій мірі досягають ефективності у побудові систем корпоративного управління та формуванні нових бізнес-моделей на засадах сталого розвитку.

У 2025–2026 роках Кабінет Міністрів України розпочав масштабне оновлення наглядових рад у стратегічних державних компаніях, в першу чергу енергетики та критичної інфраструктури. Це стало частиною урядового плану реформування державного корпоративного сектору. Тому варто проаналізувати інституційне забезпечення цього процесу. У 2024 році був прийнятий відповідний закон щодо вдосконалення корпоративного управління [2] та ціла низка підзаконних нормативних документів. На наш погляд, в Україні необхідно формувати соціально-орієнтовану модель корпоративного управління на засадах сталого розвитку [1]. З цього приводу можна скористатися напрацюваннями Національного банку України, який враховує як «ESG-ризики (ESG risks) – імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок реалізації екологічного/соціального/управлінського ризику/ризиків через поточний або потенційний несприятливий вплив ESG-факторів, та які можуть реалізуватися через інші види ризиків, включно через кредитний ризик, ринковий ризик, операційний ризик, ризик ліквідності, ризик репутації, ризик концентрації; ESG-фактори (ESG factors) – нефінансові фактори, що відображають екологічні, соціальні та управлінські характеристики, які можуть впливати на діяльність банку/клієнта/контрагента, його довгострокову фінансову стійкість» [3].

Незважаючи на досить значну кількість наукових досліджень, присвячених розвитку нагляду корпоративного управління в державному корпоративному секторі України, існує потреба додаткового аналізу функціонування наглядових рад на рівні державного корпоративного сектора. За останні п’ять років нормативно-правове регулювання та нове інституційне забезпечення формування наглядових рад в Україні зазнало суттєвої трансформації, особливо

у сфері корпоративного управління у державному корпоративному секторі. Основною тенденцією стало наближення української моделі корпоративного управління до стандартів ОЕСР, що є одним із зобов'язань України в рамках євроінтеграційного курсу [4]. Зокрема, у цей період продовжувалося застосування раніше запровадженої моделі корпоративного управління державними підприємствами, яка передбачала створення наглядових рад із залученням незалежних членів. Формування здійснювалося переважно відповідно до законів про акціонерні товариства, банки та окремих постанов Кабінету Міністрів України щодо функціонування державних підприємств. Основний акцент робився на підвищенні незалежності членів наглядових рад, розмежуванні функцій власника (держави в особі Кабінету Міністрів України) і органів управління (наглядових рад, рад директорів, правління), а також запровадженні конкурсних процедур відбору незалежних членів наглядових рад і директорів. Водночас в Україні існують різні підходи до формування складу наглядових рад у різних секторах економіки. Наприклад, відповідно до нових вимог Уряд вніс зміни до Статуту Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України» та до Положення про наглядову раду цієї держкомпанії. За даними Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України ці зміни є частиною корпоративної реформи, зокрема було: уточнені компетенції та функції наглядової ради; встановлено обов'язок щорічного звітування наглядової ради перед загальними зборами (Звіт включається до річного звіту компанії та публікується відповідно до вимог закону); удосконалено порядок доступу до інформації для членів наглядової ради та врегульовано питання конфлікту інтересів; організацію роботи наглядової ради.

Отже, розвиток корпоративного врядування в Україні потребує додаткового наукового супроводження, яке повинно враховувати багато чинників, як воєнного так і повоєнного станів підприємств корпоративного типу.

Список використаних джерел

1. Баюра Д. О. Корпоративна реформа в Україні: системний підхід до формування ринкової соціально-орієнтованої моделі корпоративного управління / Д. О. Баюра. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2016. Вип. 1. С. 15-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2016_1_4.

2. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління» №3587-IX від 22.02.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text.

3. Рішення Правління Національного банку України «Про схвалення Змін до Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України» від 03.02.2026 р. №31-рш. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_03022026_31-rsh.

4. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/ (дата звернення: 19.05.2026).

Вигівська Анастасія,
студентка,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
Науковий керівник: Сторчак Кирило Леонідович,
асистент кафедри маркетингу імені А. Ф. Павленка,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Ключові слова: цифровий маркетинг, конкурентоспроможність, український бізнес, європейський ринок, цифровізація, євроінтеграція.

Anastasiia Vyhivska,
student,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
Research supervisor: Kyrylo Storchak,
Assistant at the A. F. Pavlenko Department of Marketing,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

DIGITAL MARKETING AS A TOOL FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE EUROPEAN MARKET IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY

Keywords: digital marketing, competitiveness, Ukrainian business, European market, digitalization, European integration.

Повномасштабна війна суттєво збільшила потреби України у відновленні. За даними спільної оцінки Уряду України, Світового банку, Європейської Комісії та ООН, станом на 31 грудня 2025 року потреби у відновленні та реконструкції на наступні десять років оцінюються у 587,5 млрд дол. США [1]. За таких масштабів важливим джерелом економічного зростання стає активізація підприємницької діяльності, залучення зовнішнього попиту та розширення експорту. Європейський Союз вже є найбільшим торговельним партнером України: у 2025 році на нього припадало близько 65% торгівлі товарами, а загальний обсяг торгівлі становив 68,2 млрд євро [2]. Тому вихід українських підприємств на європейські ринки є не лише способом диверсифікації збуту, а й напрямом довгострокового відновлення економіки.

Водночас потенціал європейського напряму використано не повною мірою. Понад 63% українського експорту спрямовується до країн ЄС, проте експортує лише близько 18% малих і середніх підприємств; до основних стримувальних чинників належать брак ділових контактів, недостатнє знання ринку та низька впізнаваність українських брендів [3]. Це свідчить, що значна частина підприємств ще не представлена або має обмежену присутність на європейських ринках, що створює резерв для розширення комунікації та

експорту. Конкуренція тут залежить не лише від ціни, а й від впізнаваності бренду, довіри споживачів та здатності адаптувати пропозицію до умов конкретної країни. За таких умов цифровий маркетинг постає доцільним інструментом, оскільки дає змогу взаємодіяти з іноземною аудиторією без розгалуженої фізичної присутності [4].

Першою перевагою цифрового маркетингу є низький бар'єр входу: соціальні мережі, пошукові системи та маркетплейси дають змогу презентувати продукцію без власної торговельної мережі, що особливо важливо для малого й середнього бізнесу. Локалізація комунікації та тестування різних повідомлень допомагають адаптувати пропозицію до потреб окремих ринків. Водночас аналіз цифрових даних про поведінку споживачів дає змогу оперативно коригувати кампанії та зменшувати неефективні витрати. Крім того, цифровий маркетинг поєднує комунікаційну та комерційну функції: вебсайт, інтернет-магазин, соціальні мережі й маркетплейси утворюють єдину систему, в якій споживач проходить шлях від першого контакту з брендом до придбання товару [5].

Ці можливості розвиваються на тлі інтеграції України до європейського цифрового простору. Україна має статус асоційованої країни програми Digital Europe, що дає змогу українським підприємствам брати участь у проєктах і отримувати підтримку у сферах штучного інтелекту та цифрових навичок, а європейські центри цифрових інновацій сприяють тестуванню цифрових рішень і розвитку цифрових компетентностей [6].

З огляду на ці переваги, цифровий маркетинг доцільно розвивати за чотирма напрямами: локалізація цифрових каналів, електронна комерція та маркетплейси, цифрова аналітика й персоналізація, соціальні мережі та контент-маркетинг. Локалізація передбачає адаптацію сайту, соцмереж і контенту до особливостей цільової країни [7]. Йдеться не про формальний переклад, а про комунікацію, зрозумілу конкретному споживачеві, що сприяє розширенню географії збуту. Електронна комерція виконує роль додаткового каналу продажу: корпорація «Біосфера», яка реалізує продукцію більш ніж у 25 країнах, скористалася маркетплейсом Amazon у співпраці з агенцією Netpeak і, за даними агенції, досягла зростання продажів на рівні 300% місяць до місяця [8], а спрощення доступу до Allegro дозволяє реєструвати бізнес-акаунти без створення польської юридичної особи [9]. Цифрова аналітика дає змогу тестувати кампанії в різних країнах ЄС і зосереджувати ресурси на найбільш перспективних сегментах, забезпечуючи поступове масштабування експорту. Соціальні мережі, відеоконтент, відгуки та локальні лідери думок сприяють формуванню довіри й впізнаваності бренду.

Отже, у контексті післявоєнного відновлення цифровий маркетинг доцільно розглядати не як окремий рекламний інструмент, а як складову стратегії міжнародного розвитку підприємства. Поєднання локалізованої комунікації, електронної комерції, цифрової аналітики та соціальних мереж дозволяє знижувати інформаційні бар'єри, формувати впізнаваність брендів і розширювати експорт, що сприяє збереженню й створенню робочих місць та зміцненню податкової бази держави. Це відкриває можливість перейти від простого відновлення втрачених позицій до формування нових конкурентних переваг українського бізнесу на європейському ринку.

Список використаних джерел

1. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Washington, DC : World Bank, 2026. 76 p.

2. European Commission. EU trade relations with Ukraine. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en

3. Євроінтеграція українського МСБ: можливості, бар'єри та перспективи. Економічна правда. 11.05.2026. URL: https://epravda.com.ua/biznes/yevrointegraciya-ukrajinskogo-msb-mozhlivosti-bar-yeri-ta-perspektivi-821417/

4. Федорчук О. М., Сторчак К. Л. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій під час війни // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали V Міжнародної наук.-практ. Інтернет-конф. 2024 р.

5. Бондаренко В. М., Резнік Н. П., Луцій О. П. Перспективи впровадження інтернет-маркетингу в маркетингову діяльність підприємств аграрного сектору. Харків : Наукові видання ДБТУ, 2024.

6. European Commission. Supporting Ukraine through digital. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/support-ukraine

7. Богашко О. Л. Перспективи застосування інтернет-маркетингу на підприємствах / О. Л. Богашко, Л. А. Чвертко // Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. (5 жовтня 2018 р). Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. С. 48–51.

8. Netpeak. How to Successfully Enter the European Market with Amazon and Achieve 300% MoM Growth: Biosphere's Case Study. 04.09.2024. URL: https://netpeak.us/blog/how-to-successfully-enter-the-european-market-with-amazon-and-achieve-300-mom-growth-biosphere-s-case-study/

9. Як зайти на Allegro з України у 2026 році: гайд для бізнесу. Ціль. URL: https://goal-team.com.ua/yak-zajty-na-allegro-z-ukrayiny-u-2026-roczi-ta-pochaty-prodavaty-v-polshhi/

Вознюк Микола,
аспірант кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій

ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Ключові слова: інновації, розвиток, молочна продукція, молокопереробні підприємства.

Mykola Vozniuk,
Postgraduate Student, Department of Labour Economics and Management,
Educational and Scientific Institute of Economics and Management,
National University of Food Technologies

INNOVATION AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF DAIRY INDUSTRY ENTERPRISES IN UKRAINE

Keywords: innovation, development, dairy products, dairy processing enterprises.

Розвиток будь-якого підприємства характеризується безперервними якісними трансформаціями у його діяльності. У сучасних економічних умовах такі зміни здебільшого здійснюються на основі впровадження інновацій. Під інноваційним розвитком розуміємо процес постійних удосконалень продукції/послуг, процесів, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства та найкращому задоволенню потреб споживачів.

Попри складнощі функціонування, молочний ринок України залишається одним із найконкурентніших у FMCG-сегменті (від англ. Fast Moving Consumer Goods – ринок товарів швидкого обороту, які купуються споживачами для повсякденного використання). На ринку молока й молочної продукції України працює досить велика кількість підприємств, близько 354 [1].

Ukrainian Business Award у співпраці з аналітичними партнерами Serpstat, Clarity Project провели системну оцінку найбільших виробників молочної продукції в Україні, враховуючи ключові показники операційної діяльності, продуктової диверсифікації, клієнтоорієнтованості, цифрової активності та ринкової впізнаваності. За результатами їх досліджень було представлено топ-10 виробників молочної продукції України 2024 року [2].

За показниками кількості видів молочної продукції та унікальності товарних позицій лідером є АТ «Молочний Альянс». Проте, у 2025 році ситуація змінилася, і на перше місце вийшло інше підприємство - ТОВ «Терра Фуд» за рахунок інноваційності продукції в своєму асортиментному портфелі, витіснивши АТ «Молочний Альянс» на другу позицію [3].

Крім того, в топ-5 потрапили і інші потужні молокопереробні підприємства - ТОВ «Молочна компанія «Галичина», ТОВ «Люстдорф», ПрАТ

«Тернопільський молокозавод». Основні інноваційні напрямки даних виробників молочної продукції України представлені в таблиці 1.

Таблиця 1.

Основні інноваційні напрямки роботи провідних виробників молочної продукції України

Підприємство / Торгові марки	Інноваційні напрямки діяльності	Інноваційні фактори розвитку
ТОВ «Терра Фуд» «Ферма», «Тульчинка», «Біла лінія», «Premialle», «Золотий резерв», «Naturale», «PRO MILK», «Chill out», «Вапнярка» «Любий край» «Рідна Хатинка»	Розширення асортименту безлактозними видами продукції Розвиток сегменту м'яких сирів – моцарели та фети Виробництво функціональних йогуртів (зокрема серії Smart Food Premialle), спеціальні кефірні продукти («Кейфур») із ягідними наповнювачами. Випуск рослинного (веганського) масла, протеїнових десертів Promilk без доданого цукру, снеків Chill Out та сирків з новими смаковими поєднаннями (солона карамель, лохина-малина). Виробництво промислових інноваційних сумішей: сухі демінералізовані сироватки, спеціалізовані казеїни та сухі молочні суміші за індивідуальними параметрами для партнерів у B2B-сегменті. Ексклюзивний B2B-виробник молочних сумішей для мережі McDonald's в Україні	1. Продуктові інновації: безлактозні, функціональні та протеїнові продукти, нові види сирів. 2. Розвиток рослинних і здорових продуктів: vegan-масло, продукти без доданого цукру. 3. B2B-інновації: спеціалізовані сухі молочні суміші та індивідуалізовані інгредієнти для промислових партнерів.
АТ «Молочний Альянс» «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Славія», «Пирятин», «Златокрай»	Розвиток спеціалізованої лінійки дитячого харчування. Розширення асортименту функціональними молочними продуктами з доданою цінністю	1. Спеціалізація на дитячому харчуванні. 2. Розвиток функціональних молочних продуктів із доданою цінністю. 3. Розширення інноваційного асортименту відповідно до потреб споживачів.
ТОВ «Молочна компанія «Галичина» «Галичина», «Галичанське», «ГоКарпати».	Фокус на інноваційні категорії продуктів (йогурти Go Карпати, безлактозні продукти, екзотичні смаки, рослинні напої).	1. Розвиток функціональних та безлактозних продуктів. 2. Продуктова диференціація через нові смаки та формати. 3. Освоєння рослинних напоїв і альтернативних молочних продуктів.
ТОВ «Люстдорф» «На здоров'я», «Селянське», «Бурьонка», «Green Smile», «Весела Бурьонка», «Смачно Шеф», «Illumination Presents Minions»	Розвиток функціонального харчування та продукції на рослинній основі для веганів, безлактозної продукції	1. Розвиток функціонального харчування. 2. Виробництво безлактозної та рослинної продукції. 3. Розширення продуктових категорій і спеціалізованих споживчих пропозицій.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» «Молокія», «Молокія Домашня»	Запровадження інновацій – йогурти з попкорном, солоні йогуртові соуси з овочевими добавками. Розширення асортименту безлактозними видами продукції.	1. Розроблення нестандартних продуктових форматів і смаків. 2. Інновації у категорії йогуртів та молочних соусів. 3. Розширення безлактозного сегмента.

Джерело: складено автором на основі даних сайтів молочних підприємств

Досягнення ТОВ «Терра Фуд» на противагу АТ «Молочний Альянс», на авторську думку, пояснюються такими факторами: потужною диверсифікацією брендів та продукції, ставкою на експорт та нові ринки, гнучким розширенням асортименту, роботою в сегменті HoReCa та великими B2B-контрактами тощо.

З таблиці можна зробити висновок, що навіть у складні часи, компанії розширюють свій асортимент продукції, запроваджуючи інноваційні її види. Останнім часом споживачі концентрують увагу насамперед на функціональних видах молочної продукції.

В цілому, з представлених результатів простежується, що діяльність компаній, зорієнтована на інновації та підвищення стандартів якості. Вагоме значення для зростання підприємств мають і експортні перспективи, що формують додаткові можливості для підвищення їх конкурентоспроможності.

Отже, інноваційними факторами розвитку провідних підприємств молочної промисловості в сучасних умовах є продуктова диференціація, розвиток функціонального та безлактозного харчування, освоєння рослинних альтернатив, створення нових смакових форматів, а також розвиток B2B-продуктів і спеціалізованих молочних інгредієнтів.

Список використаних джерел

1. Держстат оприлюднив дані щодо кількості молокопереробних підприємств. Infagro. 2023. URL: https://infagro.com.ua/ua/2023/02/16/derzhstat-oprilyudniv-dani-shhodo-kilkosti-molokopererobnih-pidpriyemstv.

2. Топ-10 виробників молочної продукції України 2025. Ukrainian Business Award. 2025. URL: https://uba.top/dairy-producers-in-ukraine

3. Бублик О. Які молочні компанії увійшли до 10 найдохідніших у 2025 році. Agro Times. 2026. URL: https://agrotimes.ua/tvarinnitstvo/yaki-molochni-kompaniyi-uvijshly-do-10-najdohidnishyh-u-2025-roczi/

Войтко Сергій,
д-р екон. наук, професор,
Національний технічний університет України,
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА НА ЗАСАДАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГРОМАДАМИ

Ключові слова: підприємництво; громади; антикризове управління; рішення; загрози; сталий розвиток

Serhii Voitko,
Doctor of Economics, Professor,
National Technical University of Ukraine,
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT BASED ON CRISIS MANAGEMENT IN COMMUNITIES

Keywords: entrepreneurship; communities; crisis management; managerial decisions; threats; sustainable development

Місцеве самоврядування на рівні громад вирішує питання, які стосуються повсякденних потреб мешканців у межах певних територій (сіл, селищ і міст) через місцеві ради (сільські, селищні, міські) та їхні виконавчі органи. Управління громадами на рівні місцевого самоврядування в умовах криз є складним процесом, враховуючи 1) обмеженість ресурсів і 2) значним рівнем невизначеності. Окрім цих двох складових є ще низка й інших, важливість яких може змінюватися залежно від ситуації.

Саме органи місцевого самоврядування виступають базисом, який забезпечує громадян необхідними публічними послугами у різних умовах, у тому числі й підчас правового режиму воєнного стану. Для успішного виконання функцій цими органами саме у цьому стані слід зважати на наявність необхідних ресурсів у достатніх обсягах і визначеного переліку. Військовий стан накладає значну кількість обмежень і невизначеності, що ускладнює прийняття і реалізацію управлінських рішень на рівні громади.

Воєнні дії з 2014 року на території України суттєво змінили соціально-економічні процеси відповідно до ідентифікованих загроз та їхніх наслідків. Врахування існуючих і поява нових загроз важливим є для підприємницьких структур, ресурсне забезпечення яких формується саме на території громад. У випадку збройної агресії, у нашому випадку, більш важливими ресурсами виступили трудові, енергетичні, фінансові, логістичні.

З 2022 року повномасштабне вторгнення росії в Україну суттєво змінило конфігурацію підприємницької діяльності вже на території всієї країни. Саморганізація населення і прийняті антикризові управлінські рішення на державному рівні активували соціально-економічні процеси, які сприяли адаптації до нових умов функціонування. Автор вважає головним саме

збереження економічної системи країни. Руйнування цієї системи могло б привести до втрати суверенітету та поразки у війні. В Україні не були запровадженні картки на продукти та на товари першої необхідності, не була налаштована система воєнної економіки, яка могла б зруйнувати «класичні» елементи економічних відносин. Підсумовуючи, зазначимо про те, що підчас війни були збережені не тільки усталені економічні відносини, а й закупівлі озброєння здійснюється на ринкових засадах. Наголосимо, що саме ринок у військовій сфері сприяє розробленню, виготовленню, постачання у війська більш дешевших і значно ефективніших зразків озброєння, техніки та системних ІТ рішень.

У роботі [1, с. 71–74] на основі результатів дослідження періоду карантинних обмежень COVID-19 зазначається про «настання безпрецедентних часів» і про необхідність «приймати доленосні рішення щодо подальшої життєздатності своїх підприємств з огляду на економічні та політичні чинники». Авторами зазначається про те, що умови підтримки підприємництва у кризовий період є особливо складними для підприємців і малого бізнесу через високий рівень економічної невизначеності. Додаємо до цього ще й невизначеність підчас воєнного конфлікту, найбільшого за територіями в Європі та найдовшого за тривалістю після Другої світової війни. У роботі наголошено, що саме підприємці відіграють ключову роль у подоланні економікою кризових явищ завдяки впровадженню інновацій, які у подальшому сприяють застосуванню нових методів роботи. Зазначимо, що саме інновації ми спостерігаємо у секторі Miltech (Defense Tech), у сфері сучасних оборонних технологій, які базуються на інноваційних рішеннях для забезпечення безпеки України.

Варто зазначити, що у воєнний час, як і у мирний час, деяким підприємцям доводиться прийняти непросте управлінське рішення про припинення підприємницької діяльності чи закриття бізнесу. Проте наголосимо, що досвід невдач у значній кількості випадків стає стимулом до створення нової справи. Наразі – це бізнес у сфері оборонних технологій. Зазначимо, що наразі існують системи підтримки бізнесу саме у зазначеній сфері. До них належать екосистема грантів кластера Brave1, європейські програми та фонди: EDIP (European Defence Industry Programme); EDF (European Defence Fund). Існують й низка інших стимуляторів розвитку бізнесу, наприклад, VD Accelerator.

Кілька слів про сталий розвиток під час війни. Серія монографій «Аналіз сталого розвитку – глобальний і регіональний контексти», які розміщені у вільному доступі на сайті [2], надають розгорнуту інформацію про структуру та вимірювання індексу сталого розвитку. Проте варто зазначити, що у виданні [3, с. 9] зазначено про те, що узагальнена міра (тобто індекс сталого розвитку) подається як кватеріон, який містить уявну, скалярну складову, яка описує рівень безпеки життя людей, і дійсну скалярну складову, у вигляді проекції нормирадіус вектору рівня якості життя на ідеальний вектор, який має координати (1; 1; 1). Цей вектор формується у просторі трьох вимірів: економічний; екологічний; соціально-інституціональний. Тут наголосимо, що рівень безпеки життя людей набуває значення дійсної одиниці при нормальному стану розвитку суспільства. Проте при наявності конфлікту (для прикладу, війна), значення становить нуль. Тобто, предметні дослідження у площині сталого розвитку для

країн, які перебувають у стані війни є певною мірою недоцільними, адже прогнозування зміни показників є практично неможливими із-за значного рівня невизначеності. Тут є інший інструментарій – методи форсайту, які також представлені на сайті Світового центру даних геоінформатики та сталого розвитку. Саме форсайтом можна визначити напрями розвитку підприємництва вже для післявоєнної відбудови нашої країни.

І на завершення, замість висновків. Спостереження за глобальною економікою та зусиллями США щодо забезпечення всеосяжного миру на планеті Земля мені згадався сюжет фільму «Контакт» (англ. Contact). Це науково-фантастичний фільм режисера Роберта Земекіса (США, 1997 р.) за однойменним романом Карла Сагана (1985 р.). Далеко не головний герой цього роману, який лише кілька разів з'являється у сценах фільму – мільярдер Хадден зміг своїми діями виконати заявлену ціль цих тез доповіді, а саме здійснити «розвиток підприємництва» на планеті Земля саме на «засадах антикризового управління громадами», об'єднавши народи для реалізації фантастичного проєкту з одночасним припиненням війн. Наразі цю роль на себе взяла людина, яка з 20 січня 2025 року реалізує подібну стратегію, вирішуючи значну кількість конфліктів досить оригінальними методами. Можливо подібними, які опосередковано є у цьому фільмі. Хочеться на це сподіватися, хоча задум Карла Сагана фантастичний, а процеси наближення до миру для українців є болючими та реальними.

Тези виконані у межах НДР (РК № 0126U003572) «Формування антикризової стійкості територіальних громад з урахуванням міграційних викликів» за рахунок фінансування МОН у рамках міжнародного науково-технологічного співробітництва відповідно до Протоколу П'ятнадцятого засідання Спільної робочої групи Україна-НАТО з Співробітництва з питань науки та довкілля від 04 липня 2017 року та списку Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» від 23.01.2026 № МОНвих/05.02/47/26, щодо надання фінансування на виконання науково-дослідної роботи за проєктом Програми НАТО «Наука заради світу та безпеки».

Список використаних джерел

1. Pattinson S. Entrepreneurship in Times of Crisis // S. Pattinson, J. Cunningham / The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 2022. - Vol. 23(2). P. 71–74. URL: https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/14657503221097229 DOI: 10.1177/14657503221097229

2. Світовий центр даних геоінформатики та сталого розвитку / Сайт. URL: http://wdc.org.ua/ (дата звернення: 01.10.2026)

3. Аналіз сталого розвитку – глобальний і регіональний контексти : монографія / наук. кер. М. З. Згуровський. – Київ: НТУУ «КПІ», 2010. Ч. 1. Глобальний аналіз якості та безпеки життя людей. – 252 с.

Голобородько Владислав,
аспірант кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ, СТІЙКОСТІ ТА АНТИКРИХКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Ключові слова: нестабільність, підприємства, розвиток, стійкість, антикрихкість, методика, оцінювання

Vladyslav Holoborodko,
Postgraduate Student, Department of Labour Economics and Management,
Educational and Scientific Institute of Economics and Management,
National University of Food Technologies

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE DEVELOPMENT, RESILIENCE, AND ANTIFRAGILITY OF ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY

Keywords: instability, enterprises, development, resilience, antifragility, methodology, assessment.

Сучасні умови функціонування підприємств харчової промисловості України характеризуються високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлено поєднанням макроекономічної нестабільності, структурних кризових шоків та трансформаційних процесів глобальних ринків.

У сучасних умовах традиційні підходи до оцінювання ефективності підприємницької діяльності, орієнтовані переважно на фінансові та ретроспективні показники, є недостатніми для комплексної оцінки довгострокової життєздатності бізнес-систем. Це зумовлює актуальність інтегрованого вимірювання категорій «розвиток», «стійкість» та «антикрихкість», що дає змогу врахувати як динаміку зростання підприємства, так і його здатність протистояти зовнішнім шокам та адаптуватися до них.

У цьому контексті виникає потреба у розробленні методичного підходу до оцінювання, що інтегрує фінансові, операційні, ринкові та адаптивні характеристики підприємств у єдину аналітичну систему. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих показників до комплексної діагностики стану підприємства в координатах «розвиток – стійкість – антикрихкість» (D–S–A).

Методика ґрунтується на положенні, що підприємство у процесі свого розвитку проходить послідовні еволюційні стани: розвиток → стійкість → адаптація через шоки → антикрихкість (зростання через нестабільність).

Такий підхід дозволяє розглядати антикрихкість не як ізольовану характеристику, а як результат накопичення потенціалу розвитку, забезпечення стійкості та ефективної адаптації до зовнішніх збурень.

Відповідно до запропонованої логіки, оцінка здійснюється за трьома взаємопов'язаними блоками:

– *Розвиток (Development)* – відображає потенціал економічного зростання, інноваційність, інвестиційну активність та здатність до нарощення ресурсної бази;

– *Стійкість (Stability)* – характеризує здатність підприємства підтримувати стабільне функціонування, фінансову рівновагу та операційну ефективність в умовах впливу дестабілізуючих факторів;

– *Антикрихкість (Antifragility)* – відображає здатність підприємства не лише протистояти шокам, а й використовувати їх як джерело розвитку, забезпечуючи перевищення докризових параметрів діяльності.

Запропонована структура дозволяє перейти від статичної оцінки стану підприємства до аналізу його динамічної еволюції, інтегруючи кількісні індикатори з оцінкою адаптаційних і трансформаційних можливостей.

Взаємозв'язок блоків має ієрархічно-еволюційний характер: розвиток (Development, D) створює потенціал для довгострокового зростання, стійкість (Stability, S) забезпечує збереження функціональності системи, а антикрихкість (Antifragility, A) трансформує зовнішні виклики у додаткові можливості зростання.

Відповідно до запропонованої концепції, інтегрована оцінка розвитку, стійкості та антикрихкості підприємства ґрунтується на використанні системи взаємопов'язаних показників, згрупованих у три функціональні блоки: «Розвиток», «Стійкість» та «Антикрихкість». Така структуризація забезпечує комплексне відображення як потенціалу зростання підприємства, так і його здатності функціонувати та трансформуватися в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Блок «Розвиток (Development, D)» спрямований на оцінювання здатності підприємства до економічного зростання, інноваційного оновлення та нарощення ресурсного потенціалу. Він відображає динамічні характеристики діяльності та формує основу для довгострокових конкурентних переваг. До складу цього блоку включено такі ключові показники: темп зростання доходу, темп зростання прибутку, рівень інвестиційної активності, частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації, а також продуктивність праці. Сукупність зазначених індикаторів дозволяє оцінити як інтенсивність розвитку підприємства, так і його здатність до інноваційного відтворення.

Блок «Стійкість (Stability, S)» характеризує здатність підприємства підтримувати стабільне функціонування та фінансову рівновагу в умовах дії дестабілізуючих факторів. Він відображає внутрішню збалансованість системи та її опірність зовнішнім впливам. Основними показниками даного блоку є коефіцієнт ліквідності, рівень фінансової автономії, рентабельність діяльності, коефіцієнт покриття витрат, а також варіація доходів, що виступає індикатором стабільності грошових потоків. Використання цих показників дозволяє оцінити фінансову надійність підприємства та ступінь його чутливості до коливань ринкового середовища.

Блок «Антикрихкість (Antifragility, A)» відображає здатність підприємства не лише протистояти шокам, але й використовувати їх як джерело розвитку,

забезпечуючи перевищення докризових параметрів діяльності. Даний блок фокусує увагу на адаптаційних та трансформаційних властивостях системи. До його складу включено такі показники: швидкість відновлення після кризових явищ, коефіцієнт перевищення докризового рівня (посткризове зростання), коефіцієнт адаптивності, що характеризує зміни у структурі витрат і доходів, рівень диверсифікації діяльності, а також показники негативного ризику (downside risk) та потенціалу зростання (upside potential), які відображають асиметрію реакції підприємства на негативні та позитивні шоки. Сукупність цих індикаторів дозволяє оцінити здатність підприємства до генерації додаткової вартості в умовах невизначеності.

Запропонований підхід забезпечує багатовимірну оцінку підприємства, поєднуючи аналіз його розвитку, стабільності функціонування та здатності до антикрихкого зростання, що створює методичну основу для подальшого розрахунку інтегральних індексів і визначення стану підприємства.

Голованенко Микола,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний університет,
імені Тараса Шевченка

СТРУКТУРНІ ЗМІНИ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Ключові слова: структурні зміни, переробна промисловість, трансформація, повоєнне відновлення.

Mykola Holovanenko,
PhD, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

STRUCTURAL CHANGES IN UKRAINE'S MANUFACTURING INDUSTRY AMIDST THE WAR AND PROSPECTS FOR POST-WAR RECOVERY

Keywords: structural changes, manufacturing industry, transformation, post-war recovery.

Військова агресія проти України, яка триває вже майже 5 років, призвела до значних втрат людського капіталу, інфраструктури та виробничого потенціалу, що не могло не призвести до негативної динаміки промислового виробництва. Проте цікавим є питання структурних змін в промисловості України, зокрема в переробній промисловості.

Розглянемо, як змінилася питома вага підгалузей переробної промисловості внаслідок активної фази агресії (табл. 1).

Таблиця 1.

Динаміка питомої ваги підгалузей переробної промисловості України протягом 2022-2025 років, %

№	Підгалузь промисловості	2022	2023	2024	2025	Приріст 2025 до 2022
1	Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	2,0%	2,7%	2,4%	2,5%	25,2%
2	Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	3,1%	4,2%	6,1%	7,1%	126,5%
3	Виробництво гумових і пластмасових виробів	3,4%	3,8%	3,6%	3,4%	-0,8%
4	Виробництво електричного устаткування	1,7%	2,0%	2,2%	2,3%	33,2%
5	Виробництво інших транспортних засобів	2,3%	3,6%	4,1%	5,5%	139,2%
6	Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	4,3%	5,4%	5,5%	5,3%	21,3%
7	Виробництво іншої продукції	0,3%	0,4%	0,5%	0,5%	59,0%
8	Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	4,3%	2,6%	2,1%	1,5%	-64,7%
9	Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	0,7%	1,0%	1,4%	1,8%	168,2%
10	Виробництво машин і устаткування, н.в.і.у.	2,6%	2,6%	2,3%	2,3%	-11,2%
11	Виробництво меблів	1,4%	1,6%	1,6%	1,6%	17,8%

12	Виробництво напоїв	3,8%	4,6%	4,4%	4,2%	9,9%
13	Виробництво одягу	0,6%	0,9%	1,0%	1,0%	50,5%
14	Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	2,6%	2,8%	2,8%	2,6%	-0,2%
15	Виробництво паперу та паперових виробів	2,7%	2,7%	2,6%	2,5%	-10,7%
16	Виробництво тютюнових виробів	0,8%	0,8%	0,8%	0,9%	20,1%
17	Виробництво харчових продуктів	33,3 %	34,9 %	34,3 %	34,7 %	4,3%
18	Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	4,4%	3,8%	3,5%	3,3%	-23,9%
19	Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	0,5%	0,6%	0,5%	0,4%	-6,8%
20	Металургійне виробництво	19,1 %	12,9 %	12,8 %	11,1 %	-42,0%
21	Оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка, крім меблів; виготовлення виробів із соломки та рослинних матеріалів для плетіння	3,4%	3,2%	2,8%	2,8%	-16,8%
22	Поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації	0,5%	0,6%	0,7%	0,7%	28,1%
23	Ремонт і монтаж машин і устаткування	1,4%	1,4%	1,5%	1,4%	-0,5%
24	Текстильне виробництво	0,7%	0,7%	0,6%	0,6%	-12,0%

Джерело: розраховано автором за даними Держстату [1]

Як свідчать дані табл. 1, протягом активної фази агресії переробна промисловість України зазнала відчутних структурних змін. Такий висновок можна зробити, оскільки лише для 6 з 24 розглянутих підгалузей промисловості зміна їх питомої ваги у 2025 р. порівняно з 2022 р. була відносно незначною (в межах 10%). З числа цих підгалузей три майже не змінили свою питому вагу в переробній промисловості (спостерігається незначне зменшення, що не перевищує 1%). До них відноситься «Виробництво гумових і пластмасових виробів», «Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів» та «Ремонт і монтаж машин і устаткування». Дещо більш помітне падіння питомої ваги відбулося для підгалузі «Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів» – на 6,8%. Ще дві підгалузі – «Виробництво напоїв» та «Виробництво харчових продуктів» дещо наростили свою питому вагу (на 9,9% та 4,3% відповідно).

Другий кластер підгалузей представляють ті, що істотно змінили свою питому вагу (більше, ніж на 30%). Таких підгалузей у складі переробної промисловості 8. З них 2 підгалузі послабили свої позиції, зменшивши питому вагу, решта 6 – посилили. До числа підгалузей, питома вага яких істотно скоротилася протягом активної фазі агресії, відносяться «Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення» (скорочення на 64,7%) та «Металургійне виробництво» (скорочення на 42,0%). Враховуючи погіршення безпекової ситуації, яке призводить до закриття потужних металургійних виробництв у 2026 році, тенденція до скорочення виробництва в цих підгалузях буде тривати й надалі. Це скорочення завдає значної шкоди економіці України загалом та надходженням державного бюджету, проте в умовах повоєнного відновлення слід враховувати високу ресурсо- та особливо енергомісткість цих виробництв.

Серед підгалузей, що істотно наростили питому вагу протягом 2022-2025 р.р., виділимо трійку лідерів. Найбільший приріст питомої ваги спостерігається

в підгалузі «Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції» (на 168,2%). Друге місце за темпами приросту питомої ваги посіла підгалузь «Виробництво інших транспортних засобів» (на 139,2%). На третьому місці опинилося «Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування» (на 126,5%). При цьому варто відзначити, що для двох з підгалузей відбулося також істотне покращення їх рангу за питомою вагою. Так, «Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування» яке посідало у 2022 році лише 9 місце за питомою вагою серед підгалузей переробної промисловості, за результатами 2025 року вийшло на 3 місце й поступається тепер лише «Виробництву харчових продуктів» та «Металургійному виробництву». Підгалузь «Виробництво інших транспортних засобів», хоч і посідає у 2025 році 4 місце, поступаючись «Виробництву готових металевих виробів, крім машин і устаткування», проте з точки зору рангу забезпечила ще більше зростання, піднявшись на 9 позицій з 13 місця у 2022 році. Що ж до «Виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції», то хоча ця підгалузь і забезпечила найбільший приріст питомої ваги серед усіх підгалузей переробної промисловості, проте саме значення питомої ваги залишається поки відносно невеликим. Тому ця підгалузь піднялася лише на 5 позицій й у 2025 році посідає 15 місце.

Нарешті третій, найбільш численний кластер формують 10 підгалузей переробної промисловості, для яких мало місце середня зміна їх питомої ваги (в межах від 10% до 30%). Чотири з цих підгалузей продемонстрували зменшення питомої ваги. До них відноситься «Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції» (скорочення на 23,9%), «Оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка, крім меблів; виготовлення виробів із соломки та рослинних матеріалів для плетіння» (скорочення на 16,8%), «Виробництво машин і устаткування, н.в.і.у.» (скорочення на 11,2%) та «Виробництво паперу та паперових виробів» (скорочення на 10,7%). Решта 6 підгалузей продемонстрували зростання, з них «Поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації» з приростом 28,1% наблизилась до кластеру з високим проростом питомої ваги.

В якості узагальнення можна зазначити, що подальша конфронтація й цілеспрямовані удари агресора по цивільній інфраструктурі та виробничим промисловим об’єктам призводить до нових викликів для підприємств переробної промисловості України. Подолання цих викликів потребує консолідованих зусиль як протягом активної фази агресії, так і, особливо, в умовах повоєнного відновлення. При цьому пріоритети повоєнного відновлення промисловості повинні враховувати висновки, отримані протягом періоду воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Держстату. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/ekonomichni-pokaznyky-korotkoterminovoyi-statystyky-promyslovosti

Гриценко Руслан,
канд. екон. наук, доцент, докторант «Академії фінансового управління»,
незалежний член наглядової ради
АТ «Державний експортно-імпортний банк України»,

АСИМЕТРІЯ ВТРАТИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ДОВІРИ ДО ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ПІСЛЯ КРИЗОВИХ ШОКІВ

Ключові слова: інституціоналізована довіра, фінансова система, інформаційні шоки, асиметрія довіри, раціоналізатори довіри, ринкова дисципліна.

Ruslan Grytsenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Doctoral Student of the "Academy of Financial Management",
Independent Member of the Supervisory Board of the JSC "State Export-Import Bank of Ukraine", Kyiv, Ukraine

ASYMMETRY IN THE LOSS AND RECOVERY OF INSTITUTIONAL TRUST IN THE FINANCIAL SYSTEM FOLLOWING CRISIS SHOCKS

Keywords: institutionalized trust, financial system, information shocks, trust asymmetry, trust rationalizers, market discipline.

Кризові інформаційні шоки можуть спричиняти втрату довіри до фінансової станови швидше, ніж формально погіршяться його балансові фінансові показники чи почнуть порушуватись нормативи. Негативна інформація може повністю паралізувати роботу банку ще до того, коли регулятор почне свої виправні дії з фінансовою установою. Це пояснюється тим, що клієнти та контрагенти реагують не лише на фактичний стан активів, ліквідності чи капіталу, а на очікувані дії інших учасників ринку та потенційну втрату доступності коштів.

Разом з цим, інформація про фінансовий стан банків і фінансових компаній є складною для аналізу і звичайні вкладники та непрофесійні інвестори не можуть зробити повноцінний аналіз впливу негативних факторів без використання зовнішньої інформації від регуляторів, експертів ринку, рейтингових агенцій.

Така інформаційна асиметрія призводить до того, що вкладники не завжди адекватно можуть відрізнити надійні об'єкти інвестування від ризикових, реальні негативні зміни у фінансовому стані установи від інформаційного шуму в наслідок комунікаційних атак, унаслідок чого формується усереднена оцінка ризику (ефект негативного відбору) та стимулює фінансові установи до прийняття підвищеного ризику за рахунок перекладання можливих втрат на інвесторів або гарантійну систему (моральний ризик). У результаті ціна ризику спотворюється, ринкові сигнали втрачають свій вплив, а механізми ринкової дисципліни перестають ефективно стримувати надмірний ризик.

Саме в цій точці виникає об'єктивна потреба у функціонуванні раціоналізаторів довіри – інституційних посередників, які здійснюють професійну верифікацію, стандартизацію та інтерпретацію інформації щодо об'єктів інвестування шляхом збору, стандартизації, аналітичної обробки та незалежної оцінки даних і таким чином перетворюють розрізнену чи нерівномірно доступну інформацію на стандартизовані та перевірені сигнали ризику. Завдяки цьому зменшується інформаційна асиметрія та трансакційні витрати, знижується невизначеність і можливості опортуністичної поведінки, посилюється ринкова дисципліна і формується раціональна основа для інвестиційних рішень.

Раціоналізатори довіри виконують роль інституційного компенсатора інформаційної асиметрії, трансформуючи складну, багатовимірну та часто непрозору інформацію у більш зрозумілі сигнали для учасників ринку (див. Рис.1).

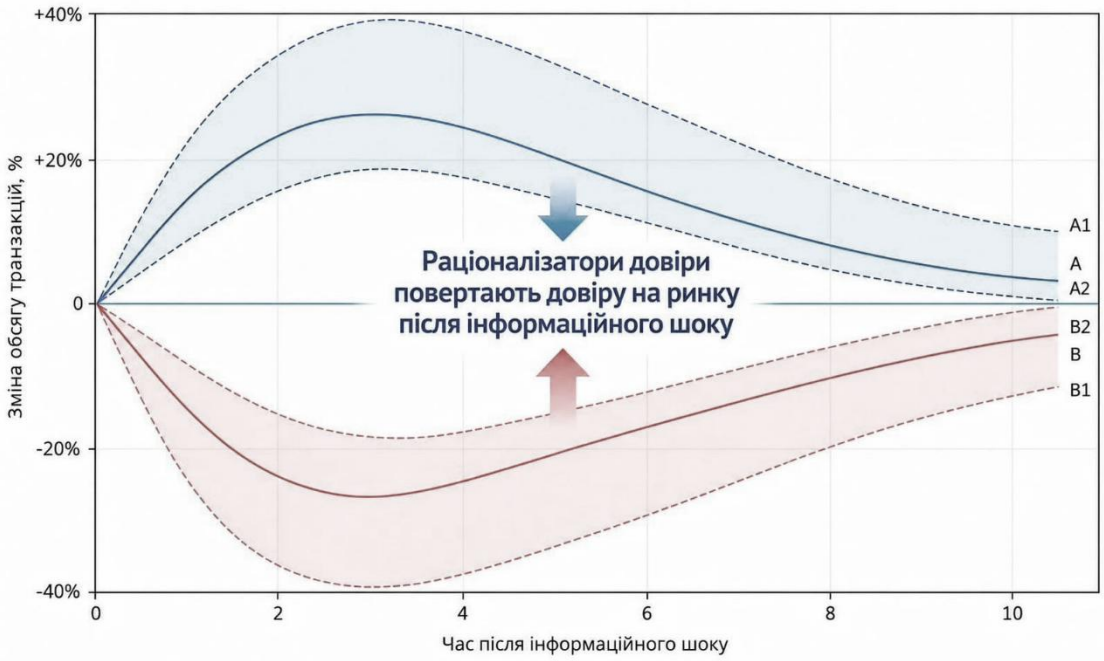


Рис. 1. Відновлення довіри за допомогою впливу раціоналізаторів довіри.

Це приклад демонструє, що раціоналізатори довіри впливають на її еластичність у двох напрямах:

– завдяки прозорим і точним сигналам вони підвищують чутливість ринку до реального погіршення стану фінансової установи;

– водночас, професійно пояснюючи події на ринку та нівелюючі інформаційний шум, вони стримують панічні реакції на неперевірену інформацію.

Отже, раціоналізатори довіри підвищують еластичність довіри до обґрунтованого ризику й, одночасно, знижують її еластичність до інформаційного шуму, що поліпшує якість реакції учасників ринку, посилює ефективність механізмів ринкової дисципліни, допомагає відновлювати економічний та інвестиційний потенціал країни після криз та посилює її фінансову стабільність.

Список використаних джерел

1. Diamond D. W. Financial Intermediation and Delegated Monitoring. *The Review of Economic Studies*. 1984. Vol. 51, No. 3. P. 393–414.

2. Sapienza P., Zingales L. A Trust Crisis. *International Review of Finance*. 2012. Vol. 12, No. 2. P. 123–131.

3. Stiglitz J. E., Weiss A. Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. *The American Economic Review*. 1981. Vol. 71, No. 3. P. 393–410.

4. Єфименко Т. І. Управління державними фінансами в період воєнного стану та повоєнної відбудови України: науковий супровід трансформацій. *Фінанси України*. 2023. № 1. С. 7–25. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2023.01.007.

Гусак Євген,
аспірант,
Академія фінансового управління
при Міністерстві фінансів України,
м. Київ, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Ключові слова: контроль, економічна ефективність надання медичних послуг, методи оцінки економічної ефективності.

Yevhen Husak,
Postgraduate Student,
Academy of Financial Management
in the Ministry of Finance of Ukraine,
Kyiv, Ukraine

APPLICATION OF ECONOMIC CONTROL IN HEALTHCARE SYSTEM IN UKRAINE

Keywords: control, economic effectiveness of healthcare, methods to assess economic effectiveness.

В світі спостерігається ескалація витрат на медичне обслуговування за умови обмеженості ресурсів, що створює виклики для державних службовців і надавачів медичних послуг. Показники якості медичного обслуговування - це стандартизовані метрики, завдяки яким можна оцінити результативність, своєчасність, доступність, безпеку та економічну ефективність системи охорони здоров'я. Критерій економічної ефективності - це співвідношення між витратами на медичне втручання і отриманим результатом. Саме вимога обгрунтування загальних витрат є причиною проведення клініко-економічного аналізу в медичному закладі. Критерій економічної ефективністі включає такі складові:

- обсяг ресурсів для задоволення потреб цільових груп населення у медичній допомозі, що планується згідно з вимогами галузевих/ локальних медико-технічних документів;
- види і обсяги ресурсів, які використовуються відповідно до вимог галузевих/ локальних медико-технічних документів;
- тривалість медико-діагностичної допомоги та його складових за нозологією згідно з чинним нормативами.

Результати контролю якості медичних послуг мають заноситися до "Карти оцінки якості лікувально-діагностичного процесу" і використовуються при написанні аналітичної довідки щодо якості роботи відділення чи для представлення головному позаштатному економісту за профілем.

Саме обмеженість ресурсів в умовах сучасної України вимагає поліпшення економічної ефективності функціонування системи охорони здоров'я.

Мета цієї роботи: охарактеризувати сучасні методи оцінки економічної ефективності медичної допомоги і визначити спектр та перспективи їх застосування в повоєнному відновленні України.

Розглянемо основні методи оцінки економічної ефективності медичної допомоги, які застосовуються в світовій медичній практиці [1-5].

Метод "витрати - ефективність" (cost - effectiveness analysis - CEA) можна вважати найпопулярнішим. В його основі співставлення вартостей типової практики/ нової технології, і різниці в їх клінічних результатах. Останні оцінюються в базових показниках, таких як безпосередні клінічні ефекти, частота ускладнень і суб'єктивне поліпшення якості життя пацієнта. Метод дає можливість порівняти економічну ефективність лікування хворих із захворюваннями різною етіології. Здебільшого використовується там, де результати медичного втручання є клінічно значимими, але важко піддаються монетизації.

Метод мінімізації витрат (cost - minimization analysis - CMA) є окремим випадком CEA і використовується там, де ефективність застосування типової практики і нової технології є практично однаковою. В цьому випадку обирають найдешевший варіант. Метод є простим, проте вимагає сильних доказів на користь еквівалентності результативності медичного втручання.

Метод "витрати - корисність" (cost - utility analysis - CUA). Цей метод також є різновидом CEA. який дозволяє оцінити фактичні витрати щодо медичного втручання, а також фактор продовження і збереження якості життя пацієнта за допомогою універсального показника QALY, що означає інкрементальні витрати на один збережений рік якісного життя пацієнта [5].

Метод "витрати - вигоди" (cost - benefit analysis - CBA). Цей метод дозволяє гармонізувати витрати на ресурси і переваги від медичного втручання в межах однієї виборки. що сприяє економічно обгрунтованому вибору ресурсу для лікування чи профілактики захворювання. Використання цього методу є кроком вперед порівняно до CUA.

Щодо допоміжних методів оцінки економічної ефективності медичної допомоги слід вказати, що саме вони є найпростішими і найдоступнішими для широкого застосування в медичних закладах [3] .

Почнемо аналіз з о*цінки вартості типової практики (real world practice)*. Основу цього методу в медицині складає загальний аналіз "вартості хвороби" (cost-of-illness analysis - CCT). Він застосовується в фармакоекономіці, а також в оцінці медичних технологій (ОМТ) задля вирішення реальних завдань, пов'язаних з лікуванням пацієнта з конкретним діагнозом на певному етапі чи протягом усього циклу надання медичної допомоги. Основу методу складає визначення фактичних витрат на лікування пацієнта з певним захворюванням на відміну від витрат за ідеалізованими клінічними протоколами.

АВС-аналіз - це метод класифікації ресурсів за ступенем їх важливості для досягнення фінансового результату роботи медичного закладу. Згідно з цим методом, ресурси поділяються на А - найцінніші (спроможні відповідати за 80% фінансового результату/ продажів), В - середні (15% продажів) і С - найменш цінні (5% продажів). Даний метод дозволяє класифікувати види медичних послуг за ступенем їх економічної ефективності.

Частотний аналіз дозволяє кількісно оцінити ймовірність присутності якогось фактора у виборці. Він дає можливість ранжувати ресурси за кратністю їх застосування і зробити відповідну калькуляцію для звітності. Частотний аналіз проводять з метою визначення, чи кошти витрачаються переважно на дороговартісні засоби, чи на їх дешевші аналоги.

VEN-аналіз - це метод класифікації ресурсів згідно зі ступенем їх корисності для пацієнтів. Цей метод дозволяє ранжувати надання медичних послуг, проведення діагностичних досліджень чи використання лікарських засобів на життєво важливі (V - viable), необхідні (E - essential) і другорядні (N – non essential). Як правило, до життєво важливих (V) відносять такі, що сприяють лікуванню основного захворювання; до необхідних (E) - такі, що відносяться до супутніх захворювань або до ускладнень основного; і до другорядних (N) - такі, що не є рекомендованими до застосування за чинними стандартами, протоколами чи формулярами в системі охорони здоров'я. Метод часто використовується з метою оптимізації закупівель чи раціоналізації витрачання коштів медичного закладу.

VEN-аналіз нерідко доповнює ABC-аналіз задля оптимізації витрат медичного закладу в цілому чи окремих його підрозділів. Таким чином, ABC/ VEN аналіз дозволяє, доклавши відносно невеликих зусиль, оцінити якість фармакотерапії і рівень забезпеченості ресурсами медичного закладу. Він є поширеним в усьому світі і застосовується для виявлення і виправлення помилок щодо використання лікарських препаратів, що призводить до значної економії коштів. Цей метод дозволяє також зробити висновок про адекватність використання ресурсів при лікуванні певного захворювання [2, 3].

Висновки: представлена в роботі характеристика методів оцінки економічної ефективності роботи медичного закладу сприятиме прийняттю керівниками зважених рішень і в кінцевому рахунку підвищенню якості надання медичної допомоги в Україні.

Список використаних джерел

1. Горачук В.В. Управління якістю медичної допомоги в закладах охорони здоров'я. Монографія. Вінниця: П.П.Балюк І.Ф. 2012. С. 18-23.

2. Слабкий Г.О., Качала Л.О. Державне управління системою охорони здоров'я в умовах медичної реформи. Монографія. Київ: Видавництво МОЗ України, 2022. 256 с.

3. Організація контролю якості медичної допомоги в закладах охорони здоров'я (Методичні рекомендації) / Кол. авторів за ред. акад. Ю.В. Вороненко. Київ. 2014. 30 с.

4. Слабкий Г.О., Сухін В.С., Артаповці О.С. Методичні рекомендації до циклу Тематичного удосконалення "Сучасні підходи до якості медичної допомоги". Ужгород: ДВНЗ "Ужгород. нац. ун-т". 2025. 24 с.

5. Степаненко Алла. Контроль якості медичної допомоги Україні - голий король. *Ваше здоров'я*. 11.08.2017.

Гуцало Павло,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Ключові слова: операційна діяльність, будівельне підприємство, соціальне підприємництво, бізнес-резильєнтність, сталий розвиток.

Pavlo Hutsalo,
PhD student,
Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University

ENSURING THE OPERATIONAL CONTINUITY OF A CONSTRUCTION ENTERPRISE BASED ON A SOCIAL ENTREPRENEURSHIP MODEL

Keywords: operational activity, construction enterprise, social entrepreneurship, business resilience, sustainable development.

Масштаби відбудови України визначають будівельну галузь як одну з ключових ланок економічного та соціального відновлення. В таких умовах будівельні підприємства виконують не лише виробничу, а й важливу соціальну функцію, пов'язану з відновленням громад, створенням робочих місць і забезпеченням населення житлом та критичною інфраструктурою. Разом із тим діяльність таких підприємств залишається вразливою до безпекових загроз, порушень логістики й енергопостачання, кадрового дефіциту, цінової нестабільності та фінансових обмежень. Проєктний характер будівництва посилює залежність від постачальників, підрядників, технічних і кадрових ресурсів. Тому забезпечення безперервності операційної діяльності стає стратегічною умовою стійкості будівельного підприємства та виконання ним завдань повоєнного відновлення.

Відповідно до положень ISO 22301:2019, управління безперервністю передбачає створення системи, яка дає змогу організації підготуватися до дестабілізуючих подій, реагувати на них, мінімізувати їхній вплив і відновлювати критично важливі процеси [1]. Для будівельного підприємства операційну безперервність доцільно розглядати як здатність підтримувати або своєчасно відновлювати процеси проєктування, постачання, виконання будівельних робіт, технічного нагляду, охорони праці та фінансування проєктів на рівні, достатньому для виконання договірних зобов'язань і збереження економічної життєздатності.

В умовах повоєнного відновлення така спроможність не може обмежуватися лише підтриманням внутрішніх бізнес-процесів. Вона має забезпечувати збереження робочих місць, задоволення потреб постраждалих громад, раціональне використання місцевих ресурсів і стабільне створення

суспільної цінності. Отже, включення соціальної складової розширює традиційну логіку управління безперервністю, поєднуючи економічну життєздатність підприємства з його внеском у відновлення територій.

З огляду на це запропонована модель забезпечення безперервності операційної діяльності будівельного підприємства на засадах соціального підприємництва ґрунтується на інтеграції економічної стійкості, операційної гнучкості та соціальної результативності й охоплює 6 взаємопов'язаних блоків.

Перший блок – стратегічно-соціальне позиціонування підприємства – передбачає визначення соціальної місії, цільових груп, територій діяльності та суспільних проблем, на розв'язання яких спрямовуються будівельні проєкти. Соціальна мета має бути інтегрована в корпоративну й операційну стратегії підприємства, критерії відбору проєктів, інвестиційну політику та систему управлінської відповідальності.

Другий блок – система управління безперервністю діяльності. Її формування передбачає ідентифікацію критичних бізнес-процесів, оцінювання ризиків і наслідків їх порушення, а також розроблення сценаріїв реагування. Для кожного процесу слід визначити допустиму тривалість перерви, цільовий час відновлення, необхідні кадрові, матеріальні й фінансові ресурси та відповідальних осіб. Пріоритетними є постачання матеріалів, експлуатація техніки, енергозабезпечення, збереження проєктної документації та розрахунки з працівниками й підрядниками.

Третій блок – формування стійкої операційної системи. Зниження залежності від окремих постачальників потребує мультисорсингу, рамкових договорів з альтернативними контрагентами, резервів критичних матеріалів і розвитку локальних ланцюгів постачання. Операційну гнучкість посилюють модульне будівництво, типові проєктні рішення, BIM-технології та цифрове управління проєктами. Водночас стійкість підприємства залежить від географічної й проєктної диверсифікації портфеля замовлень.

Четвертий блок – управління людським капіталом та інклюзивною зайнятістю. Соціальна модель підприємства має передбачати створення безпечних робочих місць, адаптацію ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, а також професійне навчання працівників. Взаємозамінність на критичних посадах, кадровий резерв, наставництво та співпраця із закладами освіти знижують кадрові ризики й сприяють продуктивній зайнятості.

П'ятий блок – диверсифікована модель фінансування. Безперервність діяльності соціально орієнтованого будівельного підприємства не може ґрунтуватися виключно на грантових коштах. Доцільним є поєднання доходів від комерційних контрактів, публічних закупівель, муніципальних замовлень, міжнародних програм відновлення, грантів, пільгового кредитування та інвестицій соціального впливу. Частину операційного прибутку необхідно спрямовувати до резервного фонду безперервності, який використовуватиметься для виплати заробітної плати, підтримання критичного обладнання та фінансування невідкладних операцій у періоди порушень.

Шостий блок – партнерство, підзвітність і вимірювання результатів. Реалізація соціально орієнтованих будівельних проєктів потребує взаємодії з органами місцевого самоврядування, громадами, громадськими організаціями,

донорами, освітніми установами та фінансовими партнерами. Публічна звітність щодо використання ресурсів, виконання робіт і досягнутого соціального ефекту підвищує довіру стейкхолдерів та розширює можливості залучення фінансування.

Використання моделі соціального підприємництва створює для будівельного підприємства додаткові джерела стійкості. Чітко визначена соціальна місія полегшує формування партнерств із громадами, державними органами, міжнародними організаціями та інвесторами соціального впливу. Інклюзивне працевлаштування розширює кадрову базу, а локалізація постачання скорочує логістичні ризики й підтримує економіку громад. Реінвестування частини прибутку в соціальні та операційні цілі сприяє накопиченню ресурсів для подальшої діяльності.

Однак соціальна спрямованість сама по собі не гарантує операційної стійкості. Основними ризиками є залежність від грантового фінансування, недостатня прибутковість соціальних проєктів, конфлікт між комерційними та соціальними цілями, формальний характер оцінювання соціального впливу і так зване розмивання місії. Для мінімізації зазначених ризиків необхідно встановлювати мінімально допустиму рентабельність проєктів, вести окремий управлінський облік комерційних і соціальних програм, диверсифікувати портфель замовлень та регулярно оцінювати як фінансові результати, так і створену суспільну цінність.

Отже, модель соціального підприємництва в діяльності будівельного підприємства доцільно розглядати не як благодійне доповнення до основного бізнесу, а як інтегровану архітектуру створення економічної та соціальної цінності. Її впровадження дає змогу поєднати безперервність критичних операцій, фінансову життєздатність, інклюзивну зайнятість, відновлення громад і реалізацію принципів сталого будівництва. Результативність такої моделі залежить від системного управління ризиками, диверсифікації ресурсів, розвитку партнерств, вимірювання соціального впливу та збереження балансу між соціальною місією й економічною ефективністю підприємства.

Список використаних джерел

1. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/75106.html

Сергій Дудзяний,
Аспірант, Національний університет
водного господарства та природокористування

СТІЙКІСТЬ ЯК ОРІЄНТИР РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЦЕМЕНТНОЇ ГАЛУЗІ

Ключові слова: цементна промисловість; економічна стійкість підприємства; операційно-кадрова стійкість; кадровий дефіцит; енергоефективність; конкурентоспроможність; декарбонізація.

Serhii Dudzianyi, PhD Student
The National University of Water and Environmental Engineering

RESILIENCE AS A DEVELOPMENT PRIORITY FOR DOMESTIC CEMENT INDUSTRY ENTERPRISES

Keywords: cement industry; enterprise economic resilience; operational and workforce resilience; labor shortage; energy efficiency; competitiveness; decarbonization.

Цементна промисловість виступає базовим фундаментом будівельного сектору національної економіки, її індустріального розвитку, її повоєнної відбудови, забезпечуючи матеріальну основу для створення об'єктів критичної інфраструктури, житлового фонду і промислових комплексів. У глобальному вимірі сучасна цементна індустрія переживає масштабну технологічну трансформацію, зумовлену переходом до концепції «Промисловості 4.0» та жорсткими вимогами глобальної декарбонізації [1]. Саме ці тенденції визначають новий якісний зміст конкурентоспроможності підприємств у сучасному середовищі, зміщуючи акцент із цінових факторів на екологічну чистоту виробництва, цифрову зрілість бізнес-моделей та здатність до швидкої адаптації в умовах ринкових турбулентностей.

Узагальнюючи доробки інших вчених [2; 3], у контексті нашого дослідження *стійкість підприємства цементної промисловості* розуміємо як його здатність зберігати безперервність виробничо-технологічних циклів та адаптувати управлінські й кадрові ресурси до руйнівних ринкових, енергетичних і безпекових шоків воєнного часу без втрати контролю над основними бізнес-процесами.

Вважаємо, що забезпечення стійкості в сучасних умовах виходить далеко за межі традиційного фінансово-економічного менеджменту й вимагає комплексного вирішення завдань операційної гнучкості та подолання критичного кадрового дефіциту. Цементне виробництво належить до категорії безперервних техногенних циклів, зупинка яких через брак персоналу чи логістичні розриви призводить до колосальних технологічних збитків. Водночас вітчизняна цементна промисловість стикнулася з глибокою кадровою кризою, зумовленою мобілізаційними процесами, міграційним відтоком населення та

жорсткою конкуренцією за робочу силу з боку інших секторів економіки. Відтак, йдеться, по суті, про обґрунтування *операційно-кадрової стійкості,* бо збереження застарілих підходів є неприйнятним і загрожує зупинкою цілих виробничих комплексів.

У межах пошуку траєкторій сталого розвитку підприємств [4] нами з'ясовано необхідність переходу від точкового закриття поточних вакансій до системного управління людським капіталом на основі внутрішнього рескілінгу, диверсифікації джерел залучення персоналу та створення довгострокових мотиваційних пакетів. Першочерговим завданням є подолання дефіциту вузькопрофільних фахівців. Підприємства змушені створювати власні корпоративні навчальні центри та реалізувати програми дуальної освіти спільно з профільними фаховими коледжами й університетами. Внутрішній рескілінг і апскілінг дозволяють оперативно перенавчати суміжних робітників для роботи на оновленому обладнанні, мінімізуючи ризики простоїв через брак специфічних компетенцій.

Економічний ефект від зміцнення кадрового потенціалу та операційної гнучкості полягатиме у зниженні показників плинності кадрів, скороченні витрат на постійний пошук і первинне навчання нових працівників, а також усуненні ризиків аварійних зупинок через людський фактор. Крім того, операційна стійкість передбачає гнучкість у реагуванні на енергетичні виклики: оскільки цементні заводи споживають величезні обсяги електроенергії (особливо для помелу цементу), впровадження систем управління енергоспоживанням (згідно з ISO 50001) дозволяє переносити енергоємні процеси на нічні години за пільговими тарифами, оптимізувати пікові навантаження та забезпечувати мінімальну автономність критичних систем управління за рахунок власних резервних джерел живлення.

Сутність стійкості як стратегічного орієнтиру розвитку підприємств цементної промисловості, а також, її вплив на конкурентні переваги, основні індикатори оцінювання, відображено у таблиці 1.

Таблиця 1

Стійкість як стратегічний орієнтир розвитку підприємств цементної промисловості: сутність, вплив на конкурентні переваги та індикатори

Сутність стратегічного орієнтиру	Вплив на нарощування конкурентних переваг	Основні індикатори оцінювання
Здатність підприємства цементної промисловості зберігати безперервність виробничо-технологічних циклів та адаптувати кадрово-управлінські ресурси до шоків воєнного часу без втрати контролю.	- усунення ризиків аварійних зупинок цементних печей через кадрову кризу; - зниження витрат на плинність персоналу; - збільшення енергетичної автономності.	- коефіцієнт плинності кадрів; - частка персоналу, охопленого програмами внутрішнього рескілінгу; - коефіцієнт виконання плану випуску продукції.

Джерело: укладено автором.

Таким чином, обґрунтування стійкості як стратегічного орієнтиру розвитку підприємств цементної галузі, доводить, що без вирішення внутрішньої кадрової та енергетичної кризи жодні цифрові чи технологічні інновації не зможуть забезпечити сталий розвиток підприємств цементної промисловості. З

огляду на зазначене, формування операційної та кадрової стійкості підприємств цементної галузі безпосередньо детермінує їх ринкову позицію і виступає фундаментом їхньої довгострокової конкурентоспроможності. В умовах хронічної нестабільності ринку збуту та кадрового дефіциту здатність виробничого комплексу безперебійно виконувати графіки постачання, дотримуватися технологічних регламентів та уникати аварійних зупинок печей перетворюється на вирішальну нецінову перевагу. Надійність постачальника безпосередньо конвертується в його репутаційний капітал і дозволяє утримувати частку ринку навіть за умов жорсткої конкурентної боротьби. Водночас мінімізація втрат від плинності кадрів, оптимізація внутрішніх витрат на утримання персоналу та підвищення енергоефективності суттєво знижують собівартість цементу, вивільняючи необхідний інвестиційний ресурс для подальшого розвитку.

Відтак, системна розбудова стійкості є не просто захисною реакцією на поточні кризи, а стає стратегічним імперативом забезпечення сталого функціонування підприємств цементної галузі в повоєнній економіці.

Список використаних джерел

1. Decarbonising the Cement and Concrete Industry – A Step Forward to a Sustainable Future. *Sustainability / Applied Sciences*. 2024. Vol. 10, Iss. 5. Article 226. URL: https://www.mdpi.com/2504-477X/10/5/226 (дата звернення: 23.08.2026).

2. Bannikov, P., & Grishnova, O. (2025). Methodology and practice of assessing the impact of ESG measures on the efficiency of corporate activities of companies. *Social and labour relations: theory and practice, 15(2),* 1-10. doi:10.21511/slrtp.15(2).2025.01 Available from: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1c30116d-f9c4-4cb4-9029-ad8efd11fda5/content

3. Грішнова, О., & Сова, О. (2026). Аналіз дестабілізуючих впливів зовнішнього середовища у системі оцінювання економічної резильєнтності підприємств та забезпечення економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (82)), 44-59. *https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-82-44-59*

4. Kharazishvili, Y., Bilan, Y., Sukhodolia, O., Grishnova, O., & Mishchuk, H. (2025). Scientific and strategic foresighting: The trajectory of sustainable development (on the example of Ukraine's energy security). *Sustainable Futures*, *9*, 100580. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100580

Ільїчов Антон,
д-р філософії (PhD), асистент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Ключові слова: інвестиційна політика, інвестиційна діяльність, інвестиційний проєкт, інвестиційна стійкість, повоєнне відновлення, стійкість компанії, ризик, приватні інвестиції.

Anton Ilichov,
PhD, Assistant,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

TRANSFORMATION OF THE INVESTMENT POLICY OF UKRAINIAN COMPANIES DURING THE WAR AND POST-WAR RECOVERY

Keywords: investment policy, investment activity, investment project, investment resilience, post-war recovery, corporate resilience, risk, private investment.

Повномасштабна війна суттєво змінила умови роботи українських компаній та їхні підходи до інвестування. Якщо раніше інвестиції переважно спрямовувалися на розширення діяльності, оновлення основних засобів, зростання прибутковості та освоєння нових ринків, то сьогодні значна частина інвестиційних рішень пов'язана із забезпеченням безперервності роботи бізнесу. Це інвестиції в енергетичну автономність, безпеку, релокацію потужностей, нову логістику, цифровізацію та диверсифікацію постачання [1; 5].

Питання інвестицій та відновлення України широко представлене у дослідженнях міжнародних організацій. OECD аналізує основні бар'єри для інвестиційної діяльності в Україні, зокрема безпекові ризики, дефіцит працівників, проблеми з енергопостачанням та доступом до фінансування [6; 7]. Світовий банк та IFC досліджують роль приватного сектору у відновленні економіки та наголошують, що майбутні інвестиції мають бути спрямовані не лише на відбудову втрачених активів, а й на їх модернізацію та підвищення стійкості. EBRD також визначає підтримку приватного сектору, енергетичну безпеку та критичну інфраструктуру серед ключових напрямів інвестування в Україні.

Водночас більшість таких досліджень розглядає проблему на рівні держави або окремих галузей. Питання того, як війна змінює інвестиційну політику безпосередньо на рівні компанії та якими мають бути її пріоритети після завершення війни, потребує подальшого дослідження.

На нашу думку, доцільно розділити інвестиційну політику українських компаній на два етапи: воєнний та повоєнний. На першому етапі основним завданням має бути зниження вразливості компанії до зовнішніх ризиків. Для

цього інвестиції доцільно спрямовувати на автономне енергозабезпечення, резервні виробничі потужності, цифровізацію, захист даних та диверсифікацію логістики і постачальників.

У повоєнний період підхід має змінитися. Відновлення втрачених потужностей не повинно означати повернення до їх довоєнного стану. Доцільно поєднувати відбудову з технологічним оновленням [2; 4; 8]. Пріоритетними мають стати автоматизація виробництва, енергоефективність, впровадження сучасних технологій, розвиок людського капіталу та вихід на ринки ЄС.

Окремо пропонується змінити підхід до відбору інвестиційних проєктів. Традиційних показників прибутковості та окупності в сучасних умовах недостатньо. Поряд із ними варто оцінювати вплив проєкту на стійкість компанії та її здатність адаптуватися до зовнішніх змін.

Для цього пропонується використовувати індекс інвестиційної стійкості проєкту. Він може враховувати чотири складові: енергетичну незалежність, диверсифікацію постачання і логістики, операційну безперервність та адаптивність інвестиції. Кожен інвестиційний проєкт може отримувати оцінку за цими напрямами. Це дасть можливість порівнювати проєкти не лише за очікуваною фінансовою віддачею, але й за їх внеском у стійкість компанії.

Таким чином, пропонується доповнити традиційну модель вибору інвестицій «дохідність – ризик» третьою складовою – «стійкість». У такому випадку інвестиційна політика компанії має будуватися за принципом «дохідність – ризик – стійкість», а співвідношення цих складових може змінюватися залежно від етапу розвитку економіки. Під час війни більшу вагу матиме стійкість, тоді як у період відновлення поступово зростатиме значення дохідності та довгострокового розвитку.

Висновки. Таким чином, інвестиційна політика українських компаній має змінюватися відповідно до умов, у яких працює бізнес. Під час війни основний акцент доцільно робити на інвестиціях, які забезпечують стійкість і безперервність роботи компанії. У повоєнний період пріоритет має поступово зміщуватися до модернізації, технологічного оновлення та розвитку. При цьому відновлення втрачених потужностей варто поєднувати з підвищенням їх енергоефективності, автоматизацією та адаптацією до вимог європейського ринку. Запропонований індекс інвестиційної стійкості доповнює цей підхід і дозволяє враховувати при виборі проєктів не лише їх дохідність і ризик, а й здатність зменшувати вразливість компанії до зовнішніх змін. Подальше дослідження може бути спрямоване на визначення складових і ваг індексу та його апробацію на прикладі українських компаній.

Список використаних джерел

1. Козак К. Б., Лагодієнко Н. В., Мудрак Р. П., Ларіна Т. Ф. Трансформація інвестиційної політики під час війни та післявоєнного відновлення. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 19. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16751528

2. Ащеулова О. М., Донець Д. М., Остропольська Є. В. Залучення інвестицій у повоєнну відбудову України: можливості та виклики. *Академічні*

візії. 2023. Вип. 25. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/756 (дата звернення: 01.10.2026).

3. Куцик В. І., Герасимова А. В. Моніторинг сучасного стану залучення іноземних інвестицій у економіку України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. Вип. 69. С. 53–58.

4. Абуллаєва А. Є., Данилюк В. В., Мазур Д. О. Перспективи інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5681 (дата звернення: 01.10.2026).

5. Лупак Р. Л., Савка Є. В. Інструменти відновлення інвестиційної привабливості в контексті забезпечення економічної безпеки галузевих секторів. *Підприємництво і торгівля*. 2025. Вип. 47. С. 98–106. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-47-11

6. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. 142 p.

7. OECD. Supporting Ukraine to Design and Implement More Efficient Investment Incentive Policies. Paris : OECD Publishing, 2026. 88 p.

8. World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Washington, DC : World Bank, 2026. 164 p.

Калініченко Олена,
канд. екон. наук, доцент,
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
м. Житомир, Україна
ORCID: 0000-0002-5213-1649

КРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ У НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ВІД ШВИДКОГО РЕАГУВАННЯ ДО ДОВГОСТРОКОВОЇ СТІЙКОСТІ

Ключові слова: кризовий маркетинг, нестабільне середовище, адаптація бізнесу, довгострокова стійкість, маркетингова стратегія.

Olena Kalinichenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Zhytomyr Ivan Franko State University,
Zhytomyr, Ukraine
ORCID: 0000-0002-5213-1649

CRISIS MARKETING IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT: FROM RAPID RESPONSE TO LONG-TERM RESILIENCE

Keywords: crisis marketing, unstable environment, business adaptation, long-term resilience, marketing strategy.

Своєчасна реакція на виклики нестабільного середовища є базовою умовою виживання бізнесу. Проте ситуативні антикризові заходи (знижки, призупинення рекламних бюджетів, зміна фокусу у соцмережах) дають лише короткостроковий ефект. Умовою виживаності та подальшого зростання підприємств стає системний перехід від реактивного (швидкого) реагування до формування довгострокової маркетингової стійкості. Це передбачає перегляд рольової моделі маркетингу: від інструменту стимулювання збуту до стратегічної функції адаптації бізнес-моделі.

Еволюція кризового маркетингу в нестабільному середовищі є послідовним процесом, що охоплює три ключові етапи: від першочергової реакції на шокові події до побудови системної довгострокової стійкості [4].

Першим етапом є оперативне реагування, головне завдання якого полягає у швидкій мінімізації втрат та негайній адаптації бізнесу до нових умов. На цьому етапі компанія здійснює терміновий аудит усіх заповнених та запланованих маркетингових кампаній, негайно зупиняючи некоректний, недоречний чи застарілий контент. Паралельно налагоджується оперативне інформування клієнтів щодо актуального графіка роботи, логістичних змін та наявності товарів. Важливим кроком є трансформування тональності комунікації– вона стає більш емпатійною, відкритою та орієнтованою на турботу про споживача.

Другий етап передбачає середньострокову адаптацію та оптимізацію, коли виникає потреба переформатувати весь маркетинговий мікс відповідно до нових реалій споживчого попиту. Робота з продуктом полягає в спрощенні

асортименту, виведенні базових чи доступніших версій товарів та наданні додаткової цінності за ті ж кошти. Цінова політика стає більш гнучкою: замість прямих знижок, що вимивають маржу, впроваджуються розтермінування та бонусні програми. У розподілі каналів продажів фокус та бюджети зміщуються на користь найбільш вимірюваних і конверсійних цифрових інструментів [1, с. 451].

Фінальним етапом стає формування довгострокової стійкості, метою якого є побудова гнучкої маркетингової системи, здатної самовідновлюватися та розвиватися в умовах постійної турбулентності. Для зменшення залежності від зовнішніх рекламних майданчиків підприємство активно інвестує в розвиток власних даних через CRM-системи, програми лояльності та бренд-спільноти. Емоційний зв'язок із клієнтами посилюється дотриманням реальних цінностей бренду та соціальної відповідальності (CSR). Нарешті, замість єдиного жорсткого плану запроваджується сценарне планування з матрицею варіантів дій (від оптимістичного до песимістичного) та готовими тригерами їхнього негайного запуску [2, с. 147].

Для більш наочного співставлення ключових відмінностей між первинною реакцією бізнесу на кризу та побудовою його довгострокової стійкості, систематизуємо основні параметри цих підходів у таблиці 1.

Таблиця 1.

Порівняльний аналіз підходів до кризового маркетингу на різних етапах адаптації підприємства

Параметр	Швидке реагування (Реактивний маркетинг)	Довгострокова стійкість (Резильєнтний маркетинг)
Фокус	Гасіння «пожеж», збереження поточного потоку	Побудова гнучкої екосистеми та капіталу бренду
Планування	Від кількох днів до 1–2 тижнів	Сценарне планування на 3–12 місяців із гнучкими спринтами
Метрики успіху	Збереження обсягу продажів, охоплення	LTV (Lifetime Value), індекс лояльності (NPS), утримання клієнтів (Retention)
Комунікація	Інформаційна, ситуативний маркетинг (RTM)	Ціннісна, емпатійна, побудована на довірі

Джерело: сформовано автором

Систематизація наведених даних підтверджує, що оперативне реагування та формування довгострокової стійкості є не взаємовиключними, а послідовними етапами адаптації підприємства до умов нестабільного середовища. Якщо на первинній стадії кризи реактивні заходи дозволяють бізнесу втримати операційну діяльність, то подальший перехід до резильєнтного маркетингу забезпечує формування стратегічного імунітету та нових точок зростання. У підсумку саме здатність поєднати гнучкість у поточному управлінні з ціннісною непохитністю бренду стає головною конкурентною перевагою та запорукою життєздатності компанії в умовах постійних викликів.

Список використаних джерел

1. Ігнатенко Р.В. Розвиток цифрового маркетингу у світі та в Україні. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 450–455.

2. Мангушев Д.В., Пихтін А.В. Застосування інструментів цифрового маркетингу для підвищення ефективності підприємницької діяльності. Modern Economics. 2021. № 30. С. 147–152. doi: https://doi.org/10.31521/modecon

3. Обіход С., Матвеєв М., Бойко В. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2023. 50. doi: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76.

4. Пачева Н., Лутай Л., Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: https://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 15.09.2026).

Кеба Дмитро,
аспірант,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА МЕТОДОЛОГІЄЮ ТЕОРІЇ ОБМЕЖЕНЬ

Ключові слова: резильєнтність; BANI; теорія обмежень; Проход; обмеження; система.

Dmytro Keba,
PhD student,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

ENTERPRISE OPERATIONAL RESILIENCE FORMATION BASED ON THE THEORY OF CONSTRAINTS METHODOLOGY

Keywords: resilience; BANI; TOC; throughput; constraint; system.

Підприємство може мати замовлення, справне обладнання та прибуток, але втратити здатність працювати через нестачу коштів для наступного операційного циклу. Для українського бізнесу цей ризик посилюють обстріли енергетичної й транспортної інфраструктури: перебої постачання затримують виконання замовлень, а аварійне відновлення потребує негайних платежів.

Таке середовище доцільно осмислювати через BANI: крихкість, тривожність, нелінійність і незрозумілість [1]. Крихкість проявляється в залежності потоку від критичного енергетичного або логістичного вузла; тривожність — у рішеннях за браку часу й визначеності; незрозумілість — у складності передбачення каскадних наслідків збоїв. Нелінійність особливо небезпечна при втраті доступності обігових коштів: відносно невеликий дефіцит ліквідності може заблокувати критичну закупівлю та спричинити непропорційне скорочення, аж до зупинки, генерації Проходу.

Конкретизуючи механізм захисту генерації Проходу через управління обіговими коштами за п’ятьма фокусувальними кроками теорії обмежень (TOC) важливо дати визначення ключовому показнику діяльності підприємства. Прохід (throughput) визначається як дохід від продажів за вирахуванням повністю змінних витрат за відповідний період. Він не тотожний грошовим надходженням: відстрочка оплати може поєднувати позитивний Прохід із дефіцитом коштів. Тому, важливі не лише обсяг оборотних активів, а й строки перетворення запасів і дебіторської заборгованості на гроші (фінансовий цикл).

Механізм ризику утворює самопідсилювальний цикл з нелінійною залежністю:

1. інфраструктурний збій;
2. затримка продажів та оплат;
3. дефіцит обігових коштів;
4. неможливість профінансувати операційну діяльність;
5. скорочення генерації Проходу;

6. «вимивання» обігових коштів.

Таким чином, фізичне відновлення виробництва ще не гарантує відновлення потоку продажів.

Для розриву цього циклу пропонується застосовувати п’ять фокусувальних кроків TOC [2] до конкретного обмеження підприємства.

1. Ідентифікувати обмеження. Перевірити, чи саме нестача доступних грошей перешкоджає виконанню підтверджених замовлень за наявності інших необхідних ресурсів. Інструменти теорії обмежень дозволяють виявляти дату й розмір дефіциту, а також операції, які він може зупинити.

2. Максимально використати наявний ресурс. Спрямувати кошти на замовлення з позитивним Проходом і швидким поверненням грошей, враховуючи потребу в попередньому фінансуванні. Одночасно забезпечити обов’язкові платежі та витрати, без яких діяльність неможлива. Висока маржинальність сама по собі не компенсує тривалого очікування оплати.

3. Підпорядкувати інші рішення. Узгодити закупівлі, запуск виробництва, відвантаження та умови оплати з доступною ліквідністю. Скорочувати надлишкове незавершене виробництво й прискорювати погашення дебіторської заборгованості, зберігаючи захисні запаси критичних ресурсів. Суцільне скорочення запасів може посилити крихкість.

4. Розширити можливості обмеження. Якщо внутрішніх заходів недостатньо, залучити додаткове фінансування або погодити авансування та відтермінування платежів. Оцінювати не лише вартість коштів, а й Прохід, втрати якого вдасться уникнути, та спроможність виконати нові платіжні зобов’язання.

5. Повернутися до ідентифікації. Після усунення дефіциту переглянути пріоритети: обмеження може переміститися. Антикризові правила не слід автоматично зберігати після зміни обмеження.

Практична реалізація передбачає чіткий контроль Проходу, мінімального прогнозного залишку грошей, циклу «cash to cash» та часу відновлення продажів. Буфер ліквідності визначають за сценаріями затримки оплат і критичних витрат. Запропонований підхід операціоналізує резильєнтність як здатність захищати й відновлювати генерацію Проходу через своєчасну зміну управлінських пріоритетів. Це концептуальна модель; її результативність потребує перевірки на даних підприємств.

Список використаних джерел

1. Cascio J. Facing the Age of Chaos. Medium. 2020. URL: https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d (дата звернення: 06.10.2026).

2. Goldratt E. M. What Is This Thing Called Theory of Constraints and How Should It Be Implemented? Croton-on-Hudson : North River Press, 1990.

Кобєлєв Валерій,
канд. екон. наук, доцент,

Перерва Петро,
д-р екон. наук, професор,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна,

Лега Ольга,
канд. екон. наук, доцент, професор кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна,

МАРКЕТИНГОВИЙ СУПРОВІД ПРОЦЕСІВ РЕЛОКАЦІЇ ТА АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ У БЕЗПЕЧНІ РЕГІОНИ УКРАЇНИ

Ключові слова: маркетинговий супровід, релокація бізнесу, адаптація бізнесу, безпечні регіони, воєнний стан.

Valerii Kobielev,
PhD in Economics, Associate Professor,

Petro Pererva,
Doctor of Economics, Professor,
National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”,
Kharkiv, Ukraine,

Olha Leha,
PhD in Economics, Associate Professor, Professor at the Department of Accounting and Taxation,
Poltava State Agrarian University,
Poltava, Ukraine,

MARKETING SUPPORT FOR BUSINESS RELOCATION AND ADAPTATION TO THE SAFE REGIONS OF UKRAINE

Keywords: marketing support, business relocation, business adaptation, safe regions, martial law.

У сучасних умовах, що сформувалися в Україні внаслідок воєнних дій і зміни геополітичної ситуації, процеси релокації бізнесу відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні його стабільності, збереженні робочих місць та підтриманні економічної активності [1, 4, 10]. Переміщення компаній у безпечні регіони країни стає вимогою часу для адаптації до нових реалій, мінімізації ризиків та пошуку нових можливостей для розвитку. Однак, сама релокація є складним та багатовимірним процесом, що включає не лише технічні аспекти –

перенесення виробництва чи офісів, а й трансформацію бізнес-моделей, каналів збуту і внутрішніх комунікацій [2, 7, 12]. У цьому контексті маркетинговий супровід стає ключовим чинником успішної адаптації, оскільки дозволяє забезпечити ефективне позиціонування компаній у новому середовищі, налагодження зв'язків із новими аудиторіями, розвиток бренду та зміцнення відносин з клієнтами, партнерами і співробітниками [3, 8, 13]. Метою доповіді є дослідження особливостей маркетингового супроводу релокації та адаптації бізнесу у безпечні регіони України, визначення ключових викликів, стратегій та інструментів, що сприяють успішній інтеграції і розвитку компаній у нових умовах.

В процесі дослідження було встановлено, що маркетинговий супровід релокації бізнесу є складним комплексом заходів, спрямованих на забезпечення комунікаційної підтримки всіх етапів переміщення і адаптації. Однією з центральних задач є формування чіткого і позитивного іміджу бренду в новому регіональному контексті, де важливу роль відіграє створення довіри та впізнаваності серед місцевих клієнтів, партнерів і співробітників. Виявлено, що успішні компанії активно застосовують внутрішній маркетинг, спрямований на підтримку мотивації та залученості працівників під час змін, а також зовнішній маркетинг, який враховує культурні, соціальні та економічні особливості регіону релокації [6, 9, 11].

Особливу увагу дослідження приділило використанню цифрових інструментів у маркетинговому супроводі релокації. Онлайн-комунікації, соціальні мережі, платформи для роботи в команді і CRM-системи дозволяють налагоджувати оперативний зв'язок із всіма зацікавленими сторонами, демонструють прозорість дій компанії і сприяють формуванню позитивного іміджу. Крім того, маркетингові активності спрямовані на підтримку партнерських відносин і вихід на нові ринки збуту у регіонах, що приймають бізнес. Важливими елементами стають локалізація пропозицій, адаптація рекламних повідомлень і використання регіональних каналів комунікації.

Аналіз показав, що ефективність маркетингового супроводу залежить від гнучкості стратегій, здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і враховувати особливості локального ринку. Організації, які інтегрують стратегічне планування маркетингу з корпоративною культурою і процесами управління змінами, досягають кращих результатів у напрямку збереження клієнтської бази і розвитку бізнесу. Успішною практикою є також побудова коаліцій із місцевими органами влади, професійними об'єднаннями та громадськими структурами, що допомагає краще інтегруватися у нове соціокультурне середовище.

Дослідження виявило ключові виклики маркетингового супроводу релокації, зокрема необхідність подолання бар'єрів довіри, уникнення втрати лояльності клієнтів, адаптації персоналу до змін та управління інформаційними потоками в період підвищеної невизначеності. Водночас виявлені позитивні практики підтримки корпоративної ідентичності, навчання співробітників і залучення їх до формування нових бізнес-процесів. Особливо ефективними виявились інтерактивні підходи, що включають зворотній зв'язок від усіх учасників процесу, сприяючи швидкому виявленню проблем і корекції даних

стратегій. Маркетинговий супровід процесів релокації і адаптації бізнесу у безпечні регіони України є необхідною складовою успішної трансформації компаній у складних умовах. Цей супровід сприяє мінімізації ризиків, відкриває нові можливості для розвитку та розширенню ринку.

Список використаних джерел

1. Косенко О.П., Долина І.В., Перерва П.Г. Методологічна сутність інноваційно-інтелектуальних технологій // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2013. № 66 (1039). С. 30-38. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/8751

2. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.

3. Борзенко В.І., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

4. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.

5. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012. 703 с.

6. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

7. Лега О. В. Податкова перевірка як форма реалізації податкового контролю. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. 2012. Вип. 1 (4). Т. 3. С. 90–94. URL : https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/90.pdf

8. Балан О. С., Перерва П. Г., Лега О. В. Розвиток методів формування собівартості та ціни науково-інформаційної продукції в системі менеджменту «розумного підприємства». *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 9(199). С. 72–81. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.09.06

9. Назаренко С. М., Перерва П. Г. Методичний підхід до оцінювання ефективності використання ІТ-аутсорсингу. *Маркетинг і цифрові технології.* 2021. Т.5, №3. С.18-29. https://doi.org/10.15276/mdt.5.3.2021.2

10. Романчик Т. В., Перерва П. Г. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю промислової продукції. *Екон. науки. Сер.: Економіка та менеджмент.* Зб. наук. праць. ЛНТУ. 2012. Вип. 9(34). Ч. 2. с.24-34. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25533

11. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.

12. Перерва П. Г., Лега О. В., Тютюнник С. В., Тютюнник Ю. М. Прибуток як основа фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємства. Актуальні питання економічних наук, 2025. № 7. https://doi.org/10.5281/zenodo.14790464

13. Pererva P., Nazarenko S., Maistro R., Danko T., Doronina M., Sokolova L. (2021). The formation of economic and marketing prospects for the development of the market of information services // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 6 (13 (114)), 6–16. doi: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.245251

Ковальчук Віктор,
аспірант кафедри публічних фінансів,
Державний податковий університет

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Ключові слова: фінансовий потенціал, територіальні громади, фінансова спроможність, фінансові ресурси, відновлення територій, публічні інвестиції, диференційоване фінансування.

Viktor Kovalchuk,
PhD student at the Department of Public Finance,
State Tax University

FINANCIAL SUPPORT FOR THE RECONSTRUCTION OF UKRAINE'S LOCAL COMMUNITIES IN THE CONTEXT OF STRUCTURAL TRANSFORMATION

Keywords: financial potential, local authorities, financial capacity, financial resources, territorial regeneration, public investment, differentiated funding.

Повномасштабне вторгнення спричинило значні руйнування та втрати територіальних громад України. Потреби у фінансових ресурсах для відновлення громад і забезпечення їх подальшого розвитку продовжують зростати. За результатами П'ятої швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення України (RDNA5), станом на кінець 2025 р. потреби у відновленні становили майже 588 млрд дол. США, а обсяг прямих збитків перевищив 195 млрд дол. США. Найбільші потреби зосереджені у житловому, транспортному та енергетичному секторах, значна частина яких безпосередньо пов'язана з функціонуванням територіальних громад [1].

Проблема забезпечення фінансовими ресурсами особливо гостро проявляється на рівні територіальних громад. За результатами опитування громад, з початку повномасштабного вторгнення громади реалізували в середньому близько 10 проєктів відновлення, а приблизно така сама кількість перебувала на стадії планування або реалізації. Серед основних перешкод представники громад називають скорочення місцевих бюджетів, обмеженість державного та міжнародного фінансування, а також недостатню координацію між національним і місцевим рівнями [2].

У таких умовах актуальним є не лише пошук додаткових джерел фінансування, а й удосконалення підходів до визначення фінансових потреб громад та розподілу доступних ресурсів. Особливого значення набуває врахування відмінностей між громадами за рівнем фінансової спроможності, масштабом потреб у відновленні та здатністю готувати і реалізовувати інвестиційні проєкти.

Фінансовий потенціал територіальної громади доцільно визначати як сукупність її наявних і потенційно доступних можливостей щодо формування, залучення та ефективного використання фінансових ресурсів для реалізації завдань відновлення та розвитку. Водночас фінансовий потенціал не

обмежується лише обсягом поточних бюджетних ресурсів. Він також характеризується можливостями громади залучати зовнішнє фінансування, ефективно використовувати наявні ресурси, забезпечувати співфінансування та формувати якісні інвестиційні проєкти.

Аналіз фінансової спроможності територіальних громад у 2021–2025 рр. свідчить про посилення міжтериторіальної диференціації та поляризації розвитку. Це означає, що громади суттєво відрізняються не лише за обсягом фінансових ресурсів, а й за можливостями їх формування та використання [3]. Відповідно, застосування однакових підходів до фінансування проєктів відновлення може не враховувати реальних відмінностей між громадами.

Особливої уваги потребує ситуація, коли громади з найбільшими потребами у відновленні одночасно мають нижчу фінансову та інституційну спроможність. У такому випадку проблема полягає не тільки в недостатності фінансових ресурсів, а й у можливості отримати до них доступ. Фінансування проєкту залежить від його якості, рівня підготовки, відповідності встановленим вимогам, результативності та спроможності громади забезпечити його реалізацію [4].

Важливим інституційним середовищем для вирішення цієї проблеми є система управління публічними інвестиціями. Її функціонування передбачає послідовне формування інвестиційних пропозицій, їх оцінювання, визначення пріоритетів, включення до відповідних портфелів та подальше фінансування. Таким чином, результативність використання публічних ресурсів залежить не лише від їх обсягу, а й від якості управління інвестиційним процесом.

Міжнародний досвід управління публічними інвестиціями також свідчить про необхідність забезпечення взаємозв’язку між відбором проєктів, їх оцінюванням, бюджетуванням, реалізацією та подальшим контролем результатів [5]. Для України це особливо важливо в умовах масштабних потреб у відновленні, коли обмежені ресурси мають спрямовуватися на проєкти, здатні забезпечити найбільший суспільний та економічний результат.

Окремою проблемою є недостатня готовність частини проєктів до залучення фінансування. Громада може мати обґрунтовану потребу у відновленні, однак відсутність необхідної проєктної документації, фінансово-економічного обґрунтування, оцінки ризиків або інших складових проєктної підготовки може обмежувати можливості отримання фінансування. У результаті виникає своєрідний «розрив проєктної підготовки», за якого потреба у фінансуванні вже сформована, але проєкт ще не має необхідного рівня готовності.

Саме тому диференційований механізм фінансування доцільно будувати з урахуванням одночасно кількох характеристик: потреби громади у відновленні, її фінансової та інституційної спроможності, рівня готовності проєкту та можливостей використання різних джерел фінансування.

Такий підхід передбачає, що громади з різним рівнем потреб і спроможності не повинні автоматично розглядатися як однакова категорія отримувачів фінансових ресурсів. Для інституційно слабших громад доцільним може бути посилення підтримки на етапі підготовки проєктів. Для проєктів із високим рівнем готовності акцент може зміщуватися безпосередньо на забезпечення фінансування та реалізацію.

Важливим орієнтиром у цьому контексті є досвід OECD, який наголошує на необхідності врахування різного рівня потреб і спроможності територій у процесах відновлення України [6]. Отже, диференціація має стосуватися не лише обсягів фінансової підтримки, а й умов доступу до неї та інструментів підготовки проєктів.

Концептуально диференційований механізм можна представити як послідовність: тип громади → потреба у відновленні → фінансова та інституційна спроможність → готовність проєкту → потреба у підготовчій підтримці → структура фінансування → реалізація та результат проєкту.

Таким чином, фінансове забезпечення відновлення територіальних громад доцільно розглядати не як просте збільшення обсягів фінансових ресурсів, а як систему взаємопов'язаних управлінських рішень щодо визначення потреб, оцінювання спроможності, підготовки проєктів, їх пріоритизації та вибору відповідної структури фінансування.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що ключовою проблемою фінансового забезпечення відновлення територіальних громад є розрив між масштабом потреб, фінансовою та інституційною спроможністю громад, готовністю проєктів і вимогами до залучення фінансових ресурсів.

За таких умов особливого значення набуває диференційований підхід, який дає змогу враховувати специфіку окремих громад та проєктів. Його концептуальною основою має стати поєднання оцінювання потреб громади, її фінансової спроможності, рівня готовності проєкту та необхідності підготовчої підтримки.

Запропонований підхід дозволяє перейти від уніфікованого розподілу ресурсів до більш обґрунтованого узгодження характеристик громади та проєкту з відповідною структурою фінансування. Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну перевірку запропонованого механізму, формування типології громад і проєктів та визначення критеріїв результативності фінансового забезпечення відновлення.

Список використаних джерел

1. Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), February 2022 – December 2025: Main Report / World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Washington, DC : World Bank, 2026. 76 p.

2. Відновлення регіонів України: звіт про результати опитування громад. Всеукраїнська асоціація громад. 25.06.2024.

3. Казюк Я., Венцель В. Динаміка фінансової спроможності територіальних громад у 2021–2025 роках: тенденції, структурні зміни та напрями державної політики. Децентралізація. 12.05.2026.

4. Davydenko N., Dibrova A., Onishko S., Fedoryshyna L. The influence of the gross regional product on the formation of the financial potential of the region. Journal of Optimization in Industrial Engineering. 2021. Vol. 14, iss. 1. pp 153–157. URL: http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/27403.pdf

5. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. OECD Multi-level Governance Studies. Paris : OECD Publishing, 2022. 338 p. DOI: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en.

6. Rajaram A., Le T. M., Kaiser K., Kim J.-H., Frank J., eds. The Power of Public Investment Management: Transforming Resources into Assets for Growth. Washington, DC : World Bank, 2014. 200 p. DOI: https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0316-1.

Ковальчук Любомир,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОП «Бізнес-консалтинг»,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
Науковий керівник: Ситайло У. В., PhD,
доцент кафедри економіки підприємства

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ МІЖНАРОДНОЇ ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ

Ключові слова: штучний інтелект, машинне навчання, міжнародна експрес-доставка, BPMN, автоматизація, логістичні процеси.

Liubomyr Kovalchuk,
Master's degree student,
Educational Programme "Business Consulting",
Taras Shevchenko National University of Kyiv,
Academic supervisor: Uliana Sytailo, PhD,
Associate Professor at the Department of Business Economics

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF INTERNATIONAL EXPRESS DELIVERY LOGISTICS PROCESSES

Keywords: artificial intelligence, machine learning, international express delivery, BPMN, automation, logistics processes.

Динамічний розвиток міжнародної експрес-доставки в умовах глобальної трансформації ланцюгів постачань висуває нові вимоги до швидкості та надійності логістичних операцій. Масштабування діяльності лідера ринку — ТОВ «Нова Пошта» (Nova Post) — супроводжується зростанням навантаження на логістичну інфраструктуру та виникненням супутніх операційних ризиків. За даними фінансово-економічної звітності, інші операційні витрати зросли на 43,98%, зокрема витрати за претензіями — на 36,96%, до 438,5 млн грн (табл. 1).

Таблиця 1

Структура та динаміка інших операційних витрат ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Заробітна плата та пов'язані з нею виплати	658 417	997 823	+339 406	+51,55%
Витрати за претензіями	**320 172**	**438 497**	**+118 325**	**+36,96%**
Собівартість реалізованих інших оборотних активів	281 085	398 876	+117 791	+41,91%
Нестачі та втрати від псування цінностей	53 087	54 707	+1 620	+3,05%

Зміни резерву очікуваних кредитних збитків та знецінення авансів виданих	—	14 018	+14 018	—
Амортизація основних засобів	1 687	1 686	-1	-0,06%
Інші витрати операційної діяльності	66 471	82 661	+16 190	+24,36%
Всього інші операційні витрати	**1 380 919**	**1 988 268**	**+607 349**	**+43,98%**

Джерело: сформовано автором на основі [1]

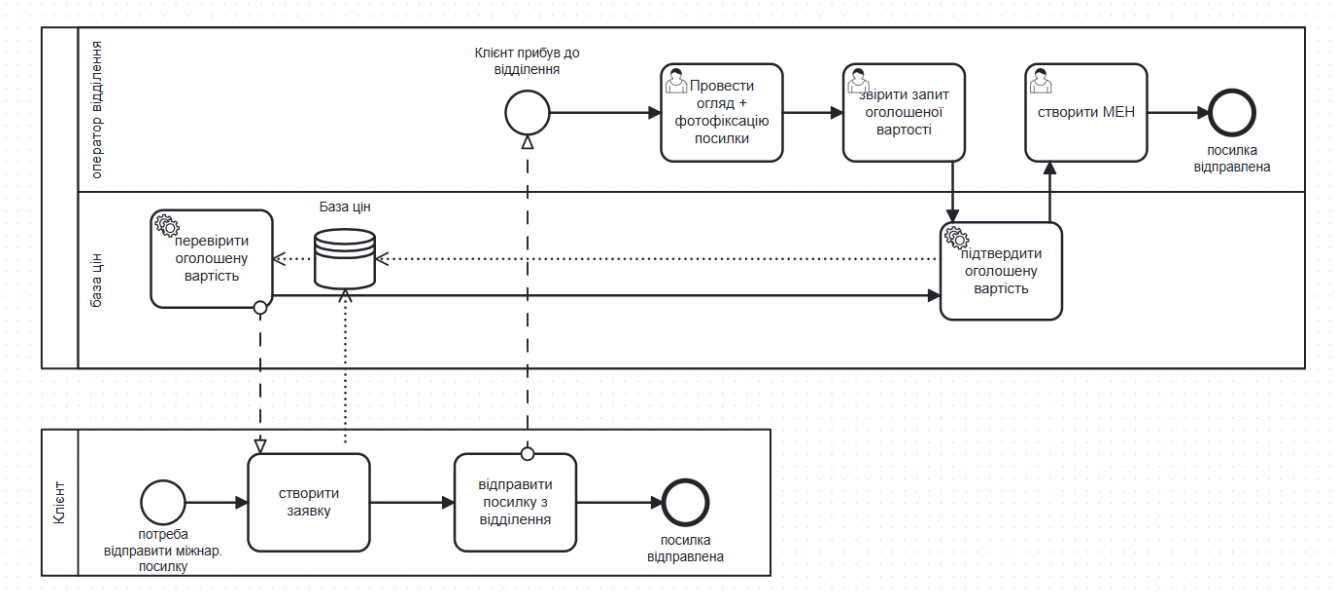
У сегменті міжнародних відправлень (напрямок Україна — ЄС, зокрема Німеччина) суттєвим чинником зниження ефективності процесів є людський фактор: систематичне заниження оголошеної вартості товарів відправниками-фізичними особами та помилки в описах чи кодах УКТЗЕД. За даними внутрішнього проєктного аналізу, близько 20% відправлень затримуються на митниці ЄС через вартісні й описові розбіжності, що збільшує Lead Time у середньому на 3 години та спричиняє додаткові операційні й фінансові втрати.

Застосування традиційних адміністративних методів та ручної перевірки документів у відділеннях і на центральних сортувальних станціях (ЦСС) не забезпечує необхідної пропускної здатності. Підвищення ефективності логістичних процесів досягається шляхом реінжинірингу системи митного оформлення на основі Власної АСУР, що інтегрує спеціалізовані модулі штучного інтелекту:

1. AI-аналізатор вартості товарів: ML-алгоритм для виявлення цінових аномалій та заниження задекларованої вартості товарів за напрямком Україна - Німеччина (замість узагальнених категорій на кшталт «смартфон»).

2. AI-аналізатор опису товарів: модуль на базі технологій обробки природної мови (NLP), який витягує дані з міжнародних електронних накладних (МЕН) та інвойсів, автоматично порівнює описи з довідником УКТЗЕД/ОПІ та сигналізує про виявлені розбіжності.

Трансформацію логістичного процесу обслуговування клієнта та створення МЕН змодельовано автором у нотації BPMN (Business Process Model and Notation) із використанням середовища Camunda Modeler (рис. 1).



Джерело: розроблено автором

Відповідно до розробленої бізнес-логіки (рис. 1), під час створення електронної заявки клієнтом інтелектуальний модуль «База цін» у фоновому режимі перевіряє оголошену вартість. Якщо ціна занижена, система запитує корекцію або додаткове підтвердження ще до візиту до відділення. Під час прийому посилки оператор виконує стандартний огляд і фотофіксацію, після чого автоматично підтверджує дані та генерує МЕН, знижуючи ризик подальшого блокування вантажу митними органами.

Впровадження автоматизованої перевірки за концепцією «Zero-Knowledge» (без залучення оператора до ручного пошуку цін) забезпечує такі результати:

– скорочення часу обробки: використання штучного інтелекту скорочує час валідації інвойсу на 40%, знижуючи операційне навантаження на працівників відділень та КЦ.

– підвищення швидкості доставки: автоматизація контролю дозволяє зменшити кількість затримань вантажів митницею ЄС на 20–30%, забезпечуючи дотримання планового Lead Time.

– фінансовий ефект: запобігання затримкам та мінімізація штрафних санкцій митних органів дає змогу отримати очікуваний економічний ефект у розмірі 400 000 грн щомісяця.

Таким чином, використання NLP та ML підвищує ефективність логістичних процесів міжнародної експрес-доставки. Інтеграція інтелектуальних модулів у Власну АСУР ТОВ «Нова Пошта» дає змогу автоматизувати валідаційні процедури, зменшити ризики митних затримок та підвищити операційну ефективність міжнародної доставки.

Список використаних джерел

1. Фінансова та статистична звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2024–2025 рр. Офіційний сайт компанії. URL: https://novaposhta.ua/.

2. Внутрішня документація, проєктний беклог та результати внутрішнього проєктного аналізу Власної АСУР ТОВ «Нова Пошта», 2026.

Козакевич Антоніна,
канд. екон. наук, доцент,
ВСП «Рівненський економіко-технологічний фаховий коледж НУВГП»

РОЛЬ СТАРТАПІВ У ВІДНОВЛЕННІ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

Ключові слова: стартап, інноваційне підприємництво, економічне відновлення, поствоєнна реконструкція, модернізація, цифровізація, інвестиції, стартап-екосистема.

Antonina Kozakevych,
PhD, Associate Professor,
Separate structural unit «Rivne Economic and Technological Professional College of the National University of Water and Environmental Engineering»

THE ROLE OF STARTUPS IN THE RECOVERY AND MODERNIZATION OF THE UKRAINIAN ECONOMY

Keywords: startup, innovative entrepreneurship, economic recovery, post-war reconstruction, modernization, digitalization, investment, startup ecosystem.

Повномасштабна війна спричинила масштабні структурні зміни української економіки, руйнування виробничої та енергетичної інфраструктури, втрату активів, скорочення економічної активності та посилення дефіциту трудових ресурсів. Водночас майбутнє відновлення України передбачає не лише відбудову пошкоджених об'єктів, а й модернізацію економіки, технологічне оновлення виробництва та формування нових конкурентоспроможних секторів.

За результатами п'ятої спільної оцінки потреб України на відновлення та відбудову (RDNA5), станом на 31 грудня 2025 р. загальна потреба України у відновленні та реконструкції протягом наступного десятиліття оцінюється майже у 587,7 млрд. дол., прямі збитки перевищили 195 млрд. дол., а найбільші потреби у відновленні зосереджені у транспортному, енергетичному, житловому секторах, сфері торгівлі та промисловості й сільському господарстві [1]. Водночас міжнародні партнери наголошують на важливості активізації приватного сектору, розширення доступу до фінансування, розвитку конкуренції та інновацій як складових довгострокового відновлення.

За таких умов особливого значення набуває стартап як форма інноваційного підприємництва, орієнтована на створення та масштабування нових продуктів, послуг або технологічних рішень. Стартапи здатні оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, використовувати цифрові технології та створювати інноваційні рішення для задоволення нових суспільних і економічних потреб.

Роль стартапів у відновленні та модернізації української економіки доцільно розглядати за декількома взаємопов'язаними напрямами.

По-перше, стартапи сприяють технологічній модернізації економіки. Розроблення та впровадження рішень у сферах штучного інтелекту,

робототехніки, кібербезпеки, автоматизації, цифрових платформ, енергетики та інших технологічних галузях створює можливості для підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств. Цифрова та зелена трансформація також відповідають європейським орієнтирам розвитку України, що особливо важливо в контексті її євроінтеграції [1].

По-друге, стартапи можуть забезпечувати інноваційні рішення для проблем, пов'язаних із війною та відновленням. Перспективними є технології розмінування, енергетичної автономності, моніторингу територій, відновлення інфраструктури, логістики, кібербезпеки, медицини, реабілітації та дистанційного надання послуг. Таким чином, інноваційне підприємництво може одночасно формувати економічну цінність і сприяти вирішенню суспільно значущих завдань.

По-третє, розвиток стартапів сприяє створенню нових робочих місць та розвитку людського капіталу. Інноваційні підприємства формують попит на фахівців у сфері інформаційних технологій, інженерії, аналізу даних, маркетингу, менеджменту та інших напрямів. У RDNA5 наголошується, що дефіцит робочої сили та необхідність розвитку навичок, потрібних для майбутньої економіки, є одними з важливих викликів відновлення України [1].

По-четверте, стартапи можуть виступати інструментом залучення приватного та міжнародного капіталу. Масштабування інноваційних підприємств створює можливості для залучення венчурного капіталу, грантового фінансування, міжнародних інвестицій та інших фінансових ресурсів. За оцінками Світового банку, масштабне залучення приватного капіталу є необхідною умовою для подолання фінансового розриву, прискорення створення робочих місць і забезпечення довгострокового економічного зростання України [2].

Важливу роль у формуванні української стартап-екосистеми відіграє Український фонд стартапів (Ukrainian Startup Fund). За даними Фонду, підтримку отримали 764 стартап-команди, а загальний обсяг фінансування перевищив 22,7 млн. дол. США. Серед актуальних напрямів підтримки зазначено Deep Tech, Green Tech та EdTech, розвиток стартап-шкіл, міжнародні технологічні місії та інтеграцію українських технологічних компаній до європейської інноваційної екосистеми [3].

Показовим є також розширення напрямів діяльності Фонду. У 2022 р. було започатковано грантову підтримку проєктів подвійного призначення, у 2023р. — проєкт підтримки deep tech-стартапів Seeds of Bravery, а у 2025 р. — Sandbox для компаній, що працюють із технологіями штучного інтелекту та блокчейну. У 2026 р. започатковано грантову програму Startup EDGE для підтримки стартапів на стадіях pre-seed і seed [4]. Це свідчить про поступове розширення інституційної інфраструктури підтримки інноваційного підприємництва в Україні.

Водночас розвиток стартапів супроводжується низкою фінансових, інституційних, кадрових та безпекових викликів. До них належать обмежений доступ до довгострокового фінансування, високі ризики ведення підприємницької діяльності, дефіцит кваліфікованих кадрів, обмеженість внутрішнього ринку, складність масштабування інноваційних продуктів та

необхідність адаптації до європейських регуляторних і технічних стандартів [1; 2].

Для розкриття потенціалу стартапів необхідне формування цілісної системи підтримки інноваційного підприємництва. Вона має включати грантові програми, венчурне фінансування, розвиток бізнес-інкубаторів та акселераторів, підтримку університетських стартапів, стимулювання співпраці науки і бізнесу, розвиток технологічних кластерів, підтримку експорту інноваційної продукції та інтеграцію українських компаній до міжнародних інноваційних мереж.

Особливої уваги потребує спрямування стартап-екосистеми на пріоритети економічної модернізації України. Серед перспективних напрямів можна виокремити енергетичні технології, агротехнології, логістику, будівництво, кібербезпеку, штучний інтелект, медичні та освітні технології, екологічні рішення, автоматизацію виробництва та технології подвійного призначення.

Таким чином, стартапи доцільно розглядати не лише як новостворені підприємства, а як інструмент структурної трансформації економіки. Їх розвиток може сприяти переходу від моделі простого відновлення зруйнованої інфраструктури до моделі технологічного оновлення та формування нової економічної структури України.

Стартапи є важливим елементом інноваційної екосистеми та потенційним чинником відновлення і модернізації української економіки. Їх розвиток створює можливості для впровадження нових технологій, залучення інвестицій, створення високопродуктивних робочих місць, цифрової трансформації та формування нових секторів економіки.

У поствоєнний період особливого значення набуватимуть державна та міжнародна підтримка інноваційного підприємництва, розвиток венчурного фінансування, інтеграція освіти, науки й бізнесу, формування інноваційної інфраструктури та вихід українських стартапів на міжнародні ринки. Поєднання цих напрямів може сприяти формуванню технологічно орієнтованої, конкурентоспроможної та стійкої економіки України.

Список використаних джерел

1. Ukraine. Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Washington, DC: World Bank, 2026. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf (дата звернення: 23.09.2026).

2. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank. 2026. 23 February. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 23.09.2026).

3. Український фонд стартапів: офіційний вебсайт. URL: https://usf.com.ua/ (дата звернення: 23.09.2026).

4. Що таке УФС. Український фонд стартапів. URL: https://usf.com.ua/about-usf (дата звернення: 23.09.2026).

Колісніченко Вадим,
аспірант кафедри економіки підприємства,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ КЛАСИФІКАЦІЇ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Ключові слова: цифрова зрілість, аграрні підприємства, інтернет речей, штучний інтелект.

Vadym Kolisnichenko,
PhD Student, Department of Business Economics,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

ASSESSING THE DIGITAL MATURITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON A FUNCTIONAL CLASSIFICATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES

Keywords: digital maturity, agricultural enterprises, Internet of Things, artificial intelligence.

Цифровізація аграрного сектору України за останні роки перейшла від окремих пілотних проєктів до поширеної практики: агрохолдинги використовують супутниковий моніторинг, GPS-контроль техніки, платформи управління полями [1; 5]. Проте наявність цифрових рішень ще не означає економічного ефекту. Підприємство може мати сенсори, дрони й електронні карти полів, але ухвалювати управлінські рішення за традиційною логікою. Тому потрібен інструмент, який оцінює не кількість упроваджених технологій, а те, наскільки вони утворюють цілісну систему.

Більшість відомих моделей цифрової зрілості розроблено для промисловості та сфери послуг. Для аграрного виробництва вони мають два обмеження. По-перше, вони не враховують специфіку виробничого циклу, де дані надходять від біологічних об’єктів і залежать від погодних умов. По-друге, вони переважно використовують адитивну логіку, за якої високий бал в одному вимірі компенсує низький в іншому. Водночас ефект цифрових технологій в агровиробництві виникає саме з їхньої взаємодії: сенсорні дані без аналітики не перетворюються на рішення, а аналітичні платформи без якісних даних не мають на чому працювати [3; 4].

Як основу оцінювання пропонуємо використати функціональну класифікацію інноваційних цифрових технологій, розроблену автором раніше. Вона виокремлює п’ять груп: технології моніторингу та збору даних; інтелектуального аналізу та прогнозування; автоматизації та роботизації; управління ресурсами та сталого розвитку; інфраструктурні та комунікаційні технології. Кожна група розглядається як окремий вимір цифрової зрілості й оцінюється за чотирирівневою шкалою: 1 – технології відсутні; 2 – фрагментарне

використання окремих рішень; 3 – системне використання в основних виробничих процесах; 4 – інтеграція з іншими групами в єдиний контур «дані – аналіз – дія», який найповніше реалізується в цифрових двійниках [7].

Інтегральний індекс цифрової зрілості (ІЦЗ) пропонуємо розраховувати як нормоване зважене середнє геометричне:

$$\text{ІЦЗ} = \left(\prod s_i^{w_i} - 1\right)/3 \quad (1)$$

де *si* – оцінка *i*-го функціонального виміру (від 1 до 4); *wi* – вага виміру ($\sum wi = 1$), яка визначається експертно, зокрема методом аналізу ієрархій; $i = 1…5$.

Індекс набуває значень від 0 до 1. На відміну від середнього арифметичного, середнє геометричне знижує оцінку за незбалансований профіль. Наприклад, за рівних ваг підприємство з розвиненими моніторингом та інфраструктурою (по 4 бали) і відсутніми іншими групами (по 1 балу) отримує ІЦЗ = 0,25, а підприємство з рівномірним профілем (2; 2; 2; 3; 2) – 0,39, хоча середнє арифметичне в обох випадках однакове. Це відповідає економічній природі цифрових технологій як комплементарних активів, віддача від яких зростає лише за їхнього спільного використання.

Поєднання рівнів функціональних вимірів дає змогу виокремити чотири типи аграрних підприємств за цифровою зрілістю (табл. 1). Кожному типу відповідає домінантний бар'єр подальшої цифровізації, що пов'язує оцінку зрілості із систематизацією бар'єрів на технологічні, економічні, організаційні та інституційні, запропонованою в попередньому дослідженні автора.

Таблиця 1

Типологія аграрних підприємств за рівнем цифрової зрілості

Тип підприємства	Профіль функціональних вимірів	Домінантний бар'єр	Пріоритет інвестицій
Цифровий початківець (ІЦЗ < 0,25)	Окремі рішення обліку та GPS-контролю техніки, інші виміри на рівні 1	Економічний: висока вартість, обмежений доступ до кредитів	Базова інфраструктура зв'язку, сенсори для ключових процесів
Накопичувач даних (0,25–0,5)	Розвинені моніторинг та інфраструктура, аналітика й автоматизація фрагментарні	Організаційний: брак аналітичних компетенцій, рішення «за звичкою»	Аналітичні платформи, навчання персоналу
Аналітично орієнтоване (0,5–0,75)	Системні моніторинг і аналітика, рішення виконує людина	Технологічний: несумісність платформ і техніки різних виробників	Інтероперабельність, змінні норми внесення, автопілоти
Інтегроване (> 0,75)	Усі виміри на рівнях 3–4, замкнений контур «дані – аналіз – дія»	Інституційний: власність на дані, кібербезпека, регулювання	Захист даних, цифрові двійники, галузеві платформи

Джерело: розроблено автором. Межі значень ІЦЗ є орієнтовними.

Окремої уваги заслуговує тип «накопичувач даних». Тут виникає ризик пастки інформаційного накопичення: підприємство несе витрати на збір і зберігання даних, але не отримує відповідного зростання врожайності чи скорочення витрат. За класичного розрахунку ROI такі проєкти виглядають

неефективними, хоча причина не в технології, а у відсутності суміжного аналітичного шару. Ця проблема особливо актуальна для середніх підприємств, які переймають окремі практики агрохолдингів без комплексної стратегії цифровізації [2]. Оцінка за функціональними вимірами дає змогу виявити вузьке місце до того, як підприємство відмовиться від подальших інвестицій.

В умовах воєнного стану ваги вимірів можуть змінюватися. Для підприємств у прифронтових і деокупованих регіонах інфраструктурні технології (резервні канали зв'язку, хмарне зберігання даних) і дистанційний моніторинг стають умовою безперервності діяльності, а не лише ефективності [6]. Тому вагові коефіцієнти доцільно визначати з урахуванням регіону та рівня безпекових ризиків.

Запропонований підхід має кілька напрямів застосування. Керівництву підприємства він допомагає спрямувати кошти на найслабший вимір замість закупівлі чергових сенсорів. Державним і донорським програмам підтримки він дає підстави диференціювати інструменти: пільгове кредитування для «початківців», дорадчі послуги й навчання для «накопичувачів даних», стандарти інтероперабельності для аналітично орієнтованих підприємств. У наукових дослідженнях індекс може слугувати пояснювальною змінною в економетричних моделях та аналізі ефективності методом DEA, що дає змогу перевірити зв'язок між збалансованістю цифрового профілю та економічними результатами.

Отже, цифрову зрілість аграрного підприємства доцільно оцінювати не за кількістю впроваджених технологій, а за ступенем їхньої функціональної інтеграції. Запропоновані індекс на основі зваженого середнього геометричного та типологія підприємств дають змогу виявити вузькі місця цифровізації, пов'язати їх із домінантними бар'єрами та обґрунтувати пріоритети інвестицій. Подальші дослідження передбачають апробацію індексу на вибірці українських агропідприємств та оцінку зв'язку між рівнем цифрової зрілості й показниками економічної ефективності.

Список використаних джерел

1. Космідайло І. В., Маковійчук О. В. Можливості використання цифрових платформ в управлінні сільським господарством в Україні на основі передового зарубіжного досвіду. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: Економіка, психологія та управління. 2025. № 3. DOI: 10.54929/3041-2390-2025-03-01-03.

2. Bezpartochnyi M., Britchenko I. Digitalization for agriculture and rural development in Ukraine. Economic Science for Rural Development : proceedings of the 23rd International Scientific Conference (Jelgava, 11–13 May 2022). Jelgava, 2022. No. 56. P. 398–406. DOI: 10.22616/ESRD.2022.56.039.

3. Cavazza A., Dal Mas F., Paoloni P., Manzo M. Artificial intelligence and new business models in agriculture: a structured literature review and future research agenda. British Food Journal. 2023. Vol. 125, No. 13. P. 436–461. DOI: 10.1108/BFJ-02-2023-0132.

4. Elbasi E., Mostafa N., AlArnaout Z. et al. Artificial Intelligence Technology in the Agricultural Sector: A Systematic Literature Review. IEEE Access. 2023. Vol. 11. P. 171–202. DOI: 10.1109/ACCESS.2022.3232485.

5. Kovalova M., Valentinov V., Gagalyuk T. Societal value creation through digital technologies: Insights from stakeholder collaborations of Ukrainian agroholdings. International Food and Agribusiness Management Review. 2025. Vol. 28, No. 3. P. 580–598. DOI: 10.22434/ifamr.1277.

6. Kussul N., Shelestov A., Yailymov B. et al. Assessment of war-induced agricultural land use changes in Ukraine using machine learning applied to Sentinel satellite data. International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation. 2025. Vol. 140. Art. 104551. DOI: 10.1016/j.jag.2025.104551.

7. Peladarinos N., Piromalis D., Cheimaras V. et al. Enhancing Smart Agriculture by Implementing Digital Twins: A Comprehensive Review. Sensors. 2023. Vol. 23, No. 16. Art. 7128. DOI: 10.3390/s23167128.

Кравченко Тетяна,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Кравченко Андрій,
підприємець, м. Київ

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БІЗНЕСУ: ВІД ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРИСКОРЕННЯ ДО ЕКОНОМІЧНОГО РЕЗУЛЬТАТУ

Ключові слова: штучний інтелект, економічна резильєнтність, цифрова трансформація, продуктивність, людський капітал, креативність, конкурентоспроможність, відновлення бізнесу.

Tetiana Kravchenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

Andrii Kravchenko,
entrepreneur, Kyiv

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A FACTOR OF ECONOMIC RESILIENCE OF BUSINESS: FROM TECHNOLOGICAL ACCELERATION TO ECONOMIC RESULT

Keywords: artificial intelligence, economic resilience, digital transformation, productivity, human capital, creativity, competitiveness, business recovery.

В умовах тривалої війни, структурної перебудови економіки та майбутнього повоєнного відновлення здатність бізнесу швидко адаптуватися до змін стає одним із визначальних чинників його життєздатності. Одним із найбільш перспективних інструментів такої адаптації є штучний інтелект (ШІ), який трансформує організацію праці, бізнес-процеси, механізми прийняття рішень та конкурентне середовище.

Український бізнес функціонує в умовах безпрецедентного поєднання зовнішніх шоків: воєнних ризиків, руйнування інфраструктури, логістичних обмежень, дефіциту трудових ресурсів, міграції, зміни споживчого попиту та високої невизначеності. У таких умовах відновлення підприємницької активності не може розглядатися лише як повернення до докризового стану. Йдеться про формування нової моделі функціонування бізнесу, здатної забезпечувати одночасно стійкість, адаптивність та розвиток.

Саме тому концепція резильєнтності набуває економічного змісту як здатність підприємства поглинати зовнішні шоки, швидко адаптувати бізнес-

процеси, відновлювати операційну діяльність і використовувати кризові зміни як можливість для трансформації.

У цьому контексті штучний інтелект створює принципово нові можливості. Він здатний автоматизувати рутинні операції, прискорювати оброблення інформації, підтримувати прогнозування та прийняття управлінських рішень, а також доповнювати інтелектуальний і творчий потенціал працівників.

На нашу думку, скорочення часу виконання операції не є економічним результатом саме по собі. Якщо використання ШІ скорочує виконання завдання з чотирьох годин до однієї, підприємство не отримує автоматично додаткового прибутку. Воно отримує вивільнений ресурс часу, економічна цінність якого залежить від того, як цей ресурс буде використано.

Отже, актуальним є аналіз ШІ як механізму трансформації прискорення в економічну результативність.

Сучасна цифрова трансформація передбачає не лише технологічне оновлення підприємств, а структурну зміну способів створення економічної цінності. І. Мазур, Р. Алієв, С. Савельєв та М. Петровський, досліджуючи цифрову трансформацію українського підприємництва, акцентують на взаємозв'язку штучного інтелекту, Big Data та цифрової зрілості підприємств. На основі опитування 48 українських підприємств автори досліджують рівень цифрової зрілості та бар'єри цифровізації, що підтверджує: ефект від технології залежить не лише від її наявності, а й від готовності підприємства інтегрувати її у власну стратегію та бізнес-процеси [3].

Отже, впровадження ШІ доцільно розглядати не як окремий технологічний проєкт, а як компонент системної трансформації підприємства.

Особливо важливою є роль людського капіталу. О. Грішнова обґрунтовує модель управління людським капіталом на основі цифрових технологій, яка включає стратегічний, структурний, технологічний, оптимізаційний та оціночно-результативний блоки. При цьому технологічний блок охоплює можливості використання ШІ, цифрових платформ та цифрових систем управління, а оціночно-результативний – показники ефективності використання персоналу та автоматизації HR-функцій. Авторка підкреслює, що інтеграція цифрових і недигітальних практик створює більшу цінність, ніж їх ізольоване використання [1].

Це положення є принципово важливим для оцінювання ШІ. Його економічний ефект слід вимірювати не через заміщення людини технологією, а через підвищення продуктивності взаємодії «людина – ШІ».

Цифрова трансформація змінює не тільки технологічну основу бізнесу, але й структуру людського потенціалу. У дослідженні О. Коваленко, З. Варналія, О. Микитюк, Т. Онисенко та К. Петренко цифрові трансформації розглядаються у взаємозв'язку з креативністю та соціальною безпекою бізнесу. Автори звертають увагу на дуальність цифровізації: вона одночасно створює можливості для інноваційного розвитку та формує нові соціальні ризики й невизначеність у сфері праці [2].

Це дозволяє зробити важливий висновок, що економічна результативність ШІ визначається не лише рівнем автоматизації, а й здатністю підприємства

перенаправити вивільнений людський ресурс у діяльність із вищою доданою вартістю.

Таким чином, логіка цифрової трансформації в нашій моделі змінюється на: працівник + ШІ → інтелектуально посилений процес → вища додана вартість.

Така модель передбачає зміщення ролі працівника від виконання повторюваних операцій до постановки завдань, інтерпретації результатів, критичного оцінювання інформації, комунікації, креативного вирішення проблем та прийняття управлінських рішень.

Отже, ШІ потенційно може бути не фактором скорочення людського капіталу, а механізмом його продуктивного посилення.

Для визначення економічної ролі ШІ доцільно розмежувати чотири послідовні категорії: технологічне прискорення забезпечує вивільнення ресурсів, ефективне використання яких створює передумови для підвищення продуктивності та формування додаткової економічної цінності. Наприклад, якщо AI-інструмент скорочує час підготовки аналітичного звіту з 4 годин до 1 години, безпосереднім результатом є економія 3 людино-годин. Проте ця економія може мати різну економічну цінність.

Якщо працівник просто отримує можливість закінчити роботу раніше, економічний ефект може бути мінімальним. Водночас якщо вивільнений час використовується для аналізу нових ринкових можливостей, роботи з клієнтами, розроблення нового продукту, пошуку альтернативних постачальників, управління ризиками, удосконалення бізнес-процесів, то технологічна економія часу трансформується в додаткову економічну цінність.

Саме тому пропонується розглядати швидкість не як результат використання ШІ, а як ресурс для створення результату.

На основі узагальнення положень досліджень цифрової зрілості, людського капіталу, креативності та конкурентного середовища можна запропонувати концептуальну модель зображену на рис. 1.



Рис.1. Модель трансформації ШІ в економічну резильєнтність бізнесу

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, резильєнтність є не прямим результатом використання ШІ, а кінцевим ефектом правильно організованого ланцюга трансформації технологічного потенціалу в економічну цінність.

Важливим є також вплив ШІ на конкурентне середовище. Г. Филюк, О. Кузьменко та С. Стоянова-Асенова, аналізуючи український ринок ІТ-послуг за 2022–2024 рр., виявили тенденцію до більш конкурентної та децентралізованої структури ринку: HHI знизився з 433,68 у 2022 р. до 170,86 у 2024 р., а частка доходів МСП зросла з 52,7% до 62,4% [4]. Автори пов'язують зростання ролі МСП та послаблення частки найбільших гравців із підвищенням резильєнтності та потенціалу створення доданої вартості.

Ці результати важливі для розуміння ролі ШІ, оскільки технології можуть одночасно:

– знижувати бар'єри входу на ринок;
– підвищувати продуктивність малих компаній;
– прискорювати створення нових продуктів;
– посилювати конкуренцію;
– формувати нові високовартісні компетентності.

Таким чином, ШІ може виступати фактором не лише внутрішньої ефективності підприємства, а й структурної трансформації конкурентного середовища.

Для переходу від декларативного оцінювання цифровізації до вимірювання її економічного результату пропонується чотирирівнева система показників.

Рівень	**Показники**	**Економічна інтерпретація**
Технологічний	частка процесів із використанням ШІ; кількість автоматизованих операцій	масштаб технологічної інтеграції
Операційний	час виконання процесу; кількість помилок; час прийняття рішення	операційна ефективність
Економічний	продуктивність праці; собівартість; дохід; маржинальний прибуток; ROI	безпосередній економічний результат
Резильєнтність	час відновлення процесу; швидкість адаптації; здатність працювати за дефіциту ресурсів	здатність підприємства протистояти шокам

Джерело: запропоновано авторами

На цій основі доцільно визначати коефіцієнт трансформації швидкості в економічну цінність:

$$K_t = \frac{\text{Економічний ефект від використання штучного інтелекту}}{\text{Вартість вивільненого ресурсу}} \qquad (1)$$

При цьому вартість вивільненого часу може визначатися через середню вартість людино-години, скориговану на продуктивність відповідної категорії працівників.

Однак для оцінки резильєнтності цього недостатньо. Необхідно також враховувати здатність підприємства використовувати ШІ під час зовнішнього шоку. Тому перспективним напрямом подальших досліджень є формування інтегрального AI-enabled Business Resilience Index (AIBR).

Такий індекс може поєднувати чотири компоненти: цифрова зрілість, AI-продуктивність, людський потенціал, адаптивність.

Це дозволить оцінювати не лише рівень цифровізації підприємства, а його здатність конвертувати технологічний потенціал у стійкість економічних результатів.

Для української економіки запропонований підхід має особливе значення. Відновлення підприємств відбуватиметься в умовах одночасного дефіциту капіталу, трудових ресурсів та часу.

Саме тому ШІ може забезпечувати так званий ефект ресурсної компенсації. Проте ефект ресурсної компенсації не повинен трансформуватися лише в скорочення витрат. Його стратегічна цінність полягає у можливості спрямувати вивільнені ресурси на інновації, розвиток персоналу, нові продукти та ринки. У цьому полягає принципова відмінність між простою автоматизацією та резильєнтною цифровою трансформацією.

Отже, штучний інтелект формує новий механізм забезпечення економічної резильєнтності підприємств, однак його вплив не є автоматичним. Сам факт використання AI-інструментів або скорочення часу виконання операцій не створює гарантованого економічного результату.

Список використаних джерел

1. Грішнова О. Ефективні моделі управління людським капіталом на основі цифрових технологій. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2025. № 1(226). С. 39–47. DOI: 10.17721/1728-2667.2025/226-1/5.

2. Коваленко О., Варналій З., Микитюк О., Онисенко Т., Петренко К. Цифрові трансформації, креативність і соціальна безпека бізнесу: теоретичний огляд сучасних трендів. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2026. № 2(229). С. 88–96. DOI: 10.17721/1728-2667.2026/229-2/9.

3. Мазур І., Алієв Р., Савельєв С., Петровський М. Штучний інтелект і великі дані (Big Data) у цифровій трансформації підприємництва. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2026. № 2(229). С. 97–106. DOI: 10.17721/1728-2667.2026/229-2/10.

4. Филюк Г., Кузьменко О., Стоянова-Асенова С. Оцінювання конкурентного середовища ІТ-компаній. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2026. № 1(228). С. 172–179. DOI: 10.17721/1728-2667.2026/228-1/18.

Левченко В'ячеслав,
Аспірант кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій

ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД

Ключові слова: підприємства, ресурсний потенціал, стратегічне управління

Viacheslav Levchenko,
Postgraduate Student, Department of Labour Economics and Management,
Educational and Scientific Institute of Economics and Management,
National University of Food Technologies

INTEGRATED SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE RESOURCE POTENTIAL: A CONCEPTUAL APPROACH

Keywords: enterprises, resource potential, strategic management.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю та зростанням складності процесів, зумовлених прискоренням технологічних змін, цифровізацією економіки, трансформацією ринкових структур, посиленням вимог до екологічної та соціальної відповідальності підприємств, а також поширенням глобальних кризових явищ. Для українських підприємств зазначені тенденції набувають додаткової гостроти під впливом наслідків воєнного стану, порушення усталених виробничо-логістичних зв'язків, обмеженості доступу до окремих видів ресурсів, зростання ризиковості господарської діяльності та необхідності адаптації бізнес-процесів до європейських норм і стандартів у контексті поглиблення євроінтеграційних процесів.

У таких умовах ресурсний потенціал підприємства доцільно розглядати не лише як сукупність наявних ресурсів і можливостей їх використання, а як динамічний стратегічний актив, здатність якого до формування, інтеграції, мобілізації та ефективного комбінування визначає можливості підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності, підтримання безперервності діяльності та досягнення стратегічних орієнтирів розвитку.

У контексті сучасних викликів, що постають перед підприємствами харчової промисловості в умовах трансформаційних змін зовнішнього середовища, запропоновано авторський підхід до формування інтегрованої системи стратегічного управління ресурсним потенціалом (ІССУРП).

Теоретико-методологічне підґрунтя ІССУРП формується на засадах інтеграції ресурсної теорії підприємства [2], концепції динамічних здібностей [8], збалансованої системи показників і стратегічного узгодження цілей та ресурсів [6; 7], інтеграції підходів у систему управління [1; 4], концепцій адаптивності та організаційної резильєнтності в умовах високої турбулентності середовища [3; 5].

ІССУРП забезпечує узгоджене функціонування стратегій різного ієрархічного рівня – корпоративного, функціонального та операційного – в єдиній цільовій площині, орієнтованій на досягнення високої ефективності, стійкості до ризиків і довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Концептуальну основу запропонованого підходу становить ідея вертикальної та горизонтальної інтеграції стратегічних рішень, що забезпечує безперервність управлінських дій у межах усього виробничо-логістичного ланцюга, спрямованих на раціоналізацію ресурсів, досягнення цілей сталого розвитку та максимізацію створюваної цінності.

ІССУРП охоплює ієрархічні рівні управління:

– *Корпоративний рівень***,** де формуються базові принципи сталого розвитку, стратегічне бачення управління ресурсами та політика ESG-орієнтованого зростання, формування конкурентоспроможності.

– *Функціональний рівень***,** що забезпечує розроблення стратегій інноваційного оновлення, конкурентоспроможності, цифровізації, диверсифікації ресурсних потоків і розвитку логістичних компетенцій та визначає напрями управління окремими видами ресурсів. На цьому рівні розробляються відповідні індикатори ефективності та системи моніторингу.

– *Операційний рівень***,** що забезпечує безпосереднє впровадження інструментів адаптивного управління (Lean, Agile, JIT, Kaizen), а також технологічну інтеграцію рішень через цифрові платформи, ERP-системи та цифрові двійники.

Диференціація корпоративного, функціонального та операційного рівнів управління базується на теоретичних засадах багаторівневого стратегічного управління та стратегічного узгодження, відповідно до яких ефективна реалізація стратегії забезпечується через вертикальну й горизонтальну інтеграцію цілей, ресурсів і управлінських рішень на всіх рівнях підприємства.

До складових ІССУРП належать:

– теоретико-методологічна основа – сукупність принципів системності, комплексності, гнучкості, цифровізації, інноваційності, стійкості та ціннісної орієнтації, що визначають логіку функціонування системи;

– аналіз середовища та ресурсна карта – комплексна оцінка зовнішніх і внутрішніх чинників із використанням PESTEL- і SWOT-аналізу та ідентифікація наявних і потенційних ресурсів підприємства;

– формування стратегічних цілей – визначення взаємоузгоджених цілей на корпоративному, функціональному та операційному рівнях із застосуванням SMART-підходу та інтеграцією ESG-орієнтирів;

– інтеграційна матриця стратегій – інструмент вертикального та горизонтального узгодження стратегій із компонентами ресурсного потенціалу, що забезпечує цілісність стратегічних рішень;

– система моніторингу та контролю – оцінювання ефективності використання ресурсів на основі KPI, виявлення відхилень і коригування управлінських рішень;

– адаптивний блок управління – поєднання сценарного планування, прогнозування та ризик-менеджменту для оперативного реагування на зміни середовища та підтримання стратегічної стійкості.

Інноваційність запропонованої ІССУРП полягає в інтеграції стратегічного планування, цифрових технологій (ERP, цифрові двійники, Big Data) та адаптивних інструментів управління. Ключовим елементом є адаптивний блок, що поєднує сценарне планування та індикатори ризику для своєчасного коригування управлінських рішень і підвищення стратегічної резильєнтності підприємства. Додаткове врахування ESG-орієнтирів сприяє ефективнішому використанню ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності та формуванню довгострокової цінності в умовах невизначеності.

Отже, ІССУРП забезпечує інтеграцію стратегій і ресурсних блоків, адаптивне управління на основі ризик-менеджменту та сценарного моделювання, а також цифровий моніторинг ресурсного потенціалу, що підвищує стратегічну резильєнтність підприємства.

Список використаних джерел

1. Asif M., de Bruijn E. J., Fisscher O. A. M., Searcy C. Meta-Management of Integration of Management Systems. The TQM Journal. 2009. Vol. 21, No. 6. P. 570–582. DOI:10.1108/17542731011085285

2. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108

3. Bennett N., Lemoine G. J. What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review. 2014. Vol. 92, No. 1–2. P. 27–42. https://ssrn.com/abstract=2389563 (accessed: 09.07.2026).

4. Bernardo M., Simon A., Tarí J. J., Molina-Azorín J. F. Benefits of Management Systems Integration: A Literature Review. Journal of Cleaner Production. 2015. Vol. 94. P. 260–267. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.075

5. Duchek A. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. Business Research. 2020. Vol. 13, No. 1. P. 215–246. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7.

6. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

7. Kaplan R. S., Norton D. P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 400 p.

8. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640

Левченко Олександр,
Аспірант,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Ключові слова: інвестиції, інвестиційне середовище, відновлення, воєнні виклики

Oleksandr Levchenko,
Postgraduate Student,
Educational and Scientific Institute of Economics and Management,
National University of Food Technologies

TRANSFORMATION OF UKRAINE'S INVESTMENT ENVIRONMENT UNDER THE CONDITIONS OF WAR-RELATED CHALLENGES

Keywords: investments, investment environment, recovery, wartime challenges

Для України розвиток інвестиційного середовища є важливою передумовою післявоєнного відновлення, модернізації виробничого потенціалу, євроінтеграції та забезпечення довгострокової економічної стійкості. Водночас його формування відбувається під впливом макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків, регуляторних обмежень, дефіциту фінансових ресурсів та необхідності гармонізації законодавства зі стандартами ЄС.

Попри значний природно-ресурсний, виробничий, науково-технологічний і людський потенціал, сучасна інвестиційна активність в Україні залишається недостатньою для забезпечення потреб післявоєнного відновлення, структурної трансформації та зміцнення міжнародної конкурентоспроможності.

Сучасне інвестиційне середовище України характеризується нестабільністю, регіональною асиметрією та структурною незбалансованістю, що зумовлено взаємодією зовнішніх і внутрішніх чинників. Інвестиційний потенціал країни визначається вигідним географічним розташуванням, ресурсними можливостями, освітнім та людським капіталом, водночас його реалізацію стримують воєнні й інституційні ризики, а також проблеми із захистом прав інвесторів.

Порівняння особливостей інвестиційного середовища України до та після повномасштабного вторгнення рф свідчить про його суттєву трансформацію під впливом воєнних, економічних та інституційних чинників.

Ключовою зміною стало різке посилення безпекових ризиків, що спричинило переорієнтацію інвестиційної активності на відносно безпечніші регіони та стратегічно важливі галузі.

Водночас поглиблення дефіциту довгострокового фінансування посилило роль державних гарантій, пільгових програм і міжнародної фінансової підтримки.

Змінилися також інституційні та інфраструктурні умови: поряд із пошкодженням частини виробничої й транспортної інфраструктури активізувалися процеси релокації, локалізації виробництва та формування нових індустріальних центрів.

Галузева структура інвестицій поступово зміщується у напрямі енергетики, логістики, продовольчої та оборонної промисловості, а воєнні виклики водночас стимулюють цифровізацію, технологічне оновлення та впровадження інновацій.

Необхідно зазначити, що в умовах воєнних викликів критерії інвестиційної привабливості трансформуються: поряд із традиційними показниками ринкового потенціалу, ресурсного забезпечення та фінансової результативності зростає значення безпекової стійкості, безперервності діяльності, доступності енергетичної та логістичної інфраструктури, можливостей страхування ризиків і державних гарантій.

Особливого значення зазначені зміни набувають для підприємств харчової промисловості, оскільки їхня інвестиційна активність безпосередньо залежить від стабільності енергопостачання, логістики, доступності сировини, експортної інфраструктури та технологічної модернізації виробництва.

Динаміка прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україні у 2021–2025 рр. відображає суттєвий вплив повномасштабної війни на інвестиційну активність. Якщо у 2021 р. обсяг ПІІ становив 6,7 млрд дол. США, то у 2022 р. скоротився до 1,2 млрд дол. США. У 2023 р. відбулося часткове відновлення до 4,2 млрд дол. США, однак у 2024–2025 рр. приплив ПІІ знову зменшився до 3,3 та 2,6 млрд дол. США відповідно [1]. Така динаміка свідчить про нестабільний характер інвестиційного відновлення та залежність інвестиційної активності від безпекових, макроекономічних та інституційних умов. Водночас важливу роль у підтриманні інвестиційних процесів відіграють міжнародні фінансові організації, державні програми та механізми гарантування інвестицій, спрямовані на зниження ризиків і створення умов для подальшого залучення капіталу.

На основі узагальнення сучасних тенденцій доцільно виокремити ключові детермінанти інвестиційної привабливості України: безпековий, макроекономічний, інституційно-правовий, фінансовий, інфраструктурний, ресурсний, технологічний та інтеграційний. Їхній взаємопов’язаний вплив визначає не лише можливості залучення капіталу, а й галузеву та територіальну структуру інвестицій.

Отже, сучасне інвестиційне середовище України характеризується одночасним зростанням ризиків і формуванням нових механізмів та напрямів інвестиційної активності, орієнтованих на відновлення, технологічну модернізацію та підвищення економічної стійкості.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення пріоритетами розвитку інвестиційного середовища України мають стати страхування воєнних ризиків, державно-приватне партнерство, залучення міжнародних фінансових

ресурсів, стимулювання інновацій і цифрової трансформації. Важливе значення також мають поглиблення євроінтеграції, гармонізація законодавства з нормами ЄС та вдосконалення корпоративного управління. Реалізація цих напрямів сприятиме зміцненню довіри інвесторів, активізації інвестиційної діяльності та структурній модернізації економіки України.

Таким чином, сучасне інвестиційне середовище України доцільно розглядати як динамічну багатофакторну систему, у якій традиційні детермінанти інвестиційної привабливості доповнюються безпековими, інституційними та адаптаційними чинниками.

Воєнні ризики трансформували критерії інвестиційної привабливості, посиливши значення безперервності діяльності, енергетичної та логістичної стійкості, страхування ризиків і державних та міжнародних гарантій.

За таких умов перспективними напрямами розвитку інвестиційного середовища є розширення механізмів страхування воєнних ризиків, залучення міжнародного фінансування, розвиток державно-приватного партнерства, стимулювання технологічного оновлення та цифрової трансформації, а також поглиблення євроінтеграційних процесів. Це формує передумови для переходу від переважно стимулюючої моделі залучення капіталу до комплексної системи зниження інвестиційних ризиків, захисту капіталу та забезпечення довгострокової модернізації економіки України.

Список використаних джерел

1. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. Міністерство фінансів України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/

Лега Ольга,
канд. екон. наук, доцент, професор кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна,
Перерва Петро,
д-р екон. наук, професор,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна,

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Ключові слова: інтернет-комерція, експортна діяльність, цифрові канали збуту, повоєнне відновлення.

Olha Leha,
PhD in Economics, Associate Professor, Professor at the Department of Accounting and Taxation,
Poltava State Agrarian University,
Poltava, Ukraine,
Petro Pererva,
Doctor of Economics, Professor,
National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”,
Kharkiv, Ukraine,

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF E-COMMERCE IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY

Keywords: e-commerce, export activity, digital sales channels, post-war recovery.

Експортна діяльність на сучасному етапі розвитку української економіки відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного зростання та інтеграції країни у глобальні ринки [1, 5, 8]. Особливо важливим є розвиток сектору промислових товарів, зокрема ринку автозапчастин, який демонструє значний потенціал для збільшення експортного потоку [2, 7, 12]. Сучасні тенденції глобалізації, зростаюча конкуренція, а також потреба адаптації до європейських та світових стандартів ставлять перед українськими виробниками складні маркетингові виклики, що залежать від правильно організованого маркетингового забезпечення експортної діяльності [3, 13]. Маркетингове забезпечення в цьому контексті розглядається як комплекс заходів та інструментів, які дозволяють ефективно позиціонувати продукцію українських компаній на міжнародних ринках, формувати позитивний бренд, адаптувати асортимент і комунікації до особливостей цільових країн та підвищувати конкурентоспроможність.

В ході дослідження було встановлено, що маркетингове забезпечення експортної діяльності українських виробників автозапчастин має низку специфічних особливостей, які пов'язані з характером продукції, складністю виробничих ланцюгів та глобальними стандартами якості [4, 6, 10]. Зокрема, одним із ключових факторів успішного виходу на зовнішні ринки є адаптація продуктового портфелю з урахуванням технічних вимог, сертифікації та локальних нормативів, що встановлюються у країнах-імпортерах. Аналіз ринку показав, що більшість українських компаній активно використовують диференціацію пропозицій за типами продукції, якість матеріалів та сервісні послуги для формування додаткової цінності для клієнтів. Особливої уваги потребує побудова системи дистрибуції та партнерської мережі, адже на ринку автозапчастин важливо забезпечити своєчасне та надійне постачання. Маркетингові комунікації спрямовані на формування довіри серед імпортерів і кінцевих споживачів через участь у міжнародних виставках, заходах галузевої спрямованості, а також використання цифрових платформ і соцмереж. Забезпечення іміджу українських виробників як надійних партнерів тісно пов'язане із застосуванням систем контролю якості і відкритістю інформації про продукцію.

Дослідження підкреслює важливість стратегічного планування маркетингової діяльності, яке передбачає гнучкість та адаптивність у відповідь на зміни у світовій економіці, зокрема, врахування впливу політичних та економічних факторів на експортні потоки. Визначено, що ефективним інструментом маркетингового забезпечення є впровадження системи контролю за реакцією ринку та конкурентним середовищем. Це дозволяє оперативно корегувати стратегії виробничо-комерційної діяльності та пропозиції по їх покращенню. Поряд з цим, інноваційність і розвиток нових видів продукції, що відповідають вимогам екологічної безпеки та енергозбереження, виступають конкурентною перевагою та стимулом для розширення експортної присутності.

Важливим аспектом є також формування корпоративного бренду українських компаній у сегменті автозапчастин, який повинен асоціюватися з високою якістю, надійністю і професійним сервісом. Комунікаційна політика бренду ґрунтується на довготривалих відносинах з партнерами, підтримці клієнтів на всіх етапах взаємодії, а також активній участі у соціальних ініціативах, що допомагають формувати позитивний імідж на міжнародному рівні. Маркетингове забезпечення експортної діяльності українських компаній на ринку автозапчастин є складним багаторівневим процесом, який вимагає системного підходу, адаптації до міжнародних стандартів та гнучкості у стратегічному плануванні. Основними напрямками для підвищення ефективності цих процесів є вдосконалення системи сертифікації та контролю якості, активізація діджитал-комунікацій та посилення партнерських мереж на зовнішніх ринках. Підвищення інноваційної спроможності та розробка екологічно чистих продуктів забезпечують додаткові конкурентні переваги, що сприяє успішній інтеграції українських виробників у глобальні ланцюги доданої вартості. Підвищення рівня маркетингового забезпечення експортної діяльності є ключовим чинником для збереження і розширення позицій українських підприємств на ринку автозапчастин.

Список використаних джерел

1. Романчик Т. В., Перерва П. Г. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю промислової продукції. *Екон. науки. Сер.: Економіка та менеджмент.* Зб. наук. праць. ЛНТУ. 2012. Вип. 9(34). Ч. 2. с.24-34. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25533

2. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.

3. Перерва П. Г., Лега О. В., Тютюнник С. В., Тютюнник Ю. М. Прибуток як основа фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємства. Актуальні питання економічних наук, 2025. № 7. https://doi.org/10.5281/zenodo.14790464

4. Pererva P., Nazarenko S., Maistro R., Danko T., Doronina M., Sokolova L. (2021). The formation of economic and marketing prospects for the development of the market of information services // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 6 (13 (114)), 6–16. doi: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.245251

5. Косенко О.П., Долина І.В., Перерва П.Г. Методологічна сутність інноваційно-інтелектуальних технологій // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2013. № 66 (1039). С. 30-38. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/8751

6. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.

7. Борзенко В.І., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

8. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.

9. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства. Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012. 703 с.

10. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

11. Лега О. В. Податкова перевірка як форма реалізації податкового контролю. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. 2012. Вип. 1 (4). Т. 3. С. 90–94. URL : https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/90.pdf

12. Балан О. С., Перерва П. Г., Лега О. В. Розвиток методів формування собівартості та ціни науково-інформаційної продукції в системі менеджменту «розумного підприємства». *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 9(199). С. 72–81. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.09.06

13. Назаренко С. М., Перерва П. Г. Методичний підхід до оцінювання ефективності використання ІТ-аутсорсингу. *Маркетинг і цифрові технології.* 2021. Т.5, №3. С.18-29. https://doi.org/10.15276/mdt.5.3.2021.2

Lemishko Olena,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

FINANCIAL AND ECONOMIC POLICY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF WARTIME CHALLENGES

Keywords: financial and economic policy; GDP; budget deficit; financial stability; economic recovery; wartime.

Лемішко Олена,
д-р екон. наук, доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ

Ключові слова: фінансово-економічна політика; ВВП; бюджетний дефіцит; фінансова стабільність; відновлення економіки; воєнний стан.

The shock impact of the war affected structural changes in the economy of Ukraine during 2022-2023. In 2022, the nominal GDP of Ukraine decreased by 4.9% compared to 2021, in dollar terms – a decrease of 37.8% (which was the maximum decrease in the last 10 years, and exceeded the rate of decrease in 2015) (Table 1) [1-4]. Ensuring the recovery effect of the economy during this period was achieved through significant state financial expenditures.

Table 1. Nominal GDP of Ukraine, 2012-2025*

Year	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
GDP indicators of Ukraine							
GDP, UAH billion	1408,9	1454,9	1566,7	1979,5	2383,2	2982,9	3558,7
UAH billion to previous year,+,-	92,3	46,0	111,8	412,7	403,7	599,7	575,8
% to previous year, +,-	7,0	3,3	7,7	26,3	20,4	25,2	19,3
GDP, USD billion	*175,8*	*183,3*	*131,8*	*90,6*	*93,3*	*112,5*	*130,8*
USD billion to previous year,+,-	*12,6*	*7,5*	*-51,5*	*-41,2*	*2,7*	*18,9*	*18,7*
% to previous year, +,-	*7,7*	*4,3*	*-28,1*	*-31,3*	*2,9*	*20,2*	*16,7*
Year	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
GDP indicators of Ukraine							
GDP, UAH billion	3974,6	4194,1	5459,6	5191,0	6537,8	7658,7	8931,2
UAH billion to previous year,+,-	415,9	219,5	1265,5	-268,5	1346,8	1120,8	1272,5
% to previous year, +,-	11,7	5,5	30,2	-4,9	25,9	17,1	16,6
GDP, USD billion	*153,8*	*155,6*	*199,8*	*162,0*	*181,2*	*190,7*	*214,2*
USD billion to previous year,+,-	*22,9*	*1,8*	*44,2*	*-37,8*	*19,2*	*9,5*	*23,5*
% to previous year, +,-	*17,5*	*1,2*	*28,4*	*-18,9*	*11,9*	*5,3*	*12,3*

**GDP in dollars - according to the World Bank and IMF. Based on* [1-4].

In 2024, against the backdrop of the revival of domestic demand, the gradual growth of the Ukrainian economy began, including due to an increase in the volume of capital investments to UAH 534.4 billion. (35.1% more, compared to 2023) [1]; the

tools of the financial policy implementation mechanism were adapted to the challenges of the war economy, thanks to the restructuring of government Eurobonds, the debt burden on the country was optimized, the capitalization and profitability of the financial sector were at a sufficient level. Despite military risks, this allowed to gradually normalize the economic activity of individual sectors of the economy and its reconstruction: in 2024, the nominal GDP of Ukraine increased by 17.1% compared to 2023, in dollar terms - an increase of 9.5% (Table 1). At the same time, the actual expenditures of the State Budget of Ukraine in 2024 amounted to 4.49 trillion UAH (more than 1.16 trillion UAH fell on the needs of the Ministry of Defense) [1; 3].

In 2025, positive changes continued: the Updated Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine [2] was actively implemented, according to which, against the background of adaptation to the conditions of a full-scale war, measures were successfully engrain to support the economy, maintain financial stability, further attract investments, and ensure the process of Ukraine's European integration. As a result of 2025, Ukraine's GDP increased by 23.5 billion USD (12.3%) compared to 2024; emphasizing the priority of the European integration process allowed increasing the level of equivalence of Ukrainian legislation to EU norms in the banking sector from 50% at the beginning of 2022 to about 78% in 2025 [1; 3; 4]. Also, “2025 was the year when the financial system of Ukraine fully demonstrated antifragility – the ability not only to withstand shocks, but to become stronger due to them” [4].

A significant achievement of the state’s financial policy in 2025 is the following: despite significant military and economic challenges, the budget deficit was financed without resorting to issuance.

Increasing the effectiveness and efficiency of cooperation between financial institutions of Ukraine and the IMF became important. It should be noted that during the period 2022-2025. there was a significant reduction in raw material and export-oriented sectors of the economy (agriculture, mining industry), which led to a reduction in export sources of state income. At the same time, the increase in the share of the processing industry and construction in the structure of Ukraine's GDP is positive, which indicates the beginning of the structural restructuring of the economic model from an export-raw material to a model with higher added value.

The financial system of Ukraine for the period 2022-2025. became more flexible, deeper and more efficient. That is why the macro-financial situation remained manageable, emission financing was not used, the economy gradually recovered; real GDP grew by 1.8%, inflation slowed down significantly - to 8% at the end of 2025 (after a peak of 16% in May 2025), and international reserves reached a historical maximum for Ukraine - 57.3 billion USD. [4].

Despite the significant positive achievements of the financial and economic policy of Ukraine for the period 2022-2025, 2026 was started in a state of unbalanced economy, uneven investment activity, which significantly limits the financial stability of our state. To ensure the financial stability of the state, it is necessary to further strengthen the security factors of economic recovery and development, with a gradual increase in the pace of its growth, both at the expense of internal adaptation reserves and through the development of capital markets, which activates the process of attracting investments in the reconstruction of the economy on the principles of public-private partnership.

List of sources used:

1. State Statistics Service of Ukraine. URL: https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny

2. Updated Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine: Maintaining Stability, Attracting Investments and European Integration. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/onovlena_strategiia_rozvitku_finansovogo_sektoru_ukraini_zberezhennia_stabilnosti_zaluchennia_investitsii_ta_ievrointegratsiia-5276

3. Annual Report of the National Bank of Ukraine for 2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/news//richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2024-rik

4. Annual Report of the National Bank for 2025: Antifragility in Action. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-za-2025-rik-antikrihkist-v-diyi

Лісова Руслана,
д-р філософії з економіки,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПОСТАЧАННЯ ДЛЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Ключові слова: реінжиніринг бізнес-процесів, ланцюги постачання, стійкість, just-in-case, диверсифікація постачальників, поствоєнне відновлення.

Ruslana Lisova,
PhD in Economics,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

REENGINEERING SUPPLY BUSINESS PROCESSES FOR ENTERPRISE RESILIENCE

Keywords: business process reengineering, supply chains, resilience, just-in-case, supplier diversification, nearshoring, post-war recovery.

Упродовж кількох десятиліть управління ланцюгами постачання підпорядковувалося критерію ефективності: мінімізації запасів, скороченню кількості постачальників, концентрації виробництва в країнах із найнижчими витратами. Модель just-in-time (JIT) забезпечувала конкурентні переваги у стабільному середовищі, проте виявилася вразливою до системних шоків – пандемії COVID-19, повномасштабної війни, тарифних воєн 2025 р. За даними McKinsey, у 2025 р. 82 % опитаних компаній зазнали впливу нових тарифів, а більшість і досі бачить ризики лише на рівні постачальників першого рівня [1].

Для українських підприємств ці виклики мають безпрецедентний масштаб. Згідно з RDNA5, прямі збитки станом на кінець 2025 р. становлять 195,1 млрд дол. США, а потреби у відновленні на десятирічному горизонті – 587,7 млрд дол., що майже втричі перевищує ВВП України 2025 р.; найбільше постраждали житловий фонд, транспорт і енергетика [2]. За таких умов поступової оптимізації недостатньо. Доречним стає саме реінжиніринг у класичному розумінні М. Хаммера і Дж. Чампі – фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів [3], але з принципово іншою цільовою функцією: не лише скорочення витрат і часу циклу, а й стійкість ланцюга постачання.

Події серпня–вересня 2026 р. наочно засвідчили вразливість централізованих логістичних моделей. У серпні в Києві та передмісті супутникова система NASA FIRMS зафіксувала 388 осередків пожеж проти 36 у серпні 2025 р., понад 80 % з них – у смузі складів і розподільчих центрів Броварів та Борисполя. За оцінкою Мінагрополітики, знищено близько 90 % централізованої продуктової логістики мереж «Фора», Varus, «Сільпо» та Novus, що змусило їх перейти на дорожчі й повільніші прямі поставки від виробників

[4]. Показово, що бізнес реагує саме перепроєктуванням процесів: АТБ перейшов до «розпорошеної» логістики, розподіливши товарні групи між кількома центрами та забезпечивши резервні маршрути для 40 % поставок [5].

У теорії управління ланцюгами постачання стійкість розглядають як здатність системи повернутися до початкового або перейти до нового, більш бажаного стану після збурення [6], а для її оцінювання пропонують стрес-тести критичних ланцюгів постачання за аналогією з банківськими [7]. На нашу думку, це робить концепцію реінжинірингу надзвичайно привабливою в даному контексті (табл. 1).

Таблиця 1

Зміна парадигми реінжинірингу ланцюгів постачання

Параметр	Фокус на «ефективність»	Фокус на «стійкість»
Цільова функція	мінімізація витрат і запасів	безперервність діяльності та здатність до відновлення
Запаси	мінімальні, «точно вчасно»	стратегічні буфери для критичних позицій
Постачальники	один-два, за критерієм ціни	диверсифікована база, dual / multi-sourcing
Географія	глобальна, країни з найнижчими витратами	nearshoring, регіоналізація ланцюгів
Видимість ризиків	постачальники першого рівня	картування рівнів 2–3 і глибше
Енергозабезпечення	централізоване	власна та розподілена генерація
Інструменти	ERP, lean	цифрові двійники, стрес-тести, ШІ-прогнозування

Джерело: сформовано автором на основі [3; 7; 8].

На наш погляд, для українських підприємств найбільш релевантними є три напрями реінжинірингу. Перший – перехід від JIT до гібридної моделі just-in-case: страхові запаси формуються лише для критичних позицій, дефіцит яких зупиняє процес. Другий – диверсифікація постачальників і маршрутів: подвійне постачання критичних ресурсів, резервні маршрути, розосереджені склади. Третій – nearshoring та інтеграція в європейські ланцюги створення вартості. У 2025 р. на ЄС припадало 57,8 % українського експорту та 46,7 % імпорту [8], а Україну розглядають як перспективний майданчик для nearshoring-інвестицій у контексті повоєнної відбудови [9]. Адаптація процесів до вимог ЄС (прослідковуваність, ESG, CBAM) перетворює стійкість на конкурентну перевагу.

Отже, у поствоєнному відновленні реінжиніринг ланцюгів постачання має змістити цільову функцію з ефективності на стійкість. Відбудова зруйнованих виробництв «з чистого аркуша» створює унікальну можливість одразу спроєктувати ланцюги постачання з оновленим фокусом, а не відтворювати вразливі довоєнні моделі.

Список використаних джерел

1. Supply chain risk pulse 2025: Tariffs reshuffle global trade priorities / McKinsey & Company. 2025. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-risk-survey (дата звернення: 28.09.2026).

2. Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025 / World Bank Group, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Washington, DC : World Bank, 2026. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395 (дата звернення: 28.09.2026).

3. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : HarperBusiness, 1993. 223 p.

4. Втрати бізнесу Києва через повітряні тривоги і атаки по логістиці. Економічна правда. 2026. URL: https://epravda.com.ua/weeklycharts/vtrati-biznesu-kiyeva-cherez-povitryani-trivogi-i-ataki-po-logistici-825171/ (дата звернення: 28.09.2026).

5. Як удари Росії по складах вплинули на постачання продуктів у Києві. Економічна правда. 2026. URL: https://epravda.com.ua/biznes/yak-udari-rosiji-po-skladah-vplinuli-na-postachannya-produktiv-u-kiyevi-824623/ (дата звернення: 28.09.2026).

6. Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain. The International Journal of Logistics Management. 2004. Vol. 15, No. 2. P. 1–14. DOI: https://doi.org/10.1108/09574090410700275.

7. Simchi-Levi D., Simchi-Levi E. We Need a Stress Test for Critical Supply Chains. Harvard Business Review. 2020. 28 April. URL: https://hbr.org/2020/04/we-need-a-stress-test-for-critical-supply-chains (дата звернення: 28.09.2026).

8. Зовнішня торгівля України 2025: що експортує та імпортує країна, дефіцит і структура ринку. YC.Market. 2026. URL: https://youcontrol.market/blog/zovnishnia-torghivlia-ukrayini-2025-shcho-ieksportuie-ta-importuie-krayina-diefitsit-i-struktura-rinku/ (дата звернення: 28.09.2026).

9. Zadoia A. O., Zvyeryakov M. I. Reshoring, reindustrialization or recolonization: what is ahead for Europe? Academy Review. 2026. Vol. 1, No. 64. P. 265–279. DOI: https://doi.org/10.32342/3041-2137-2026-1-64-17.

Мартинюк Людмила,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Ключові слова: стратегічна діагностика, відновлення підприємств, розвиток підприємств, повоєнне відновлення, резильєнтність.

Liudmila Martyniuk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

STRATEGIC DIAGNOSTICS AS A TOOL FOR DETERMINING DIRECTIONS FOR ENTERPRISE RECOVERY AND DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S POST-WAR ECONOMIC RECOVERY

Keywords: strategic diagnostics, enterprise recovery, enterprise development, post-war recovery, resilience.

Не дивлячись на посилення ескалації військових дій на 5 році повномасштабної війни, як серед представників бізнесу, так і наукової спільноти особливої актуальності набувають питання, пов'язані з повоєнною відбудовою економіки України. Очевидно, що таке відновлення повинно включати не лише відбудову втрачених виробничих потужностей, різних видів майна, елементів інфраструктури тощо, а й структурну перебудову бізнесу на основі нової економічної моделі. Формування нових стратегічних орієнтирів розвитку підприємств передбачає урахування: воєнних ризиків, демографічної ситуації, змін у структурі попиту, порушення логістичних зв'язків, дефіциту ресурсів, необхідності технологічної модернізації, посилення кібербезпеки. Сучасні дослідження структурних трансформацій виробничого сектору України також підкреслюють важливість його переходу від сировинно-продуктової до високотехнологічної, інноваційної моделі розвитку у процесі відновлення [4].

У такому контексті особливого значення набуває стратегічна діагностика підприємства, яка може слугувати інформаційно-аналітичною основою для прийняття обгрунтованих, раціональних управлінських рішень. На відміну від аналізу окремих напрямів чи показників діяльності, стратегічна діагностика передбачає комплексне дослідження внутрішнього потенціалу підприємства, конкурентного середовища, ключових ризиків та проблем щодо досягнення стратегічних цілей, можливостей розвитку. Іншими словами, стратегічна діагностика – це аналіз та оцінювання минулого та поточного стану підприємства у нерозривному зв'язку з середовищем функціонування, які спрямовані на виявлення реальних та потенційних можливостей і загроз. Кінцевим результатом

такого діагностування є підготовлена інформація для розробки стратегічних заходів.

Цілком слушним є твердження І. Ігнатьєвої, А. Сербенівської та О. Ігнатьєва про те, що в умовах посилення нестабільності та невизначеності бізнес-середовища або, іншими словами, функціонування у світі BANI, виникає необхідність переосмислення та вдосконалення інструментарію стратегічної діагностики [2]. Підтвердженням цієї думки є останні дослідження сучасних підходів до оцінювання життєздатності підприємства з урахуванням багатовимірності цього поняття. При цьому акцентовано увагу на обмеженому характері використання виключно фінансових показників та необхідності комплексного урахування операційної, відновлювальної та розвиткової складової функціонування підприємства [3].

Враховуючи вищезазначене, стратегічна діагностика повинна бути орієнтована на дослідження концептуальних напрямів функціонування і розвитку підприємства, його організаційних, економічних, інформаційних ресурсів та можливостей, які розглядаються в контексті нарощування стратегічного потенціалу та зміцнення його позицій на ринку в довгостроковій перспективі. Стратегічні управлінські рішення при цьому повинні характеризуватись такими ключовими ознаками: орієнтацією на майбутнє, урахування високого рівня невизначеності, глобальним характером та прогнозуванням наслідків стратегічних рішень для бізнес-структур.

В умовах післявоєнного відновлення стратегічну діагностику можна представити як логічну послідовність реалізації наступних етапів: аналіз зовнішнього середовища, оцінювання внутрішнього потенціалу, виявлення стратегічних проблем та їх причин, виявлення резервів та можливостей, пошук варіантів стратегічних альтернатив, визначення пріоритетних напрямів відновлення. Виходячи з цього, основними складовими стратегічної діагностики повинні бути такі її види: виробнича, фінансова, ринкова, ресурсна, інформаційна, кадрова та управлінська (табл.1).

Таблиця 1

Складові стратегічної діагностики

Напрями стратегічної діагностики	Об'єкти оцінювання	Можливі проблеми	Напрями відновлення
Фінансова	Платоспроможність, ліквідність, фінансова стійкість, прибутковість	Дефіцит фінансових ресурсів, загроза неплатоспроможності, банкрутства	Реструктуризація боргів, фінансове оздоровлення, залучення інвестицій
Виробнича	Стан основних засобів, виробничої потужності, рівень її використання, стан виробничої інфраструктури	Рівень пошкодження чи втрати виробничих потужностей, технологічне відставання, резерви виробництва	Виробнича реструктуризація, модернізація, технічне переоснащення
Ресурсна	Забезпеченість матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними ресурсами	Рівень ресурсозабезпечення, матеріаломісткості, продуктивність праці, оборотність ресурсів	Оптимізація використання ресурсів, диверсифікація постачальників,

Ринкова	Конкурентні позиції, попит, основні конкуренти, споживачі, канали збуту	Втрата конкурентних переваг, ринкових позицій, зміна попиту	Вихід на нові ринки, зміна асортименту, диверсифікація
Інноваційно-технологічна	Рівень технологічного розвитку, інноваційної активності, цифровізація бізнес-процесів	Технологічні розриви	Автоматизація, впровадження інновацій, цифрова трансформація
Кадрова	Чисельність, структура, стабільність персоналу, кваліфікація	Нестача персоналу, низький рівень кваліфікації	Перенавчання, підвищення кваліфікації, професійних компетентностей
Управлінська	Організаційна структура, розподіл повноваження, прийняття управлінських рішень	Дублювання функцій, надмірна централізація, неефективність управлінських рішень	Оптимізація структури управління, децентралізація та цифровізація
Стратегічна	Бізнес-модель, стратегічні цілі, потенціал розвитку	Невідповідність існуючої стратегії сучасним умовам функціонування	Трансформація бізнес-моделі

Джерело: узагальнено автором

Важливо підкреслити, що кінцевим результатом стратегічної діагностики повинен стати не розрізнений перелік виявлених проблем, а їх систематизація та визначення пріоритетності. Тому необхідно встановлювати взаємозв'язок між виявленими проблемами, їх причинами, потенціалом підприємства та можливим напрямом відновлення.

У такому розумінні також необхідним є акцентування уваги на посиленні резильєнтності підприємства. Так, зокрема, П. Бобринцев розглядає управління резильєнтністю як комплексний процес, що передбачає ідентифікацію критично важливих процесів і ресурсів, визначення релевантних показників, оцінювання загроз і ризиків, розроблення заходів щодо підвищення адаптивності та постійний моніторинг [1]. Це дозволяє стратегічні, тактичні та операційні управлінські інструменти забезпечення резильєнтності бізнесу вважати невід'ємною складовою стратегічної діагностики.

Отже, на основі вище викладеного можна визначити декілька потенційно-можливих напрямів відновлення та розвитку підприємств у повоєнний час:

– власне саме відновлення – поновлення повноцінної діяльності підприємства, виробничих процесів після зупинки, фізичного руйнування виробничих потужностей та інфраструктури;

– модернізація – технічне та технологічне оновлення виробництва;

– диверсифікація – зміна або розширення товарної номенклатури;

– трансформація бізнес-моделі – зміна підходів до створення ланцюга цінності;

– інноваційний розвиток – упровадження нових технологій, продуктів, цифровізація;

– посилення резильєнтності – формування здатності підприємства протистояти майбутнім викликам та швидко адаптуватись до них.

Таким чином, відновлення економіки України після війни не повинно передбачати механічного повернення бізнесу до довоєнної моделі

функціонування. Якщо результати стратегічної діагностики засвідчать наявність проблем по багатьом сферам функціонування підприємства, тоді економічно доцільним має бути перехід до нової бізнес-моделі та зміни стратегічних цілей.

Список використаних джерел

1. Бобринцев П. В. Стратегія управління резильєнтністю підприємств на основі концепції релевантності. *Проблеми економіки.* 2025. № 3. С. 142–150. DOI: 10.32983/2222-0712-2025-3-142-150.

2. Ігнатьєва І., Сербенівська А., Ігнатьєв О. Стратегічна діагностика в умовах глобальних змін від світу VOCA до BANI. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2024. № 2. С. 540–545. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-328-80.

3. Пазєєва Г. Формування інструментарію оцінювання життєздатності підприємства в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2026. № 82. С. 196–203. DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-196-203.

4. Пріоритети структурних трансформацій виробничого сектору економіки України в умовах війни та повоєнного відновлення: аналіт. доп. / О. В. Собкевич, В. М. Русан, Л. А. Жураковська, Д. І. Олійник, О. С. Власюк; Національний інститут стратегічних досліджень; за заг. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2026. 112 с. https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2026.04

Микитюк Оксана,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Мосюйда Олена,
студентка 2 курсу ОС «Магістр»,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Ключові слова: стратегія, адаптація, гнучкість, конкурентні переваги, підприємство, диверсифікація, релокація, цифровізація.

Oksana Mykytiuk,
PhD, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

Olena Mosiuida,
2nd-year student, degree: “Master”,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

ADAPTING STRATEGIES FOR ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGES FOR UKRAINIAN COMPANIES IN THE CONTEXT OF WAR

Keywords: strategy, adaptation, flexibility, competitive advantages, enterprise, diversification, relocation, digitalization.

Повномасштабна війна істотно змінила умови функціонування українських підприємств, загострivши проблеми дефіциту кадрів, порушення логістичних ланцюгів, пошкодження інфраструктури, нестабільності енергопостачання та скорочення окремих ринків збуту. За таких умов традиційні джерела конкурентних переваг доповнюються здатністю підприємства забезпечувати операційну стійкість, гнучкість і швидку адаптацію бізнес-процесів. Це зумовлює необхідність дослідження трансформації стратегій українських підприємств та визначення тих управлінських рішень, які дають змогу не лише підтримувати діяльність, а й формувати конкурентні переваги в умовах війни.

Проблематика адаптації стратегій підприємств до воєнних викликів представлена у працях вітчизняних науковців. В. Петренко акцентує увагу на необхідності адаптації підприємств до дефіциту кадрів, порушення логістики, руйнування інфраструктури та перебоїв енергопостачання [9, с. 66]. А. Мельник зазначає, що за умов високої невизначеності посилюється значення операційної стійкості та стратегічної гнучкості підприємств [8, с. 23–24]. Є. Крикавський та

співавтори розглядають можливі напрями трансформації стратегій підприємств відповідно до зміни зовнішнього середовища [7]. Водночас потребує подальшого дослідження практичне застосування таких підходів українськими підприємствами та їх роль у формуванні конкурентних переваг під час війни.

Масштаб впливу війни на підприємницький сектор підтверджується статистичними даними. За даними Державної служби статистики України, найбільш суттєві зміни відбулися у 2022 р, що, найімовірніше, зумовлено повномасштабною війною. [1]. Подальше відновлення їх кількості вимагає необхідність адаптації бізнес-моделей і стратегій до середовища підвищених ризиків.

Одним із варіантів адаптації та виживання є стратегія диверсифікації [7]. Фармацевтична компанія «Дарниця» під час війни змогла не лише зберегти основне виробництво, а й розширити асортимент. У першому півріччі 2022 року вона випустила вісім нових препаратів, а до третього кварталу їх кількість досягла 15 [2]. Диверсифікація асортименту дає змогу компанії реагувати на нові потреби споживачів та посилювати власні позиції на ринку.

Іншим напрямом є стратегічне партнерство та кооперація [7]. Наприклад, АТ «Укрпошта» спільно з АТ «Укрзалізниця» у 2022 році запустила проєкт «Залізна пошта», який допоміг використовувати поштові вагони для прискореної доставки. За період з квітня 2022 року до березня 2023 року було здійснено 3899 рейсів та перевезено близько 9,1 млн посилок [3]. Така співпраця сприяла підтриманню безперервності логістичних операцій в умовах порушення традиційних маршрутів.

Важливим інструментом адаптації стала цифровізація бізнес-процесів. «Нова пошта» розширила можливості дистанційного управління відправленнями через мобільний застосунок і цифрові сервіси, зокрема переадресацію, створення та відстеження відправлень. Клієнти через мобільний застосунок та трекінг могли здійснювати переадресацію посилок до працюючих відділень, якщо інші були закриті або пошкоджені. Подальший розвиток мобільного застосунку дозволив клієнтам самостійно створювати відправлення, відстежувати посилки та керувати іншими операціями без звернення до контакт-центру [4]. Цифрові рішення зменшують залежність від фізичної інфраструктури та підвищують гнучкість обслуговування клієнтів.

Для підприємств, розташованих у регіонах із високими безпековими ризиками, важливого значення набули релокація та територіальна диверсифікація виробництва. Suziria Production (виробник товарів для домашніх тварин), яка є виробничою частиною харківської групи компаній Suziria Group, у вересні 2022 року запустила нове виробництво в Калуші. Це не лише дозволило убезпечити частину виробничих процесів, а й дало змогу диверсифікувати територіальні ризики та розширити виробничі можливості: обсяги виробництва окремих видів продукції зросли на 20–70 %. [6].

Ще одним напрямом адаптації є географічна диверсифікація ринків збуту. Після початку повномасштабного вторгнення група компаній TerraFood переорієнтувала частину своєї експортної діяльності на ринки Європейського Союзу [5]. Розширення географії збуту дає змогу зменшувати залежність від окремих ринків та диверсифікувати комерційні ризики.

Таким чином, війна трансформувала підходи українських підприємств до формування конкурентних переваг. Важливо, що вони не обмежуються лише збереженням діяльності підприємства, а можуть створювати нові конкурентні переваги через швидше реагування на потреби споживачів, оптимізацію витрат, розширення асортименту, розвиток партнерств та вихід на нові ринки. Їх поєднання сприяє зниженню ризиків і водночас створює передумови для формування нових конкурентних переваг підприємств в умовах тривалої невизначеності.

Список використаних джерел

1. Головна сторінка Держстат | Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/ (дата звернення: 14.09.2026).

2. «Дарниця» випускає нові ліки попри війну: 15 препаратів за 3 квартали 2022 року. Фармацевтична компанія "Дарниця". URL: https://darnytsia.ua/press-center/novini-kompan/darnitsya-vipuskaie-novi-liki-popri-viynu-15-preparativ-za-3-kvartali-2022-roku (дата звернення: 14.09.2026).

3. ЗВІТ виконавчого органу АТ «УКРПОШТА» про результати роботи фінансово-господарської діяльності Товариства за 2023 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_vykonavchoho_orhanu_za_2023_rik.pdf (дата звернення: 14.09.2026).

4. Нова пошта - доставка майбутнього. URL: https://novaposhta.ua/ (дата звернення: 14.09.2026).

5. Український експорт: виклики війни та успіх на світовому ринку. European Business Association. URL: https://eba.com.ua/ukrayinskyj-eksport-vyklyky-vijny-ta-uspih-na-svitovomu-rynku/ (дата звернення: 14.09.2026).

6. Як українські компанії релокуються на захід України в умовах війни: дослідження та досвід групи компаній Suziria Group. URL: https://special.ain.ua/relocate-to-the-west-of-ukraine/ (дата звернення: 14.09.2026).

7. Krykavskyy Y., et al. Defining supply chain resilience during wartime. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2023. Vol. 1, no. 13 (121). P. 32–46. URL: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.272877 (дата звернення: 14.09.2026).

8. Melnyk A. O. Problems of competitiveness of domestic business in war conditions. Journal of management economics and technology. 2026. No. 2(2026). P. 15. URL: https://doi.org/10.69803/3083-6034-2026-2-15 (дата звернення: 14.09.2026).

9. Petrenko V. Adapting to adversity: how Russia’s war against Ukraine shapes economic behavior of Ukrainian enterprises. Strategic Panorama. 2024. No. 1. P. 64–70. URL: https://doi.org/10.53679/2616-9460.1.2024.06 (дата звернення: 14.09.2026).

Нам'ясенко Віктор,
канд. екон. наук, старший науковий співробітник,
Хмельницький національний університет

ЕКОНОМІЧНИЙ РАЙОН ЯК ЕКЗОГЕННИЙ ФАКТОР ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ

Ключові слова: повоєнний розвиток підприємства, економічний район, повоєнне відновлення України, екзогенні фактори повоєнного розвитку, розвиток підприємства

Viktor Namiasenko,
PhD, Senior Researcher,
Khmelnytskyi National University

THE ECONOMIC REGION AS AN EXOGENOUS FACTOR INFLUENCING ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY AND DEVELOPMENT

Keywords: post-war enterprise development, economic region, post-war recovery of Ukraine, exogenous factors of post-war development, enterprise development

Питання повоєнного розвитку підприємства є досить складним, оскільки, крім того, що підприємство є самостійним економічним суб'єктом, воно також є частиною економічного району та держави загалом. В такому розрізі економічний район виступає як екзогенний фактор відносно підприємства, оскільки економічний суб'єкт є відкритою системою, що в будь-якому випадку контактує із середовищем, відчуває його вплив та, відповідно, чинить відповідний вплив в зворотному напрямку.

Економічний район як екзогенний фактор ми характеризуємо наступними параметрами:

1. Історичні – ті, що склались історично та не залежать від війни: географічне розташування, спеціалізація, історичні та культурні звичаї та зв'язки, особливості місцевої влади та бюрократії, якість та тривалість життя, середній вік населення, мобільність населення.

2. Фактори, що спричиненні впливом війни, як кризи великої сили. До таких факторів варто віднести: безпековий фактор району, втрата логістичних ланцюгів, зміна динаміки мобільності населення, а також зміна середнього віку та тривалості життя, рівень фізичних руйнувань інфраструктури, мобілізація та здатність місцевої влади ефективно відповідати на загрози та підтримувати суб'єктів.

Поєднання історичних факторів та впливу війни формує значний, але невичерпний перелік факторів, що матимуть однозначний вплив на діяльність економічних суб'єктів, що знаходяться в межах певних економічних районів, рисунок 1.

– Фактори екзогенного впливуХарактерні для всієї держави та економічних районів:нестача трудових ресурсів через загибель та міграцію населення;скорочення середньої тривалості життя та зростання середнього віку населення;загальний низький рівень безпекового фактора;обмеженість вибору логістичних шляхів та доступності ресурсів;обмеженість доступу до ресурсів;відсутність ефективного механізму захисту приватної власності, інвестиційної привабливості, а також значна забюрократизованість процесів;система не заохочує до «прозорої діяльності»;перевагу мають великі та потужні компанії;політика та управління швидше є реактивною, а не проактивною.Специфічні для кожного економічного району:доступ до можливих логістичних шляхів;рівень фізичної безпеки;доцільність та можливості активного ведення бізнесу та рівень можливості його фізичної втрати;рівень активності та характеристики наявного населення;рівень інвестиційної привабливості;історичні характеристики ведення господарської діяльності та відповідність до безпекової ситуації;активність та підтримка місцевої влади;рівень взаємодії між адміністраціями територіальних одиниць, що формують економічний район;рівень руйнувань та перспективи для відбудови і розвитку, чи створення нових суб’єктів і об’єктів.Фактори екзогенного впливуХарактерні для всієї держави та економічних районів:нестача трудових ресурсів через загибель та міграцію населення;скорочення середньої тривалості життя та зростання середнього віку населення;загальний низький рівень безпекового фактора;обмеженість вибору логістичних шляхів та доступності ресурсів;обмеженість доступу до ресурсів;відсутність ефективного механізму захисту приватної власності, інвестиційної привабливості, а також значна забюрократизованість процесів;система не заохочує до «прозорої діяльності»;перевагу мають великі та потужні компанії;політика та управління швидше є реактивною, а не проактивною.Специфічні для кожного економічного району:доступ до можливих логістичних шляхів;рівень фізичної безпеки;доцільність та можливості активного ведення бізнесу та рівень можливості його фізичної втрати;рівень активності та характеристики наявного населення;рівень інвестиційної привабливості;історичні характеристики ведення господарської діяльності та відповідність до безпекової ситуації;активність та підтримка місцевої влади;рівень взаємодії між адміністраціями територіальних одиниць, що формують економічний район;рівень руйнувань та перспективи для відбудови і розвитку, чи створення нових суб’єктів і об’єктів.



Рис. 1 – Фактори екзогенного впливу економічного району

Джерело: Розроблено автором

Відповідно до рисунку 1 фактори екзогенного впливу економічних районів варто розділити на ті, що характерні для всієї території України, а також на ті, що варіюють силу свого впливу залежно від особливостей району. Такий поділ, в першу чергу, пов'язаний із відстанню від безпосередньої ліній фронту, що якісно та кількісно спливає на соціально-економічну систему та формує відповідну градацію. Відповідно і сила впливу економічного району в умовах війни та перспективного повоєнного розвитку залежить від конкретної ситуації, що вкрай важливо для вірної розробки механізму повоєнного розвитку підприємства, а саме його адаптивної частини та відповідного понятійного апарату.

Екзогенний вплив економічного району на розвиток підприємства складається із факторів, на які підприємство ніяк не може вплинути, а лише адаптуватись, або мінімізувати такий вплив, що в певних приближеннях може трансформуватись на ендогенні фактори впливу – проблема дефіциту трудових ресурсів прямо трансформується в дефіцит наявного персоналу, що змушує до адаптації процесів до наявної кількості працівників, що фізично не можуть виконувати кількість роботи та процесів, що розраховано на більшу кількість людей.

Факторами, що можуть стимулювати та підтримувати розвиток підприємств району мають стати його географічне розташування, наявність різноманітних природних ресурсів, а також можливості створення сприятливих умов для трудових ресурсів, що наявні, або можуть бути запрошенні в регіон за відповідних якісних та кількісних пропозицій від роботодавців. Важливим також має стати і достатність безпекового фактора, що формує відповідні умови для створення якісних інвестиційних умов, що дозволить також спробувати залучити іноземних інвесторів для розбудови та розвитку різноманітних проєктів ще до

фактичного закінчення війни. Перелічені фактори, а також, можлива, наявність умов для релокації нових підприємств створює гарний потенціал для економічного району, що може бути реалізований окремими економічними суб'єктами в межах їх інтересів як фактор мінімізації впливу негативних загальних факторів.

Водночас з тим варто також згадати і за протилежний набір факторів, що мають протилежні характеристики, а саме історична відсутність якісних інвестиційних та інфраструктурних проєктів, що могли б виступати стимулами; як наслідок такої пасивності виникає фактор, коли економічний район як екзогенний фактор часто не сприяє природному утворенню кластерів та якісній взаємодії адміністрації громад та менеджменту компаній.

Отже, економічний район займає важливе місце в дослідженні на макро-, мезо- та мікрорівнях через свої характеристики та впливи, які можуть виступати як екзогенні, що впливають на розвиток підприємства, а також як нероздільний фактор екзогенного та ендогенного впливу залежно від наближення та поставлених завдань і мети дослідження. Економічний район, як фактор розвитку, може мати як позитивні так і негативні характеристики, але в будь-якому випадку буде чинити свій вплив.

Список використаних джерел

1. Регіональна економіка (регіональна економіка, екологія): словник термінів для студентів галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальність 075 «Маркетинг» / уклад.: С.О. Кириченко, С.О. Тульчинська. К.: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 78 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24452/1/Slovnyk_terminiv-2017.pdf

Онисенко Тетяна,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

АДАПТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Ключові слова: адаптивний потенціал, резильєнтність, цифрова трансформація, поствоєнне відновлення, креативний менеджмент, соціальна безпека, конкурентоспроможність підприємства.

Tetyana Onysenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

ADAPTIVE CAPACITY OF THE ENTERPRISE AS A FACTOR OF BUSINESS DEVELOPMENT UNDER POST-WAR RECOVERY

Keywords: adaptive capacity, resilience, digital transformation, post-war recovery, creative management, social security, enterprise competitiveness.

Повномасштабна війна та подальше поствоєнне відновлення економіки України висувають перед вітчизняними підприємствами завдання не лише відновити втрачені виробничі потужності, а й розвиватися в умовах збереженої високої невизначеності – дефіциту кадрів, нестабільності енергопостачання, зміни логістичних маршрутів і трансформації споживчого попиту. За таких умов традиційні моделі управління, орієнтовані на стабільне середовище, втрачають ефективність, натомість на перший план виходить здатність підприємства швидко адаптуватися до змін без втрати життєздатності.

Ця здатність визначається категорією адаптивного потенціалу підприємства – сукупності ресурсів і компетенцій, які визначають спроможність суб'єкта господарювання своєчасно реагувати на зовнішні збурення, перебудовувати бізнес-процеси та зберігати конкурентні позиції. На відміну від суміжного поняття резильєнтності, яке акцентує на поверненні до попереднього стану рівноваги, адаптивний потенціал передбачає активну трансформацію моделі бізнесу відповідно до нових умов [1].

У структурі адаптивного потенціалу підприємства в поствоєнний період доцільно виокремити такі складові: фінансово-економічну – здатність залучати ресурси та управляти ліквідністю в умовах нестабільності; кадрову та соціальну – збереження і відновлення людського капіталу, забезпечення соціальної безпеки працівників як умови їх утримання; технологічну (цифрову) – рівень цифровізації бізнес-процесів, що дозволяє компенсувати втрату фізичних ресурсів і персоналу [2; 3]; інноваційно-креативну – спроможність генерувати нестандартні управлінські та продуктові рішення в умовах обмежень.

Дослідники встановлюють, що цифрова трансформація малих та середніх підприємств залежить від технологічних, організаційних, людських детермінант та детермінант зовнішнього впливу, взаємодія яких визначає успішність

цифровізації бізнесу [2]. Водночас упровадження цифрових технологій і штучного інтелекту на підприємствах України стримується низкою чинників – від фінансових обмежень до недостатнього рівня цифрових компетенцій персоналу, подолання яких є окремим управлінським завданням [3].

Поєднання цифрової трансформації та креативного менеджменту створює можливості для швидкого нарощування адаптивного потенціалу підприємств, особливо тих, що не мають достатніх ресурсів для масштабного відновлення фізичної інфраструктури. Цифрові інструменти дають змогу оптимізувати бізнес-процеси за умов кадрового дефіциту, тоді як креативний підхід до управління сприяє пошуку нестандартних рішень для виходу на нові ринки та освоєння нових форматів роботи. Особливого значення це набуває для малого підприємництва, адаптивність якого в умовах стратегічної невизначеності залежить передусім від гнучкості мислення та швидкості прийняття рішень, а не від масштабу ресурсів [1].

Окремої уваги в контексті формування адаптивного потенціалу заслуговує трансформація управлінського потенціалу підприємств під впливом штучного інтелекту та технологій Big Data, які змінюють саму модель прийняття управлінських рішень – від реактивної до випереджальної [4]. Подальші дослідження можуть бути пов’язані з розробленням методики оцінювання адаптивного потенціалу підприємства та встановленням його рівня за сукупністю відповідних показників. Окремого опрацювання потребує питання визначення напрямів його нарощування з урахуванням специфіки діяльності підприємств та особливостей різних етапів поствоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Коробка С. В. Управління адаптивністю малого підприємництва в умовах стратегічної невизначеності. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 17. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-03

2. Юрченко О. Детермінанти цифрової трансформації малих та середніх підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-169

3. Cherep A., Ohrenych Y., Dashko I. Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію штучного інтелекту на підприємствах України. Економіка та суспільство. 2025. № 77. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43

4. Онисенко Т.С. Трансформація управлінського потенціалу підприємств під впливом штучного інтелекту та Big Data. Інновації, підприємництво та економіка сучасних трансформацій у дзеркалі теорії Шумпетера : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (1–2 жовтня 2025 р.). Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. С. 156.

Петренко Катерина,
канд. екон. наук, доцент,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,

ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ ДО SEPA ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Ключові слова: SEPA, платіжна інтеграція, повоєнне відновлення, зовнішня торгівля, прямі іноземні інвестиції, європейська інтеграція.

Kateryna Petrenko,
PhD, Associate Professor,
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

UKRAINE'S INTEGRATION INTO SEPA AS A FACTOR IN BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION

Keywords: SEPA, payment integration, post-war reconstruction, foreign trade, foreign direct investment, European integration.

Повоєнне відновлення України потребуватиме не лише залучення значних фінансових ресурсів, а й формування інституційного та інфраструктурного середовища, здатного забезпечити активізацію підприємницької діяльності, залучення іноземного капіталу та поглиблення економічної взаємодії з Європейським Союзом. Особливого значення в цьому контексті набуває розвиток сучасної платіжної інфраструктури та її інтеграція з європейським фінансовим простором. Одним із перспективних напрямів такого зближення є інтеграція України до Єдиного простору платежів у євро (Single Euro Payments Area – SEPA), який передбачає застосування уніфікованих схем здійснення платежів у євро [1].

Актуальність створення сприятливого середовища для діяльності приватного сектору посилюється масштабами майбутнього відновлення. За результатами п'ятої спільної Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA5), станом на 31 грудня 2025 р. загальна вартість відновлення та відбудови України протягом наступного десятиліття оцінюється майже у 588 млрд дол. США, що майже утричі перевищує оцінений номінальний ВВП країни за 2025 р. [2]. Такі масштаби зумовлюють необхідність мобілізації не лише державних і міжнародних ресурсів, а й приватного капіталу та залучення іноземних інвесторів. Важливу роль у цьому процесі відіграватиме малий та середній бізнес. МСП становлять 99,97 % зареєстрованих суб'єктів господарювання України та забезпечують близько 82,2 % робочих місць у бізнес-секторі. У 2023 р. на них припадало 70,5 % ВВП країни [3]. Відповідно, здатність малого та середнього бізнесу відновлювати діяльність, залучати фінансування та інтегруватися у європейські виробничі й торговельні мережі значною мірою визначатиме стійкість повоєнного економічного відновлення.

При цьому Європейський Союз уже є ключовим зовнішньоекономічним партнером України. У 2025 р. на ЄС припадало близько 65 % української торгівлі товарами, а загальний товарообіг між Україною та ЄС становив 68,2 млрд євро. Порівняно з моментом набуття чинності Поглибленою та всеохоплюючою зоною вільної торгівлі у 2016 р. обсяг торгівлі товарами між сторонами більш ніж подвоївся [4]. Висока орієнтація українського бізнесу на європейський ринок підвищує значення ефективної інфраструктури транскордонних розрахунків.

Для українських підприємств інтеграція до SEPA має значення насамперед у контексті здійснення платежів із європейськими контрагентами. SEPA забезпечує гармонізацію платежів у євро та використання спільних платіжних схем у країнах-учасницях [1]. Для малого та середнього бізнесу вартість, швидкість і передбачуваність міжнародних розрахунків є важливими складовими витрат зовнішньоекономічної діяльності. Тому зменшення трансакційних бар'єрів може сприяти розширенню участі українських підприємств у торгівлі з країнами ЄС, розвитку електронної комерції та їх включенню до європейських ланцюгів створення вартості.

Не менш важливим є інвестиційний аспект. За даними World Bank, чистий приплив прямих іноземних інвестицій в Україну у 2024 р. становив близько 2,1 % ВВП [5]. Враховуючи масштаби майбутньої відбудови, її фінансування виключно за рахунок державних і донорських ресурсів є обмеженим. Формування платіжної інфраструктури, яка полегшує фінансову взаємодію українських підприємств, банків та інвесторів з європейським ринком, може стати однією з передумов активізації приватних інвестицій.

Для оцінювання можливих економічних ефектів поглиблення SEPA-інтеграції проведено емпіричне дослідження на прикладі Польщі. Її вибір як країни-аналога зумовлений тривалим досвідом функціонування у SEPA, збереженням національної валюти, розвиненою банківською системою та високим рівнем інтегрованості до внутрішнього ринку ЄС. Для кількісного відображення інтенсивності використання SEPA сформовано інтегральний SEPA Index, який враховує кількість і вартість SEPA Credit Transfer відносно масштабів економіки. Інформаційною основою для характеристики функціонування системи Euro Elixir стали статистичні матеріали Krajowa Izba Rozliczeniowa [6]. Проведений кореляційний та регресійний аналіз показав, що найбільш виражені позитивні статистичні взаємозв'язки SEPA Index у польській вибірці спостерігаються із зовнішньоторговельною відкритістю та прямими іноземними інвестиціями. Багатофакторне моделювання також засвідчило взаємозв'язок між інтенсивністю використання SEPA, прямими іноземними інвестиціями та зовнішньоторговельною відкритістю. Отримані результати дозволяють розглядати платіжну інтеграцію як елемент ширшого механізму економічної інтеграції, в якому розвиток транскордонних платежів взаємодіє з торговельними та інвестиційними факторами розвитку підприємництва.

Для України результати дослідження мають практичне значення в контексті майбутньої відбудови, яка передбачатиме реалізацію міжнародних інвестиційних проєктів, імпорт машин, обладнання та технологій, залучення європейських компаній, створення спільних підприємств, розвиток експорту та розширення участі українських виробників у європейських ланцюгах створення

вартості. Усі ці процеси підвищуватимуть потребу у швидких, передбачуваних та технологічно сумісних транскордонних розрахунках. Для українського бізнесу розвиток європейсько сумісної платіжної інфраструктури може сприяти спрощенню розрахунків із закордонними контрагентами, зменшенню частини трансакційних бар'єрів під час виконання зовнішньоекономічних контрактів, розвитку електронної комерції та цифрового експорту, а також полегшенню фінансової взаємодії з європейськими партнерами та інвесторами. Водночас реалізація цих можливостей залежатиме від технологічної та регуляторної готовності українського фінансового сектору, макрофінансової стабільності, доступу бізнесу до фінансування, страхування воєнних та інвестиційних ризиків і подальшого усунення бар'єрів у торгівлі з ЄС.

Таким чином, в умовах повоєнного відновлення інтеграцію України до SEPA доцільно розглядати не лише як модернізацію платіжної інфраструктури, а як складову ширшої економічної інтеграції з ЄС. Висока орієнтація зовнішньої торгівлі України на європейський ринок, визначальна роль МСП та значна потреба у приватному інвестиційному капіталі посилюють значення ефективних транскордонних платежів. Водночас найбільший ефект може бути досягнутий за умови поєднання платіжної інтеграції з підтримкою експортерів і МСП, залученням іноземних інвестицій та подальшою інтеграцією України до внутрішнього ринку ЄС.

Список використаних джерел

1. European Payments Council. *The Single Euro Payments Area explained*. European Payments Council. URL: https://www.europeanpaymentscouncil.eu/about-sepa (дата звернення: 20.09.2026).

2. World Bank. *Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released*. Washington, 23 February 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release (дата звернення: 21.09.2026).

3. OECD. *Financing SMEs and Entrepreneurs 2026: Ukraine*. Paris: OECD Publishing, 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2026.html (дата звернення: 20.09.2026).

4. European Commission. *EU trade relations with Ukraine. Facts, figures and latest developments*. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en (дата звернення: 21.09.2026).

5. World Bank. *Foreign direct investment, net inflows (% of GDP) – Ukraine*. World Development Indicators. URL: https://data.worldbank.org/country/UA (дата звернення: 26.09.2026).

6. Krajowa Izba Rozliczeniowa. *Statystyki systemów rozliczeniowych w grudniu i podsumowanie 2025 roku*. KIR, 2026. URL: https://www.kir.pl/aktualnosci/statystyki-systemow-rozliczeniowych-w-grudniu-i-podsumowanie-2025-roku,1489 (дата звернення: 21.09.2026).

Робінс Ерік,
Аспірант з економіки,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна,
Магістрант з управління бізнесом у сфері туризму та авіації,
Румунсько-американський університет, Бухарест, Румунія

ПОРТОВА ІНФРАСТРУКТУРА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО РИЗИКУ: БЕЗПЕКОВІ, ОПЕРАЦІЙНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ДПП

Ключові слова: ДПП; порти; Україна; безпека; операції; економіка; війна; концесії.

PORT INFRASTRUCTURE UNDER WARTIME RISK IN UKRAINE: SAFETY, OPERATIONAL, AND ECONOMIC RISKS FOR PPP DEVELOPMENT

Keywords: PPPs; ports; Ukraine; safety; operations; economics; war; concessions.

Introduction. War has transformed Ukrainian port public-private partnerships (PPPs) from relatively stable commercial arrangements into projects exposed to recurring security shocks. This study examines the dominant safety, operational, and economic risks, their interaction, and the implications for concession design. Its central proposition is that risks form a transmission chain.

Analytical framework and methodology. The study uses qualitative case analysis and secondary institutional evidence, including legislation, government materials, project information, and international reports.

Results. Safety risks include attacks, mined approaches, physical damage, energy disruption, and exposure of workers and vessels. These conditions determine whether assets can be accessed, constructed, and operated. Operational risks concern damaged connections, dredging and siltation, equipment degradation, congestion, and corridor instability. Economic risks include cargo volatility, insurance and financing shocks, deferred maintenance, latent capital expenditure, and fiscal pressure. Security restrictions can therefore reduce capacity, divert cargo, increase costs, and weaken debt service. Macroeconomic shocks and early termination can also enlarge public contingent liabilities [2, pp. 29–30].

The analysis suggests terminal performance must be assessed against the capacity of its supporting network. Operators may fulfil internal obligations while missing throughput targets because common-user infrastructure is unavailable. Assigning these external constraints entirely to the concessionaire does not eliminate risk; it can instead undermine viability and generate public intervention. Conversely, open-ended guarantees can weaken commercial discipline and expose the state to losses.

Case-study evidence. Chornomorsk illustrates the preparation problem. The concession project provides a setting for examining asset condition, common infrastructure, and investment commitments [3]. The management implication is to

phase irreversible expenditure around verifiable security and access conditions and distinguish terminal underperformance from failures of public navigation, transport, or energy systems.

Olvia illustrates the preservation problem. The memorandum on restoring the concession records an intention to preserve the partnership after wartime suspension [4]. The case supports negotiated adjustment of obligations, asset-preservation duties, and restart procedures rather than automatic abandonment.

The Danube and temporary Black Sea corridors illustrate the network problem: security restrictions redirect cargo, while diversion creates congestion, infrastructure stress, and new financing requirements [1]. Their contribution is to show why resilience depends on alternative routes, dredging, storage, and land-side connectivity, not terminal capacity alone.

Discussion. First, apply restricted investment: make major capital expenditure conditional on objective security, access, navigation, and insurance conditions. Contracts should specify suspension triggers, preservation and inspection duties, evidence required for restart, and procedures for resetting milestones. This separates unavoidable security constraints from failures within the operator's control.

Second, allocate responsibilities in layers. Private partners should retain controllable construction performance, terminal maintenance, equipment, staffing, and operating efficiency. The state should retain sovereign security functions and clearly funded responsibility for strategic channels, navigation systems, and critical rail, road, and energy links. Corridor redundancy should become a lasting component of transport resilience.

Third, combine war-risk and political-risk instruments with limited public support. Exceptional system-wide losses should trigger support only when objectively verified. Annual and lifetime caps, transparent disclosure, and loss-mitigation duties should accompany guarantees, compensation, or revenue support. Insurance, grants, and co-financing should complement, not replace, private accountability for controllable commercial risks.

Limitations and conclusion. The findings rely on secondary reporting and qualitative interpretation during continuing war; complete project-level financial models are unavailable. Future research should quantify contingent liabilities and test measurable restart thresholds. The proposed framework seeks to interrupt the safety–operational–economic risk chain, preserve essential services and investment, and avoid transferring unlimited wartime costs to either concessionaires or the state.

Список використаних джерел

1. World Bank Group. Ukraine's Transport and Logistics System: Current and Prospective Opportunities and Challenges. 2025. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099061725033525342 (date of access: 21.09.2026).

2. Herrera Dappe M., Melecky M., Turkgulu B. Fiscal risks from early termination of public-private partnerships in infrastructure. Policy Research Working Paper No. 9972. Washington, DC : World Bank Group, 2022. DOI: 10.1596/1813-9450-9972.

3. Public-Private Partnership Agency of Ukraine. Public-Private Partnership Concession Project for First and Container Terminal in Chornomorsk. 2026. URL: https://pppagency.gov.ua/project/project-of-concession-i-and-container-terminal-in-chornomorsk/ (date of access: 21.09.2026).

4. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine. Memorandum concluded on the restoration of the concession in the Olvia seaport. 14.08.2025. URL: https://mindev.gov.ua/news/ukladeno-memorandum-shchodo-vidnovlennia-kontsesii-u-morskomu-portu-olviia (date of access: 21.09.2026).

Рогоза Микола[1],[2],
д-р екон. наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України

Ляшенко Вячеслав[2],
д-р екон. наук, професор

Гудзь Тетяна[1],
д-р екон. наук, професор
[1] Полтавський університет економіки і торгівлі, Полтава, Україна
[2] Інститут економіки промисловості Національної академії наук України,

Mykola Rogoza[1],[2],
Doctor of Economics, Professor,
Honored Worker of Science and Technology of Ukraine

Viacheslav Liashenko[2],
Doctor of Economics, Professor

Tetiana Gudz[1],
Doctor of Economics, Professor
[1] Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
[2] Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine,

MODELING THE MANAGEMENT OF ECONOMIC EQUILIBRIUM IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT SECURITY OF REGIONAL ECONOMIC ENTITIES THROUGH THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES

Keywords: equilibrium, security, agents, learning, sustainability.

МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ РІВНОВАГОЮ В КОНТЕКСТІ БЕЗПЕКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ РЕГІОНУ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Ключові слова: рівновага, безпека, агенти, навчання, сталість.

Актуальність і мета. В аграрно-промисловому регіоні фінансова стійкість виробника залежить від сезонності надходжень, доступності переробки, кредитування та логістики. Платіжна затримка одного підприємства може поширюватися через господарські зв'язки. Тому оцінювання окремих фінансових коефіцієнтів потребує доповнення моделлю взаємодії суб'єктів. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні архітектури агентної моделі з навчанням із підкріпленням для вибору управлінських рішень, сумісних із безпекою сталого розвитку.

Методологічна основа. Агентне моделювання дає змогу враховувати неоднорідність господарств та їхні взаємодії, однак потребує прозорих

поведінкових припущень [1, с. 95–96]. Пропонуємо розглядати економічну рівновагу як допустимий динамічний стан відтворення, за якого підприємства виконують платіжні зобов'язання, а регіон дотримується визначених меж зайнятості й екологічного навантаження. Це робоче визначення для сценарної моделі, яке не означає доведення загальної ринкової рівноваги. Фінансові результати не повинні компенсувати порушення екологічних або соціальних обмежень в одному усередненому індексі.

Архітектура моделі. Агентами є аграрні виробники, переробні й логістичні підприємства, домогосподарства, банки та регіональний орган управління. Їхні зв'язки відображають постачання, платежі, зайнятість і кредитування. Для підприємств задаються кошти, борг, запаси, виробничі потужності та ресурсомісткість. Крок симуляції становить квартал, а сезонність ураховується календарем виробництва і збуту. Спочатку задаються зовнішні ціни, погодні та логістичні умови, далі агенти формують замовлення й заявки на фінансування. Після узгодження угод оновлюються виробництво, платежі та зайнятість. Нестача постачань обмежує випуск, затримка платежів змінює кошти контрагентів. Структуру, черговість дій і початкові умови доцільно документувати за протоколом ODD [2].

Компонент штучного інтелекту. Для підприємства пропонується навчання з підкріпленням із дискретними варіантами обсягу виробництва, залучення кредиту та ресурсозберігальних інвестицій. Спостережуваний стан містить ліквідність, боргове навантаження, запаси, портфель замовлень і сезон. Безперервні показники поділяються на інтервали за калібрувальними даними. Винагороду визначає операційний грошовий потік зі штрафом за прострочення платежів; екологічно недопустимі та нефінансовані дії виключаються до вибору. Агент оновлює оцінки дій за отриманою винагородою та очікуваною майбутньою цінністю методом Q-навчання [3]. Навчання відбувається лише в симуляторі, а оцінювання — з фіксованою політикою на інших траєкторіях шоків. Одночасне навчання агентів змінює середовище їхніх рішень, тому збіжність і стійкість політик потребують окремої перевірки. Дослідження AI Economist демонструє застосування навчання з підкріпленням у модельних економіках [4], проте не підтверджує придатності конкретної політики для українського регіону.

Дані та перевірка. Для калібрування потрібні квартальна звітність підприємств, договори постачання, узагальнені кредитні характеристики, статистика зайнятості й ресурсокористування. Річні показники не слід механічно перетворювати на квартальні спостереження. Параметри, оцінені за даними, відокремлюються від експертних припущень. Поведінку навчених агентів необхідно зіставляти з фактичними рішеннями підприємств і простими правилами підтримання запасів та ліквідності. Перевірка охоплює відкладені періоди, багаторазові прогони, чутливість до штрафів і порогів, а також моделі без навчання. Критеріями є частота платіжних порушень, тривалість відновлення, зайнятість і ресурсомісткість. Самої високої винагороди агента недостатньо для висновку про безпеку регіону.

Управлінське застосування. Пропонується порівнювати сценарії здорожчання енергії, скорочення врожаю та порушення перевезень за однакових

зовнішніх умов. Орган управління зіставляє підтримку ліквідності, відновлення логістики й ресурсозберігальні проєкти в межах бюджету. Перевагу мають рішення, які зменшують платіжні збої без виходу за встановлені соціальні та екологічні межі. Порогові значення потребують окремого обґрунтування для обраного регіону, а остаточне рішення залишається за відповідальними посадовими особами.

Висновки. Методичний результат полягає в поєднанні мережі господарських зв'язків, адаптивної поведінки підприємств і окремих обмежень безпеки в одній сценарній моделі. Її практичне призначення — виявлення каналів поширення дисбалансів та порівняння заходів підтримки. Запропонована архітектура ще потребує програмної реалізації й емпіричної валідації. Точність прогнозів та економічний ефект не встановлено; результати майбутніх симуляцій слід тлумачити як умовні сценарії, а не доведені причинні наслідки втручань.

Список використаних джерел

1. Kremmydas D., Athanasiadis I. N., Rozakis S. A review of Agent Based Modeling for agricultural policy evaluation. Agricultural Systems. 2018. Vol. 164. P. 95–106. DOI: 10.1016/j.agsy.2018.03.010.

2. The ODD Protocol for Describing Agent-Based and Other Simulation Models: A Second Update to Improve Clarity, Replication, and Structural Realism / V. Grimm et al. Journal of Artificial Societies and Social Simulation. 2020. Vol. 23, no. 2. Art. 7. DOI: 10.18564/jasss.4259.

3. Watkins C. J. C. H., Dayan P. Q-learning. Machine Learning. 1992. Vol. 8. P. 279–292. DOI: 10.1007/BF00992698.

4. The AI Economist: Taxation policy design via two-level deep multiagent reinforcement learning / S. Zheng et al. Science Advances. 2022. Vol. 8, no. 18. Art. eabk2607. DOI: 10.1126/sciadv.abk2607.

Ролько Руслан,
аспірант,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

ПОВЕДІНКОВІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ФАКТОРИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ВИБОРУ ДОМОГОСПОДАРСТВ

Ключові слова: інвестиційна поведінка, домогосподарства, моделювання поведінки

Ruslan Rolko,
PhD student,
Ivan Franko National University of Lviv

BEHAVIORAL AND INSTITUTIONAL FACTORS OF HOUSEHOLD INVESTMENT CHOICE

Keywords: investment behavior, households, behavioral modeling

Активізація інвестиційної діяльності є ключовою передумовою зростання національної економіки та забезпечення макрофінансової стабільності. Важливим внутрішнім джерелом інвестиційних ресурсів виступають заощадження домогосподарств, які не лише формують підґрунтя для зростання добробуту населення, але й слугують ресурсною базою для реального та фінансового секторів економіки. Традиційна неокласична економічна теорія розглядає домогосподарство як раціонального суб'єкта, який максимізує корисність споживання протягом життєвого циклу за умов повної поінформованості та досконалості фінансових ринків. Проте емпіричні дані свідчать про систематичні відхилення реальної поведінки населення від теоретичних оптимальних орієнтирів. Домогосподарства часто стикаються з проблемами недостатності заощаджень на старість, ухиленням від участі у фондовому ринку, недоцільною концентрацією портфельних ризиків та вибором неоптимальних боргових контрактів. В умовах трансформаційної економіки та підвищеної макроекономічної нестабільності дослідження моделей інвестиційної поведінки домогосподарств потребує нового теоретико-методологічного підходу, що поєднує класичний аналіз із новітніми здобутками поведінкової економіки [2; 3].

Інвестиційна поведінка домогосподарств охоплює діяльність із формування, розподілу та використання грошових фондів і реалізується через споживчу, ощадну, інвестиційну та кредитну поведінку. Під ощадно-інвестиційною поведінкою розуміють узгоджену діяльність членів домогосподарства, спрямовану на оптимізацію споживчих витрат із метою вивільнення грошових ресурсів та їх подальшого вкладення в інвестиційні інструменти для максимізації майбутнього доходу. Заощадження виступають неспожитою частиною доходу для задоволення майбутніх потреб, тоді як

інвестиції є частиною заощаджень, переданою іншим суб'єктам задля отримання інвестиційного доходу [1; 2].

Сучасна парадигма економічної поведінки домогосподарств пояснює виявлені аномалії за допомогою трикомпонентної системи чинників. Першу групу становлять фінансові та когнітивні обмеження, серед яких високі витрати на участь у ринках, обмеження ліквідності, брак фінансової грамотності та високі когнітивні витрати на збір і обробку інформації. Другу групу утворюють нестандартні вподобання, що виражаються через гіперболічне дисконтування, гіпертрофовану перевагу сьогодення, брак самоконтролю, вплив соціального оточення та динамічну зміну схильності до ризику під впливом пережитих травматичних шоків. Третя група охоплює викривлені переконання, такі як недооцінка ефекту складного відсотка, викривлені очікування щодо дохідності, сприйняття ринків як «нечесної гри» через брак довіри та надмірна впевненість у власному інформаційному потенціалі [3; 5].

Вітчизняне середовище фінансів домогосподарств характеризується переважанням заощаджувальної моделі поведінки перехідного типу. Вона виникає тоді, коли домогосподарства мають потенційну спроможність та мотивацію до інвестування, проте через високий рівень недовіри до інституцій фінансового ринку утримуються від вкладення коштів у ризиковані інвестиційні інструменти. Аналіз динаміки доходів і витрат свідчить про суттєві коливання спроможності населення накопичувати кошти та домінування запобіжного мотиву заощаджень у відповідь на макроекономічну нестабільність [2; 6].

Структура ощадно-інвестиційного вибору українських домогосподарств зазнає суттєвих деформацій. Традиційно найпривабливішими формами виступають банківські депозити, готівкова іноземна валюта та житлова нерухомість, які сприймаються як захисні активи від інфляції та девальвації.

З 2022 року і надалі (2026 роком включно) більш доступним та відповідно все більш поширеним інструментом інвестицій стали облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) – як у вітчизняній, так і у іноземних валютах (долар, євро). При певності домогосподарств у відносній стабільності ринкового обмінного курсу національної валюти (гривні) – превалює попит на ОВДП у цій же валюті, зокрема це можна чітко спостерігати протягом 2023-2026 рр., водночас це короткострокові ОВДП, довгострокові цінні папери у гривні користувались меншим попитом. Також у періоди різких стрибків обмінного курсу гривні відносно долара/євро – домогосподарства збільшували попит на ОВДП у іноземних валютах (як короткострокові, так і довгострокові).

Водночас спостерігається превалювання неорганізованих заощаджень поза банківською системою та мінімальна участь населення у фондовому ринку, недержавному пенсійному забезпеченні чи інститутах спільного інвестування, що зумовлено відсутністю розгалуженої інфраструктури та дієвих державних гарантій [2].

Для активізації трансформації заощаджень населення у реальні інвестиційні ресурси необхідно реалізувати комплекс практичних заходів. Важливим кроком є застосування інструментів поведінкового стимулювання, зокрема програм автоматичного включення до накопичувальних схем для подолання інерції населення. Необхідно розширювати лінійку доступних

державних цінних паперів із простим механізмом придбання, посилювати регуляторний захист від прихованих комісій посередників, підвищувати рівень фінансової грамотності громадян та формувати надійні системи гарантування інвестицій. Реалізація цих заходів дозволить трансформувати накопичений ощадний потенціал домогосподарств у потужне джерело зростання національної економіки та підвищення добробуту громадян.

Список використаних джерел

1. Бєлова І. В., Д'яконова І. І., Пахненко О. М., Бухтіарова А. Г. Аналіз моделі поведінки домогосподарств в Україні напередодні та в умовах поширення COVID-19. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2020. № 4. С. 112–120. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/314f6a0e-2b9f-4127-b1cd-2b11e9e6b444/content

2. Гупаловська М. Б. Ощадно-інвестиційна поведінка як складник фінансової поведінки домогосподарств. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 18. С. 714–719. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/100.pdf

3. Ілляшенко П. Поведінкові фінанси: інвестиції домогосподарств та прийняття рішень про позички. Вісник Національного банку України. 2017. № 242. С. 31–52. DOI: https://doi.org/10.26531/vnbu2017.242.015

4. Карпишин Н. Інвестиційна поведінка домогосподарств: світові моделі і національні особливості. Світ фінансів. 2015. Вип. 4 (45). С. 138–151.

5. Козлова І. М. Поняття невизначеності під час формування інвестиційної поведінки домогосподарств. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2020. Вип. 6 (146). С. 97–101. DOI: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2020-6-15

6. Лепейко Т. І., Козлова І. М. Фактори впливу на інвестиційну поведінку домогосподарств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 4. С. 238–246. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-4-28

Сазонов Роман,
аспірант,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ СТРАТЕГІЙ СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Ключові слова: інвестиційна діяльність, торговельні підприємства, стимулювання, стратегія, Індекс інвестиційної доцільності, сценарне прогнозування, ризик, повоєнне відновлення.

Roman Sazonov,
Postgraduate Student,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

DIFFERENTIATION OF STRATEGIES FOR STIMULATING THE INVESTMENT ACTIVITY OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY

Keywords: investment activity, trade enterprises, investment stimulation, strategy, Investment Feasibility Index, scenario forecasting, risk, post-war recovery.

Повоєнне відновлення економіки України формуватиме нові можливості для розвитку торговельних підприємств, але водночас відбуватиметься за високої невизначеності споживчого попиту, доступності фінансування, стану логістичної та енергетичної інфраструктури, темпів цифрової трансформації та загальної макроекономічної динаміки. Трансформація торговельної екосистеми посилює значення інвестицій у цифровізацію, логістичну інфраструктуру, омніканальні моделі продажу та підвищення операційної стійкості підприємств [1].

Водночас здатність торговельних підприємств реалізовувати такі інвестиційні напрями суттєво відрізняється залежно від їх поточного фінансово-інвестиційного стану. В умовах невизначеності особливого значення набуває спроможність підприємства адаптуватися до змін, відновлювати функціонування та трансформувати наявні можливості відповідно до нових умов [2, с. 217–220]. Це обмежує доцільність застосування універсальних стратегій стимулювання інвестиційної діяльності та зумовлює необхідність їх диференціації відповідно до внутрішнього стану підприємства і можливих змін зовнішнього середовища.

Інформаційно-аналітичною основою такої диференціації є запропонований Індекс інвестиційної доцільності (ІІД), який комплексно характеризує інвестиційну діяльність торговельного підприємства за трьома взаємопов'язаними складовими: інвестиційною активністю, фінансовою ефективністю та фінансовою стійкістю. При цьому інтегральне значення ІІД

доцільно аналізувати разом із профілем його часткових індексів, оскільки однакові або близькі інтегральні оцінки можуть формуватися за суттєво різного співвідношення окремих складових.

Комплексна інтерпретація ІІД та профілю його часткових індексів дає змогу визначити стратегічне поле управлінських рішень. Поле стабілізації відповідає стану, за якого обмеження фінансової ефективності та/або фінансової стійкості стримують можливості нарощування інвестиційної активності та потребують першочергового відновлення інвестиційної спроможності. Поле розвитку характеризує стан, за якого підприємство має передумови для продовження інвестиційної діяльності, однак зберігаються резерви підвищення окремих її складових. Поле масштабування відповідає відносно сприятливому та збалансованому поєднанню інвестиційної активності, фінансової ефективності та фінансової стійкості, що створює передумови для розширення масштабів інвестиційної діяльності.

Визначення стратегічного поля не є автоматичним вибором конкретної стратегії, оскільки однаковий внутрішній стан підприємства може потребувати різних управлінських рішень залежно від змін зовнішнього середовища. Використання сценарного підходу дає змогу враховувати множинність можливих траєкторій його розвитку без прив'язки до одного детермінованого прогнозу [3, с. 23–25]. Тому конкретизацію стратегічного рішення запропоновано здійснювати з урахуванням песимістичного, базового або оптимістичного сценарію. Сценарії при цьому розглядаються не як точкові прогнози окремих макроекономічних показників, а як альтернативні конфігурації умов функціонування підприємств.

Таблиця 1

Матриця диференціації стратегій стимулювання інвестиційної діяльності торговельних підприємств

Стратегічне поле	**Песимістичний сценарій**	**Базовий сценарій**	**Оптимістичний сценарій**
Поле стабілізації	Стабілізація	Відновлення	Активізація
Поле розвитку	Селективний розвиток	Збалансований розвиток	Прискорений розвиток
Поле масштабування	Утримання позицій	Масштабування	Інвестиційне лідерство

Джерело: розроблено автором.

Запропонована матриця є двовимірною: «стратегічне поле × сценарій розвитку». Вона забезпечує попередній вибір стратегічної альтернативи, але не підміняє остаточного управлінського рішення. Після визначення попередньої стратегії необхідним є оцінювання інвестиційних ризиків, результати якого можуть зумовлювати уточнення стратегії, масштабів інвестування, джерел фінансування або параметрів реалізації інвестиційних рішень. Ризик-орієнтований підхід у цьому разі виконує функцію коригувального механізму та

забезпечує врахування змін зовнішнього і внутрішнього середовища протягом реалізації інвестиційних рішень [4, с. 77–79].

Можливості практичного застосування запропонованого підходу проілюстровано результатами його апробації на торговельних підприємствах України. Зокрема, ТОВ «Вигідна покупка» («Аврора») та ТОВ «Епіцентр К» за результатами оцінювання мають достатній діагностичний рівень ІІД – відповідно 0,698 та 0,627**,** однак відрізняються профілями його часткових індексів. Для «Аврори» характерна дуже висока інвестиційна активність (0,900) за прийнятних значень фінансової ефективності (0,574) і фінансової стійкості (0,621), що створює передумови для віднесення підприємства до поля масштабування. «Епіцентр К» характеризується відносно збалансованим профілем часткових індексів – відповідно 0,679; 0,543 та 0,660, однак менш вираженим інвестиційним імпульсом порівняно з «Авророю», що обґрунтовує його віднесення до поля розвитку з орієнтацією на подальшу модернізацію за збереження фінансової збалансованості. Отже, однаковий діагностичний рівень ІІД не зумовлює автоматичного віднесення підприємств до одного стратегічного поля.

Таким чином, диференціацію стратегій стимулювання інвестиційної діяльності торговельних підприємств доцільно здійснювати за послідовністю «ІІД та профіль його часткових індексів → стратегічне поле → сценарій розвитку → попередня стратегія → оцінювання ризику → уточнена стратегія». Такий підхід дає змогу поєднати поточний інвестиційний стан підприємства з можливими змінами середовища повоєнного відновлення та перейти від універсальних стимулюючих заходів до управлінських рішень, диференційованих відповідно до інвестиційної спроможності, внутрішніх обмежень та умов функціонування конкретного торговельного підприємства.

Список використаних джерел

1. European Commission. Transition Pathway for a More Resilient, Digital and Green Retail Ecosystem. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. DOI: 10.2873/08359.

2. Duchek S. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. Business Research. 2020. Vol. 13. P. 215–246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7.

3. Amer M., Daim T. U., Jetter A. A Review of Scenario Planning. Futures. 2013. Vol. 46. P. 23–40. DOI: 10.1016/j.futures.2012.10.003.

4. Сазонов Р. Ю. Ризикоорієнтований підхід щодо підвищення ефективності інвестиційної діяльності торговельних підприємств. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2025. № 2 (227). С. 73–79. DOI: 10.17721/1728-2667.2025/227-2/9.

Северина Ірина,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, асортимент, продукція, молокопереробні підприємства.

Iryna Severyna,
PhD, Associate Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

DEVELOPMENT STRATEGIES OF DAIRY PROCESSING ENTERPRISES

Keywords: strategy, development strategy, product range, dairy products, dairy processing enterprises.

У динамічних умовах господарювання, з огляду на сучасні виклики, вітчизняні підприємства шукають шляхи збереження досягнутого рівня розвитку та забезпечення подальшого зростання. Одним із можливих напрямків є розвиток сегментів і опанування незайнятих ринкових ніш. Кардинальні зміни умов господарювання, падіння купівельної спроможності та зменшення населення позначаються на показниках ефективності діяльності вітчизняних підприємств і вимагають пристосування до нових викликів шляхом коригування стратегії розвитку.

Під стратегією розвитку розуміємо комплекс заходів, що сприятиме досягненню позитивних змін та підвищенню ефективності діяльності суб'єкта господарювання, з урахуванням наявних ресурсів з метою їх оптимального перерозподілу та потенціалу зростання. Стратегію розвитку розглядаємо як проактивну позицію підприємства, а не як реагування на кризи.

Стратегія розвитку підприємств молокопереробної промисловості має базуватися на досягнутих конкурентних перевагах та враховувати напрямки сучасного розвитку технологій із можливістю їх імплементації на певному підприємстві, з урахуванням галузевих особливостей господарювання та очікуваного ефекту від їх впровадження.

У сучасному розумінні, враховуючи виклики сьогодення, стратегію розвитку можна розглядати як набір стратегічних сценаріїв, що розкриваються через такі ключові аспекти:

1. Перехід від стратегії «виживання» до «випереджальної адаптації», сутність якої полягає у прогнозуванні майбутніх вимог ринку, цифровізації та глибокій інтеграції в європейський бізнес-простір. Дана стратегія може бути реалізована в наступних заходах.

Підприємства інвестують у розвиток власних індустріальних ферм, враховуючи падіння з кожним роком обсягів виробництва молока-сировини [1],

та укладають довгострокові контракти із промисловими постачальниками для запобігання браку сировини та забезпечення належної її якості.

Впровадження сучасного обладнання (наприклад, гомогенізаторів та пакувальних ліній нового покоління) з підключенням до хмарних сервісів аналізу даних, що дає змогу мінімізувати витрати та запобігти виникненню ризику людських помилок, а також досягти енергоефективності та підвищити екологічні стандарти [2, 3].

Перегляд асортименту продукції, зміщення фокусу з класичної цільномолочної продукції на інноваційну продукцію (розвиток лінійки органічних і функціональних продуктів, а також продуктів не на молочній основі), що має вищий експортний потенціал.

2. Трансформація бізнес-моделі, а не лише розширення асортименту молочної продукції. Нова стратегія розвитку молокопереробних підприємств має базуватися на переході від «масового B2C-сегменту» до моделі глибокої переробки, високої доданої вартості та кастомізації під потреби B2B та HoReCa.

Наступні приклади характеризують найкращі практики адаптації діяльності підприємств під ринкові потреби.

Виробництво молока для кав'ярень, лінійка «Смачно шеф» від компанії ТОВ «Люстдорф» або від ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ТМ «Молокія» («До кави» та «Молокія Ультра»). Звичайне питне молоко збагачують білком та стандартизують за рівнем жирності. Це гарантує, що піна для капучино буде стабільною і не «впаде» за 2 хвилини, незалежно від сезону чи налаштувань кавомашини.

Термостабільна моцарела для піцерій. Заводи брендів Терра Фуд чи «Молочний Альянс» виробляють сири великими блоками зі зміненою рецептурою. Головна вимога шеф-кухарів – щоб сир на піці тягнувся, гарно плавився, але не виділяв надлишок вологи (щоб тісто не розмокало) і не підгорав у печі за високих температур.

Стратегія ПрАТ «Вінницького молочного заводу «Рошен» майже повністю побудована на B2B-моделі глибокої переробки. Завод виробляє сухе знежирене та незбиране молоко, карамелізоване сухе молоко, казеїн та молочний жир. Ці продукти постачаються великими партіями на кондитерські фабрики (як в Україні, так і на експорт) як сировина для шоколаду, глазурі та печива.

Отже, сучасні виклики, що постають перед молочними переробними підприємствами, зумовлюють необхідність переходу від реактивного управління до проактивного стратегічного розвитку, орієнтованого на адаптацію до ринкових змін та технологічних трансформацій. Перспективними напрямами зростання підприємств є забезпечення стабільної сировинної бази, розвиток органічної, функціональної та інноваційної продукції. Водночас важливого значення набуває трансформація бізнес-моделі підприємств – охоплення не тільки B2C-сегменту, а й робота в сегментах B2B і HoReCa. Такий підхід створює передумови для підвищення ефективності діяльності молокопереробних підприємств та зміцнення їх конкурентних переваг.

Список використаних джерел

1. Виробництво молока в Україні зміщується до промислових господарств і західних областей. UkrAgroConsult. 2026. URL: https://ukragroconsult.com/news/vyrobnycztvo-moloka-v-ukrayini-zmishhuyetysya-do-promyslovyh-gospodarstv-i-zahidnyh-oblastej/

2. Чупріна М.О., Пермінова С.О., Ситник Н.І. Впровадження інноваційних технологій індустрії 4.0 в систему управління якості молочної продукції. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 3 (36). 2022. С. 95-100. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-15

3. Вадим Чагаровський: Три етапи розвитку молочної галузі. Спілка молочних підприємств України. URL: https://uadairy.com/vadym-chagarovskyj-try-etapy-rozvytku-molochnoyi-galuzi/

Скопенко Наталія,
д-р екон. наук, професор,
Національний університет харчових технологій

ДЕТЕРМІНАНТИ РИЗИКОВАНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Ключові слова: невизначеність; ризикованість бізнесу; детермінанти ризикованості; воєнні ризики; фінансові ризики; ресурсно-операційні ризики; кадрові ризики; логістично-інфраструктурні ризики.

Nataliia Skopenko,
Doctor of Economics, Professor,
National University of Food Technologies

DETERMINANTS OF UKRAINIAN BUSINESS RISKINESS

Keywords: uncertainty; business riskiness; riskiness determinants; war-related risks; financial risks; resource and operational risks; personnel risks; logistics and infrastructure risks.

Сучасне бізнес-середовище України характеризується високою поліфакторністю та взаємопов'язаністю ризиків, що зумовлено одночасним впливом безпекових, макроекономічних, фінансових, кадрових, ресурсно-енергетичних, логістично-інфраструктурних та інституційно-регуляторних чинників. Їх комплексна дія формує невизначеність щодо доступності ресурсів, стабільності ланцюгів постачання, динаміки витрат і попиту, фінансових результатів та можливостей інвестиційного й стратегічного розвитку підприємств. Актуальні дослідження стану українського бізнесу засвідчують, що зазначені ризики мають не ізольований, а взаємопов'язаний характер, унаслідок чого зміна одного чинника може посилювати вплив інших і підвищувати загальний рівень ризикованості підприємницької діяльності [1; 2; 3].

Визначальною детермінантою ризикованості бізнесу залишається воєнна складова, яка безпосередньо впливає на безпеку персоналу, фізичну цілісність активів, безперервність виробничих процесів та територіальну доступність ринків. Воєнні загрози одночасно генерують вторинні ризики, пов'язані з перебоями постачання, переміщенням трудових ресурсів, пошкодженням інфраструктури та зростанням операційних витрат.

Важливою групою є макроекономічні та фінансові детермінанти, серед яких інфляційні процеси, валютні коливання, зміна вартості кредитних ресурсів, нестабільність попиту та обмеженість інвестиційних можливостей. Їх вплив проявляється через зміну собівартості, цін реалізації, маржинальності та доступності фінансування, що підвищує невизначеність прогнозування фінансових результатів підприємств.

Самостійну групу формують ресурсно-операційні детермінанти, пов'язані з доступністю сировини, матеріалів, енергетичних ресурсів, транспортних послуг та виробничої інфраструктури. Для підприємств, діяльність яких залежить від безперервності технологічних процесів, дефіцит або нестабільність

ресурсів може трансформуватися з операційного ризику у системну загрозу для функціонування бізнесу.

Суттєвий вплив мають кадрові детермінанти, зумовлені дефіцитом кваліфікованої робочої сили, мобільністю працівників, зміною структури зайнятості та необхідністю забезпечення безперервності критичних компетентностей. Кадровий ризик у таких умовах набуває стратегічного характеру, оскільки втрата ключових працівників обмежує не лише поточну операційну діяльність, а й здатність підприємства до відновлення та розвитку.

Окрему групу становлять логістичні та інфраструктурні детермінанти, дія яких проявляється через зміну транспортних маршрутів, збільшення тривалості та вартості доставки, обмеження доступу до окремих територій і залежність підприємств від стану критичної інфраструктури. Для підприємств харчової промисловості цей аспект має особливе значення через необхідність своєчасного постачання сировини та реалізації продукції з урахуванням її фізичних і технологічних характеристик.

Додатковим джерелом ризикованості виступають регуляторні та інституційні детермінанти, пов’язані зі змінами законодавства, податкового та митного регулювання, адміністративних вимог і правил функціонування окремих ринків. Часті зміни регуляторного середовища підвищують транзакційні витрати підприємств та ускладнюють довгострокове стратегічне планування.

В умовах цифрової трансформації зростає значення технологічних та інформаційних детермінант, зокрема залежності від цифрової інфраструктури, інформаційних систем, якості даних та кібербезпеки. Порушення функціонування цифрових систем може спричиняти не лише інформаційні втрати, а й безпосередньо впливати на виробничі, логістичні, фінансові та управлінські процеси.

Отже, ризикованість бізнесу доцільно розглядати як динамічну інтегральну характеристику схильності підприємства до сукупного впливу взаємопов’язаних зовнішніх і внутрішніх ризиків, яка формується під дією воєнних, макроекономічних, фінансових, ресурсно-операційних, кадрових, логістично-інфраструктурних, регуляторних та технологічно-інформаційних детермінант.

Оцінювання ризикованості бізнесу має враховувати не лише інтенсивність окремих ризиків, а й імовірність їх реалізації, масштаб потенційних наслідків та взаємозалежність між ризиковими чинниками, що визначає загальний рівень вразливості підприємства та його здатність забезпечувати безперервність і розвиток діяльності в умовах невизначеності. Такий підхід зміщує акцент від ідентифікації окремих загроз до комплексного оцінювання профілю ризикованості бізнесу, що створює методичне підґрунтя для диференціації управлінських рішень, визначення пріоритетів ризик-менеджменту та формування адаптивної стійкості підприємств.

Список використаних джерел

1. European Business Association. War, corruption, and a weak judicial system are the main barriers to investment. 2025. URL: https://eba.com.ua/en/vijna-

koruptsiya-ta-slabka-sudova-systema-golovni-bar-yery-dlya-investytsij/ (дата звернення: 16.09.2026).

2. Institute for Economic Research and Policy Consulting. New Monthly Enterprises Survey № 50, June 2026. Kyiv : IER, 2026. URL: https://ier.am.com.ua/en/news/the-full-june-2026-business-survey-report-has-been-released/ (дата звернення: 16.09.2026).

3. World Bank. Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Washington, D.C. : World Bank Group, 2026. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395 (дата звернення: 16.09.2026).

Тараненко Олексій,
аспірант,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

РОЗВИТОК ПОШТОВИХ ТА КУР'ЄРСЬКИХ СЛУЖБ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Ключові слова: логістичний сектор, поштові та кур'єрські служби, бізнес-процеси, повоєнне відновлення.

Oleksii Taranenko,
PhD student,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

DEVELOPMENT OF POSTAL AND COURIER SERVICES IN UKRAINE AMIDST WARTIME CHALLENGES AND POST-WAR RECOVERY

Keywords: logistics sector, postal and courier services, business processes, digitalization, post-war recovery.

Сектор поштових та кур'єрських служб є важливим елементом економічної системи України. Він продемонстрував достатню гнучкість та адаптивність до викликів, обумовлених військовою агресією проти України. Про це свідчать дані офіційної звітності, поданої операторами поштового зв'язку до Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК). Так, на рис. 1 зображено динаміку доходів від надання поштових послуг 54 суб'єктами, які були зареєстровані поштовими операторами в Україні станом на 31.12.2025 р.

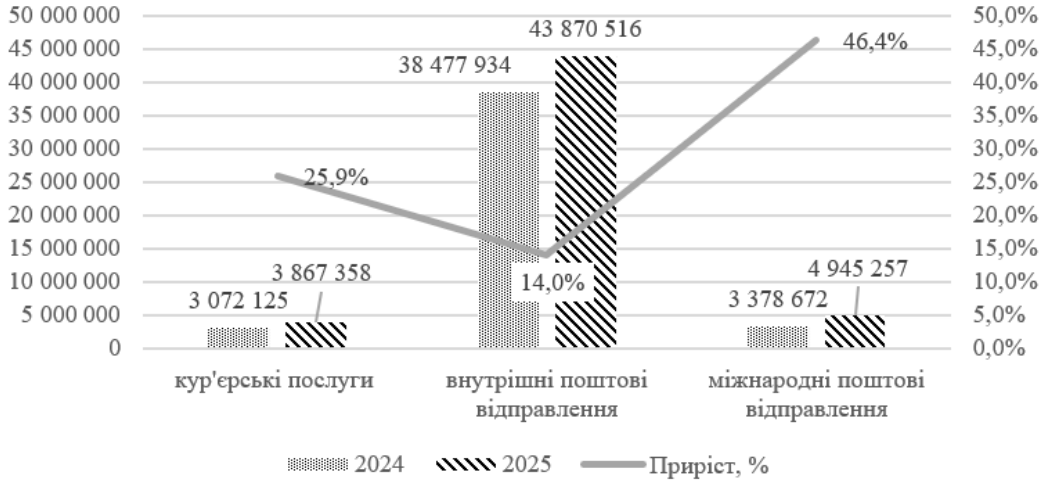


Рис. 1. Динаміка доходів від надання поштових послуг поштовими операторами України за 2024-2025 р.р.

Джерело: складено автором за даними НКЕК [1]

Результати, наведені на рис. 1, свідчать про зростання грошових надходжень за трьома ключовими напрямками діяльності поштових операторів – від надання кур'єрських послуг, від внутрішніх поштових відправлень та від міжнародних поштових відправлень. При цьому левову частку доходів (85,6% у 2024 р. та 83,3% у 2025 р.) забезпечують внутрішні поштові відправлення. Разом з тим, варто відмітити важливу тенденцію – найвищими темпами (46,4%) зростають доходи від міжнародних поштових відправлень. Це підкреслює важливість врахування зовнішніх ринків при вирішенні задач реінжинірингу бізнес-процесів поштових та кур'єрських служб в умовах повоєнного відновлення.

Таким чином, сектор поштових послуг протягом 2024-25 р.р. активно розвивався в Україні, незважаючи на значні виклики, обумовлені агресією, що триває. Проте перспективи подальшого розвитку цього сектору в умовах війни та повоєнного відновлення значною мірою залежать від реінжинірингу операторами поштового зв'язку України їх бізнес-процесів з метою нейтралізації тактичних та стратегічних загроз, зокрема, обумовлених змінами глобального конкурентного середовища.

Список використаних джерел

1. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку. URL: https://nkek.gov.ua/diialnist/sfery-diialnosti/poshtovi-posluhy/poshtovyi-zviazok-u-tsyfrakh

Тарасенко Лілія,
д-р філософії,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В БІЗНЕСІ: ВІД ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Ключові слова: бізнес-процеси, штучний інтелект, трансформація бізнес-моделі

Liliia Tarasenko,
PhD,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN BUSINESS: FROM PROCESS OPTIMIZATION TO BUSINESS MODEL TRANSFORMATION

Keywords: business processes, artificial intelligence, business model transformation

Інструменти штучного інтелекту розглядаються як засіб оптимізації та редизайну бізнес-процесів, а відтак – зростання прибутків чи істотного зниження витрат. Утім, емпіричні дані засвідчують розрив між очікуваннями та фактичними результатами. За даними 28-го опитування PwC (2025) [1], 56% CEO відзначили підвищення ефективності використання часу працівників завдяки ГенШІ, проте зростання доходу та рентабельності – лише 32% і 34% відповідно, тоді як роком раніше покращення рентабельності очікували 46%. У 29-му опитуванні (2026) [2] 56% керівників уже не зафіксували ані зростання доходів, ані зниження витрат. Цей розрив частково пояснюється новизною технології, однак дослідження свідчать і про глибшу причину: вплив ШІ на результативність організації реалізується переважно опосередковано – через автоматизацію процесів, організаційне навчання та процесні інновації, тобто цінність визначається не фактом впровадження, а здатністю організації трансформувати свої процеси [3].

ШІ використовується під час виконання завдань бізнес-процесів різних категорій. Багато емпіричних свідчень накопичено щодо використання ШІ в задачах, пов’язаних з процесами закупівель, пошуку і найму персоналу, обслуговуванні клієнтів. Звернення до ШІ в цих процесах зумовлено передумовами організаційного та економічного характеру (таблиця).

Поряд із позитивними ефектами впровадження ШІ важливо враховувати й ризики, серед яких найгострішими є потенційні втрати від упередження автоматизації, зниження якості обслуговування, втрата довіри клієнтів.

Як засвідчує систематизація, інструменти ШІ вже застосовуються в процесах закупівель, рекрутингу та обслуговування клієнтів, причому напрями їх використання еволюціонують від автоматизації рутинних операцій до підтримки управлінських рішень. Утім, у розглянутих процесах ефекти

здебільшого локалізовані на рівні окремого процесу: скорочення часу, зниження витрат, зростання продуктивності, прискорене навчання персоналу.

Таблиця 1

Застосування ШІ в бізнес-процесах: передумови, напрями, ефекти та ризики

Передумова впровадження ШІ	**Напрями використання (еволюція)**	**Очікувані ефекти**	**Ризики**
Процес та його категорія: Закупівлі (допоміжний за Портером; критичний для ритейлу, виробництва)			
Великі обсяги транзакцій і даних про витрати; рутинні низькоцінні завдання; потреба у стійкості ланцюга постачання	Застосування ШІ від автоматизації замовлень, аналізу і класифікації витрат до використання для розширеного пошуку і вибору постачальників, оцінювання ефективності процесів, створення умов для забезпечення сталості ланцюга постачання	скорочення циклу закупівлі; зниження витрат; підтримка рішень; дані про ланцюг постачання для ESG	точкове впровадження без інтеграції в наскрізний процес; недостатня увага до етапів виконання (замовлення, приймання, оплата); залежність від якості та повноти даних; непрозорість рекомендацій щодо вибору постачальників
Процес та його категорія: Рекрутинг (допоміжний за Портером; критичний для компаній із масовим наймом та міжнародною експансією)			
Висока вартість найму за кордоном (для компаній, що вийшли на міжнародні ринки); значні витрати часу на первинний скринінг і співбесіди; великий потік кандидатів на операційні посади; мовний бар’єр	Застосування ШІ від публікації вакансій і фільтрації резюме в ATS до проведення первинних співбесід (у т.ч. різними мовами, 24/7) та підтримки рішень щодо вибору кандидатів (ранжування)	зменшення витрат на найм; економія часу рекрутерів; мінімізація мовних бар’єрів; масштабування найму без розширення HR-команди	упередження автоматизації та статус-кво: прийняття рекомендацій ШІ без критичного опрацювання, зосередження на кандидатах із вищим рейтингом і ризик втратити таланти; алгоритмічна упередженість (дискримінація); вимоги AI Act до людського нагляду у високоризикових системах
Процес та його категорія: Обслуговування клієнтів (основний за Портером)			
Висока частота і велика кількість однотипних запитів від клієнтів (особливо у великих компаніях); потреба в швидкому навчанні нових фахівців; висока плинність кадрів; потреба в цілодобовій доступності	Застосування ШІ від віртуальних асистентів для типових запитів і класифікації звернень до інструментів, що доповнюють операторів, а не замінюють їх (підказки відповідей і посилання на документацію в реальному часі), та гібридних моделей розподілу звернень між ШІ і людиною	підвищення продуктивності (особливо в новачків); прискорене навчання персоналу; зниження плинності кадрів; покращення ставлення клієнтів до операторів	зниження якості обслуговування при заміні операторів ШІ; втрата довіри клієнтів; поширення застарілих практик з історичних даних; перегляд цільових показників угору

Джерело: систематизовано автором на основі [3 – 6]

Водночас ШІ впливає і на бізнес-модель, тобто на конфігурацію взаємопов'язаних видів діяльності, через яку компанія створює цінність для клієнта та отримує з неї дохід. PwC виокремлює дев'ять нових бізнес-моделей на основі ШІ, пов'язаних із масштабуванням послуг без збільшення персоналу, розширенням асортименту без ускладнення операцій і точнішим управлінням капіталом, хоча й визнає, що наскільки широко вони закріпляться, поки невідомо [7].

Наявний розрив між очікуваними та фактичними результатами впровадження ШІ можна пояснити тим, що компанії здебільшого обмежуються точковим покращенням окремих процесів без суттєвої трансформації бізнес-моделі. Разом з тим, публікації вказують на потенціал саме такої трансформації, яка, наприклад, передбачає запровадження на основі ШІ комплементарних послуг до основного продукту [7]. В такому разі йдеться про появу нових процесів як елемента бізнес-моделі, що змінює ціннісну пропозицію та потоки доходу: разовий продаж перетворюється на тривалу взаємодію з клієнтом. Перед науковою та бізнес-спільнотою постає завдання комплексного вивчення меж впровадження ШІ та умов, за яких зміни на рівні процесів переходять на рівень бізнес-моделі із забезпеченням балансу інтересів різних стейкхолдерів.

Список використаних джерел

1. PwC's 28th Annual Global CEO Survey: Reinvention on the edge of tomorrow. PwC, 2025. URL: https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2025/28th-ceo-survey.pdf (дата звернення: 01.10.2026).

2. PwC's 29th Annual Global CEO Survey: Leading through uncertainty in the age of AI. PwC, 2026. URL: https://www.pwc.com/co/es/CEO-Survey/2026/29th-global-ceo-survey.pdf (дата звернення: 01.10.2026).

3. Zebec A., Indihar Štemberger M. Creating AI business value through BPM capabilities. *Business Process Management Journal.* 2024. Vol. 30 No. 8 P. 1–26. DOI: https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2023-0566

4. Artificial intelligence in procurement: a systematic and AI-assisted literature review / D. Berbig, A. Kania, K. Mroczek-Dąbrowska, K. Bremser. *Business Process Management Journal*. 2026. Ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2025-1701

5. The application of AI in digital HRM – an experiment on human decision-making in personnel selection / C. D. Malin et al. *Business Process Management Journal*. 2024. Vol. 30, No. 8. P. 284–312. DOI: https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2023-0884

6. Brynjolfsson E., Li D., Raymond L. Generative AI at Work. *The Quarterly Journal of Economics*. 2025. Vol. 140, Iss. 2. P. 889–942. DOI: https://doi.org/10.1093/qje/qjae044

7. Blasé P., Duffey M. Nine AI-fuelled business models that leaders can't ignore. *PwC.* 2025. URL: https://www.pwc.com/gx/en/1/issues/reinvention/ai-nine-business-models.html (дата звернення: 01.10.2026).

Тюхтенко Наталія,
д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ І МАРКЕТИНГОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ

Ключові слова: соціальний капітал, маркетингові компетентності, управлінська команда, ринкова інформація, повоєнне відновлення.

Nataliia Tiukhtenko,
Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Management and Innovations,
Odesa I. I. Mechnikov National University,

SOCIAL CAPITAL AND MARKETING COMPETENCIES AS DETERMINANTS OF MANAGEMENT TEAM DEVELOPMENT

Keywords: social capital, marketing competencies, management team, market information, post-war recovery.

Сучасний світовий розвиток перебуває у турбулентному стані, пов’язаному зі швидкими змінами ринкового простору, обумовленими глобалізаційно-інтелектуальними трансформаціями. При цьому посилення конкурентних переваг суб’єктів господарювання суттєво залежить від адаптивності й гнучкості рішень, що вимагає від управлінських команд здатності швидко накопичувати, аналізувати та використовувати ринкову інформацію. Відповідно дедалі більшої значущості набувають два ресурси розвитку управлінської команди, дослідження яких у взаємозв’язку має вагоме теоретичне і прикладне значення:

перший – *соціальний капітал*, який формується на основі довіри, взаємних зобов'язань, відповідальності та комунікаційних мереж між її членами [1; 6];

другий – *маркетингові компетентності*, які визначають здатність команди приймати обґрунтовані ринково-орієнтовані рішення [8; 9; 11].

У працях науковців проблематика соціального капіталу організації представлена, переважно, з точки зору його складових, ролі у формуванні стейкхолдерської моделі управління й HR-технологій соціального розвитку [1; 2; 3]. Питання ж маркетингових компетентностей управлінців та персоналу розглядаються найчастіше через призму організації служби маркетингу в організації та формування цифрових маркетингових здібностей команди в умовах невизначеності [5; 8; 9]. Окремий напрям представлений дослідженнями чинників ефективності управлінських команд, серед яких найчастіше виділяються лідерство, згуртованість, розподіл ролей та соціальних навичок працівників [7; 10]. Проте аналіз взаємозв’язку соціального капіталу й маркетингових компетентностей як підсилюючих детермінант розвитку

управлінської команди залишається недостатньо дослідженим й потребує розгляду, що, з нашої точки зору, дозволить посилити конкурентні переваги організації у складному бізнес-просторі сьогодення.

Соціальний капітал традиційно розглядається як важливий нематеріальний ресурс організації, що є важливим джерелом досягнення організаційних переваг [1; 6]. У межах управлінської команди соціальний капітал є потенціалом взаємної довіри, взаємодопомоги, який формується в її міжособистісному просторі і безпосередньо впливає на швидкість й якість прийняття управлінських рішень [7; 10].

Основними складовими соціального капіталу дослідники виділяють наступні: структурну (як конфігурацію внутрішніх та зовнішніх комунікаційних зв'язків); реляційну (через рівень довіри, взаємні зобов'язання, ідентифікацію з командою); когнітивну (як спільне бачення цілей, узгодженість цінностей та мови інтерпретації інформації) [2]. Розвинений соціальний капітал здатен впливати на результативність аналітичних процесів на підприємстві [2; 7], зокрема на ефективність досліджень ринку, що у значному ступені залежить від рівня сформованості маркетингових компетентностей персоналу.

Маркетингові компетентності управлінської команди дослідники найчастіше визначають як сукупність знань, навичок і здатностей її представників аналізувати ринкове середовище, усвідомлювати потреби споживачів, формувати ринково орієнтовані стратегії та ухвалювати рішення з урахуванням конкурентного стану організації [5; 9]. Результати маркетингових досліджень, за думкою дослідників, повинні слугувати основою для обґрунтування управлінських рішень з питань вибору ринку, визначення обсягів продажу та зниження ступеню невизначеності діяльності підприємства [2;11]. При цьому компетентність, розвинені аналітичні здібності, комунікабельність, уміння прогнозувати ринкову ситуацію та ухвалювати ефективні рішення є важливими характеристиками для ефективної управлінської діяльності [10]. Особливого значення в умовах сучасних трансформацій, швидких змін та невизначеності мають цифрові маркетингові компетентності команд, що дозволяють більш гнучко аналізувати ринкову ситуацію й посилювати адаптивність організації та її резильєнтність.

Важливим теоретичним досягненням для обґрунтування взаємозв’язку соціального капіталу та маркетингових компетентностей є дослідження Дж. Кемпер, А. Енгелен та М. Бреттель [4]. На основі даних 891 підприємства з Китаю, Німеччини, Гонконгу та США автори довели, що соціальний капітал топ-менеджменту, який представлений управлінськими зв’язками, довірою та солідарністю, є важливим чинником розвитку маркетингових компетентностей, зокрема у таких сферах як: ціноутворення, розробка продукту, дистрибуція та маркетингові комунікації. Дослідження показало, що соціальні зв’язки і якість взаємодії управлінців можуть розглядатися як ресурс формування маркетингових компетентностей організації, а не лише як передумови ефективної командної роботи та якості менеджменту,

Враховуючи представлений вище аналіз, пропонуємо розглядати взаємозв’язок між соціальним капталом і маркетинговими компетентностями через такі аспекти:

перший – через структурну складову соціального капіталу, коли за допомогою мережі внутрішніх та зовнішніх зв'язків забезпечуються канали надходження інформації про ринок, яка є необхідною для реалізації маркетингових компетентностей (дані про споживачів, конкурентів, тенденції ринкового господарювання тощо);

другий – через реляційну складову соціального капіталу, коли довіра та відкриті комунікації в команді створюють умови для спільного обговорення та критичного осмислення ринкової ситуації, що здатне підвищити якість маркетингових рішень;

третій – через когнітивну складову соціального капіталу, коли спільне розуміння поставлених задач і стратегічних цілей узгоджується із маркетинговою концепцією управлінської команди, а маркетингові компетентності при цьому реалізуються максимально повно.

Урахування запропонованих трьох аспектів дозволяє розглядати соціальний капітал як категорію, яка не просто створює сприятливе середовище для роботи управлінської команди, а – підкреслено нами – як інструмент, що безпосередньо сприяє формуванню конкретних функціональних компетентностей організації.

Концептуалізацію взаємозв'язку соціального капіталу та маркетингових компетентностей представлено на рис. 1, яка побудована з урахуванням структурного, реляційного та когнітивного вимірів соціального капіталу [1], положення про його роль у формуванні маркетингових компетентностей топ-менеджменту [2; 8; 11], а також – підходів до оцінювання маркетингових компетентностей як джерела організаційної результативності [5]. Роль соціального капіталу у розвитку управлінської команди та забезпеченні організаційної результативності також підтверджується сучасними дослідженнями колективного лідерства [7].

Запропонована нами концептуальна модель показує, що соціальний капітал і маркетингові компетентності є взаємопов'язаними детермінантами розвитку управлінської команди організації, що забезпечує досягнення економічних результатів, конкурентоспроможності, задоволеності клієнтів, інноваційності, сталого розвитку.

Соціальний капітал при цьому забезпечує якість взаємодії працівників усередині команди та доступ до зовнішніх інформаційних ресурсів, а маркетингові компетентності обумовлюють здатність команди переосмислювати отриману інформацію, перетворюючи її у обґрунтовані ринково-орієнтовані управлінські рішення.

Прикладне значення даної взаємообумовленості полягає у тому, що менеджмент організації має одночасно розвивати довірчі відносини у команді й забезпечувати навчання маркетинговим компетентностями її членів як сучасного напряму HR-політики.



Рис. 1. Концептуальна модель взаємозв'язку соціального капіталу та маркетингових компетентностей у розвитку управлінської команди

Джерело: розроблена автором на основі [1, 4-7, 11], яка візуалізована за допомогою інструментів генеративного штучного інтелекту ChatGPT

Перспективами подальших досліджень науковців та практиків можуть стати питання, пов'язані з розробкою методики емпіричної оцінки синергетичного ефекту взаємодії соціального капіталу та маркетингових компетентностей управлінської команди на соціально-економічні показники розвитку організації. Особливого значення це набуває для пошуку шляхів ефективного повоєнного відновлення української економіки.

Список використаних джерел

1. Nahapiet J., Ghoshal S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23, No. 2. P. 242–266. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225.

2. Кроль В. В. Концепція управління соціальним капіталом підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності. Економіка та суспільство. 2021. № 31. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-52

3. Базалійська Н. Моделювання оцінювання соціального капіталу як сучасної HR-технології соціального розвитку підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 2. С. 67–75. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-9

4. Kemper J., Engelen A., Brettel M. How top management's social capital fosters the development of specialized marketing capabilities: A cross-cultural comparison. *Journal of International Marketing*. 2011. Vol. 19, No. 3. P. 87–112. DOI: https://doi.org/10.1509/jimk.19.3.87.

5. Vorhies D. W., Morgan N. A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*. 2005. Vol. 69, No. 1. P. 80–94. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505.

6. Adler P. S., Kwon S.-W. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*. 2002. Vol. 27, No. 1. P. 17–40. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314.

7. Chacón-Henao J., López-Zapata E., Arias-Pérez J. Shared leadership in management teams and organizational performance: The mediating role of social capital. *Estudios Gerenciales*. 2022. Vol. 38, No. 162. P. 32–44. DOI: https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4524.

8. Храпкіна В. В. Роль маркетингових досліджень у забезпеченні ефективної роботи підприємств / Храпкіна В. В., Кузнєцова К. В. // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. - 2019. - Вип. 2 (83). - С. 42-53. https://doi.org/10.35340/2308-104X.2019.83-2-05

9. Тюхтенко Н. А. Адаптивні аспекти маркетингового консультування при прийнятті управлінських рішень в умовах сучасних трансформацій бізнес-середовища. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2025. Т. 24, № 3(61). С. 141–159. DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).352253.

10. Tyukhtenko N. A. Features of the formation of management capital in the conditions of intellectualization of social-labor relations of the modern business space. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2025. Vol. 1, No. 21. P. 11–24. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.1.21.11-24

11. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних та міжнародних ринків: підручник / А. О. Старостіна – Київ: Видавництво Ліра-К, 2026. – 316 с.

Чернихівська Анна,
канд. екон. наук, доцент,
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна

HR-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Ключові слова: HR-менеджмент; людський капітал; управління персоналом; професійні компетентності; розвиток працівників; професійне навчання; внутрішня мобільність.

Anna Chernykhivska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Kyiv National University of Technologies and Design,
Kyiv, Ukraine

HR MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF HUMAN CAPITAL TRANSFORMATION

Keywords: HR management; human capital; personnel management; professional competencies; employee development; professional training; internal mobility.

Структурні зміни в економіці безпосередньо впливають на процеси та структуру трудової діяльності і відповідно на вимоги до працівників. Цифровізація, технологічні інновації, зміна організації праці та поширення гнучких форм зайнятості прискорюють оновлення професійних компетентностей.

У результаті змінюється і підхід до людського капіталу і його економічна цінність дедалі більше визначається не тільки рівнем отриманої освіти та накопиченим досвідом, а й здатністю працівника своєчасно оновлювати знання та застосовувати їх відповідно до нових умов професійної діяльності.

Для підприємств це означає необхідність перегляду підходів до управління персоналом. Якщо раніше професійна підготовка та досвід працівника могли тривалий час залишатися достатньою основою для виконання певної роботи, то за умов швидких технологічних змін актуальність окремих знань і навичок скорочується.

Відповідно, завдання HR-менеджменту виходять за межі забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників і охоплюють формування та своєчасне оновлення компетентностей, професійний розвиток, внутрішню мобільність і збереження накопичених організаційних знань.

Ця тенденція особливо виразно проявляється у зміні економічної цінності знань. У дослідженні зарубіжних науковців обґрунтовано, що знання мають певний період економічної актуальності, а швидкість її зниження залежить від сфери діяльності та трансформації у відповідній галузі [1].

Такий підхід дає підстави розглядати людський капітал як ресурс, вартість якого не є сталою. Вона залежить від того, наскільки знання, навички та досвід працівника відповідають поточним і перспективним потребам організації.

З цієї точки зору професійний розвиток перестає бути окремим напрямом кадрової роботи. Він безпосередньо пов'язаний із підтриманням економічної цінності людського капіталу. Підприємству недостатньо одноразово сформувати необхідний рівень кваліфікації працівників. Воно має створювати умови для її подальшого оновлення відповідно до змін технологій, виробничих процесів та організаційних завдань.

Масштаб цієї проблеми підтверджують результати Future of Jobs Report 2025 Всесвітнього економічного форуму. Серед опитаних роботодавців 63% назвали дефіцит навичок основною перешкодою для трансформації бізнесу. Водночас роботодавці очікують, що до 2030 року зміниться близько 39% ключових навичок, необхідних для виконання професійних функцій [2].

Отже, проблема полягає не лише у недостатній кількості працівників із певною кваліфікацією. Вона пов'язана зі швидкістю, з якою змінюється сама структура необхідних компетентностей.

Саме ця обставина посилює значення HR-менеджменту у стратегічному управлінні підприємством. Традиційні кадрові процеси, такі як планування персоналу, рекрутинг, адаптація, оцінювання, навчання, мотивація та утримання працівників – залишаються необхідними, проте їх недостатньо розглядати ізольовано один від одного. Вони мають бути пов'язані з прогнозуванням майбутньої потреби підприємства у компетентностях та з можливостями їх формування всередині організації.

Одним із наслідків швидкої зміни вимог до праці є посилення невідповідності між наявними та необхідними знаннями, вміннями й навичками працівників. Такий розрив виникає не тільки через нестачу фахівців на ринку праці, а й безпосередньо всередині підприємств, коли компетентності наявного персоналу вже не відповідають новим технологічним та організаційним вимогам. За таких умов поряд із залученням працівників із зовнішнього ринку праці зростає значення розвитку власного кадрового потенціалу, професійного навчання та внутрішньої мобільності працівників.

У зв'язку з цим змінюються підходи і до професійного навчання працівників. Його результативність визначається не стільки обсягом отриманих знань, скільки можливістю застосувати їх у професійній діяльності. Набуті компетентності мають сприяти вдосконаленню робочих процесів, освоєнню нових технологій, виконанню нових професійних завдань та підвищенню продуктивності праці.

При цьому професійний потенціал працівника визначається не лише рівнем спеціальних знань і професійних навичок. Дослідження у сфері сталого HR-менеджменту засвідчують значення некогнітивних характеристик та їх взаємозв'язку з професійними компетентностями.

Здатність до комунікації та співпраці, готовність адаптуватися до змін, відповідальність і мотивація визначають, наскільки ефективно працівник може застосовувати свої знання в конкретному організаційному середовищі. Тому розвиток людського капіталу має охоплювати як професійні компетентності, так

і характеристики, що забезпечують їх ефективне використання у трудовій діяльності.

За таких умов HR-менеджмент поступово зміщує акцент із поточного забезпечення підприємства кадрами на формування його майбутнього людського капіталу. Практично це означає необхідність поєднання прогнозування потреб у працівниках із аналізом компетентностей, плануванням навчання, розвитком внутрішньої мобільності та формуванням кадрового резерву. Такий підхід дає можливість частково компенсувати дефіцит зовнішньої пропозиції праці за рахунок розвитку компетентностей працівників, які вже працюють в організації [3].

Водночас стратегічний підхід HR-менеджменту не скасовує його традиційних функцій. Кадрове адміністрування, рекрутинг, адаптація, оцінювання, мотивація та винагорода залишаються основою щоденної роботи з персоналом. Зміна полягає в тому, що ці процеси дедалі більше пов’язуються з довгостроковими потребами підприємства.

У такому підході особливого значення набуває взаємодія HR-підрозділів із керівниками та працівниками. Дослідження HR-функції показують, що створення організаційної цінності значною мірою залежить від здатності HR поєднувати управління людським капіталом із потребами бізнесу.

Отже, трансформація людського капіталу змінює зміст HR-менеджменту. У центрі уваги опиняється не просто наявність працівників із певною кваліфікацією, а відповідність їхніх знань, навичок і професійного потенціалу поточним та майбутнім потребам підприємства. Це зумовлює посилення значення безперервного навчання, управління компетентностями, внутрішньої мобільності та прогнозування кадрових потреб. Відповідно, HR-менеджмент стає одним із механізмів, за допомогою якого підприємство підтримує та розвиває людський капітал в умовах постійних змін.

Список використаних джерел

1. Knudsen E. Sjåholm, Lien L. B. The half-life of knowledge and strategic human capital. Human Resource Management Review. 2023. Vol. 33, Issue 4. Article 100989. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100989

2. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/

3. Rajput N., Das G., Shivam K., Nayak C. K., Gaurav K., Nagpal P. An inclusive systematic investigation of human resource management practice in harnessing human capital. Materials Today: Proceedings. 2022. Vol. 62. P. 777–784. DOI: https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.07.362

Чубук Леся,
д-р. екон. наук, професор,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ВОЄННОГО ЧАСУ

Ключові слова: інвестиційна привабливість, невизначеність, стійкість, повоєнна відбудова

Lesia Chubuk,
DSc (Econ.), Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF UKRAINIAN BUSINESS AMIDST WARTIME UNCERTAINTY

Key words: investment attractiveness, uncertainty, stability, post-war reconstruction

Повномасштабна військова агресія російської федерації проти України докорінно трансформувала інвестиційне середовище, сформувавши простір високої невизначеності та багаторівневих безпекових ризиків [1; 2]. В умовах воєнного стану традиційні підходи до оцінки інвестиційної привабливості, що базуються на загальноприйнятих фінансових метриках (NPV, IRR, ROI), втратили першочергову доцільність. Відбувся парадигмальний зсув, пов'язаний з тим, що категорія інвестиційної привабливості трансформувалася у комплексну характеристику стійкості, адаптивності бізнес-моделей, ефективності ризик-менеджменту та здатності підприємств протидіяти екзогенним шокам [2].

Інтегральний показник інвестиційної привабливості, який щорічно розраховується Європейською Бізнес Асоціацією (ЄБА) за 5-бальною шкалою Лайкерта (у партнерстві з NEQSOL Holding B.V. та InVenture), та забезпечує однорідну методологічну базу для моніторингу настроїв бізнесу, зафіксував V-подібну адаптаційну траєкторію [3]. Виходячи із оцінених рівнів індексу, наведених у табл. 1, його значення безперечно відображають негативне відношення інвесторів до інвестування в умовах ризиків воєнного стану.

Довоєнний стан (2021 р.). У І півріччі 2021 р. індекс становив 2,84 бала, а у ІІ півріччі – 2,73 бала з 5 можливих, що відображало повоєнне відновлення після пандемічного спаду (2,40 бала у 2020 р.) [3].

Шок повномасштабного вторгнення (1 півріччя 2022 р.). У цей час показник упав на 0,56 бала – до критичного рівня 2,17 бала. 87% керівників компаній оцінили клімат як несприятливий (53% – вкрай несприятливий), а 79% констатували його погіршення. Попри це, 55% підтвердили готовність інвестувати під час війни, а 91% заявили про продовження діяльності [3].

Покрокова стабілізація та відновлення (2023–2025 рр.). У 2023 р. індекс зріс до 2,44 бала, у 2024 р. – до 2,49 бала, а наприкінці 2025 р. досяг 2,70 бала, практично повернувшись до довоєнного рівня кінця 2021 року (2,73 бала) [3].

Динаміка бізнес-настроїв (за опитуваннями ЄБА) змінювалась, відображаючи адаптацію інвесторів до шоків війни. Так, частка топменеджерів, які вважають клімат несприятливим, послідовно знижувалася: з 84% у 2023 р. та 79% у 2024 р. до 71% у 2025 р. (при цьому межову оцінку «вкрай несприятливий» у 2025 р. обрали лише 14% порівняно з 20% у 2024 р. та 53% у 2022 р.) [3; 4]. Готовність інвестувати серед діючих членів ЄБА зросла до 72% у 2025 р. (порівняно з 57% у 2023 р. та 70% у 2024 р.). Частка опитаних, які вважають ринок вигідним для нових інвесторів, зросла з 12% у 2022 р. та 17% у 2024 р. до 29% у 2025 р. [3].

Таблиця 1. Динаміка Індексу інвестиційної привабливості та індикаторів бізнес-настроїв українського бізнесу (2021–2025 рр.)*

Період оцінки (Н – півріччя)	Інтегральний індекс, бали (з 5)	Негативна оцінка клімату (%)	Планують інвестувати (%)	Вигода для нових інвесторів (%)
2Н 2021 (довоєнний)	2,73	–	–	26
1Н 2022 (шок війни)	2,17	87 (53 – вкрай)	55	12
2023	2,44	84	57	15
2024	2,49	79 (20 – вкрай)	70	17
2025	2,7	71 (14 – вкрай)	72	29

Джерело: складено за: [3].

*Примітка. Дані розраховані Європейською Бізнес Асоціацією (ЄБА) у партнерстві з NEQSOL Holding B.V. та InVenture за 5-бальною шкалою Лайкерта (від 1 – «вкрай несприятливий» до 5 – «дуже сприятливий»). У стовпчику негативних оцінок наведено сумарний відсоток негативних відповідей (1 та 2 бали), а у дужках зазначено відсоток CEO, які обрали межову оцінку 1 бал («вкрай несприятливий»). Вибірка респондентів охоплює керівників середнього (43%), великого (28,5%) та малого (28,5%) бізнесу.

У поточній економічній ситуації внутрішні інвестиції вітчизняного бізнесу виступають головним рушієм збереження економічної активності за рахунок реінвестування прибутків, автономізації енергопостачання та релокації потужностей. Зовнішні, прямі іноземні інвестиції (ПІІ) після гострого відтоку у 2022 р. (5,5 млрд дол. відтоку при 1,15 млрд дол. надходжень) [1] повернулися до позитивних значень у 2023–2025 рр. [1; 2] і заходять переважно через консорціумні проєкти з міжнародними фінансовими організаціями (EBRD, EIB, IFC) під парасолькою Ukraine Investment Framework [5]. Згідно з інвестиційним каталогом Ukraine Investment Guide 2026 [6], найвищий інвестиційний потенціал і частку залученого капіталу демонструють енергетика (зелений перехід), оборонні технології (дефенстех та технології подвійного призначення), а також транспортна логістика й мультимодальні «сухі порти». Привабливість цих стратегічних галузей підкріплюється стрімким зростанням ринку військово-технічних розробок, реалізацією масштабних приватних проєктів та активним розгортанням інструментів де-рискінгу й страхування воєнних ризиків.

Дані щодо прямих іноземних та внутрішніх інвестицій в період війни свідчать про те, що на тлі воєнного стану спостерігається парадокс високої інвестиційної активності. Зокрема, 72% діючих компаній ЄБА продовжують інвестувати [3], керуючись мотивом «переваги першопрохідця». Відмітно, що відбувається також трансформація метрик оцінки ефективності інвестицій – перехід від класичних методів оцінки з використанням чистої приведеної вартості грошових потоків, внутрішньої норми рентабельності інвестицій (NPV/IRR) до більш широкої оцінки на основі концепції стійкості підприємства (енергетична автономність, швидкість релокації, впровадження ESG-стандартів) [2]. Набуває поширення також застосування градації за шкалою TRL (1–9) (інструмент для оцінки рівня зрілості та готовності технології до практичного використання або серійного виробництва) для структурування угод у DefenseTech [7].

Аналіз останніх звітів Конференції ООН з торгівлі та розвитку [8 – 10] дає змогу зіставити вітчизняну динаміку із глобальним контекстом та ідентифікувати такі ключові практики для українського бізнесу.

1. Світова фрагментація та стримування прямих іноземних інвестицій. Глобальні потоки ПІІ у 2024 р. скоротилися на 11% (до 1,5 трлн дол. без урахування транзитних фінансових центрів) через геополітичне розколювання, тарифні війни та зростання вартості капіталу [9]. У 2025 р. спостерігалося помірне зростання на 6% (до 1,6 трлн дол.), проте відновлення залишається вибірковим та крихким [10].

2. Близькість та геополітична сумісність. Інвестори переорієнтовують капітал у геополітично союзні країни та регіональні ланцюги [9]. Потоки ПІІ до країн-кандидатів на вступ до ЄС подвоїлися у 2020–2025 рр. порівняно з попереднім десятиліттям за рахунок гармонізації політики та торговельної інтеграції [10]. Для українського експорту це відкриває унікальне «вікно можливостей» як елемента європейського прикордонного аутсорсингу.

3. Фокус на стратегічних та технологічних секторах. Частка стратегічних галузей (напівпровідники, AI-інфраструктура, цифрова економіка, зелена енергетика, критичні мінерали) у глобальних грінфілд-проєктах зросла з 16% у 2020 р. до 44% у 2025 р. [10]. Зокрема, інвестиції в агропродовольчі системи зросли на 69% [10]. Це корелює з пріоритетами України в сфері агропереробки, цифровізації та DefenseTech [6; 7].

4. Практики релокації та білокації. Багатонаціональні підприємства (MNEs) активно реконфігурують виробництво для захисту від шоків [9]. Українські компанії масово застосовують модель білокації, що передбачає збереження виробничих і R&D-потужностей в Україні при одночасному відкритті торговельних чи операційних філій у ЄС [2]. Це дає змогу зберегти низьку собівартість в Україні та мінімізувати контрагентські ризики для західних замовників.

5. Залучення приватного акціонерного капіталу. У зв'язку з падінням традиційних транскордонних угод злиттів та поглинань (M&A), зростає роль приватного капіталу – міжнародні приватні інвестиційні фонди забезпечили 20% усіх глобальних угод M&A у 2024–2025 рр. [10]. В Україні саме компанії

приватного акціонерного та венчурного капіталу стають ключовими драйверами технологічних стартапів та стартапів у сфері оборонних технологій [7].

Інвестиційна привабливість українського бізнесу та інвестиційні перспективи безпосередньо пов'язані з його включенням у масштабні програми повоєнного відновлення, де потенціал ринку на 10-річному горизонті за оцінками RDNA (швидка оцінка завданої шкоди та потреб) перевищує 500–690 млрд дол. [5; 11]. Очікувано, що в майбутньому стратегічну перевагу отримають ті підприємства, які вже нині впроваджують європейські стандарти прозорості, цифровізації та будують міжнародні кооперaційні зв'язки.

Список використаних джерел:

1. Майборода Т.М., Прийменко О.О. Інвестиційний клімат України в умовах війни. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 28. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19335194.
2. Формування інвестиційної привабливості підприємства України в умовах невизначеності та ризику / О.М. Павлова, К.В. Павлов, О.В. Шабала та ін. *Актуальні питання економічних наук.* 2026. №21. DOI : https://doi.org/10.5281/zenodo.19299777.
3. Дослідження та аналітика. Інвестиційний індекс : аналітичні матеріали та пресрелізи / Європейська Бізнес Асоціація. URL: https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analityka/ (дата звернення: 05.10.2026).
4. Кириченко А. Все менше бізнес-лідерів вважають інвестиційний клімат в Україні несприятливим. *Економічна правда*: вебсайт. 2025. 24 листопада. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2025/11/24/investclimate/ (дата звернення: 05.10.2026).
5. Infrastructure Policy Review of Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2026. 148 p.
6. Ukraine Investment Guide. 2026. June. URL: https://investportalua.com/wp-content/uploads/2026/06/ukraine-insvestment-catalogue-2026_final_web_compressed.pdf (accessed: 05.10.2026).
7. The Ukrainian defense technology market: opportunities for investors : research report, March 2026 / KSE Institute, Brave1, Defence Builder. 2026. URL: https://kse.ua/en/news/the-ukrainian-defense-technology-market-opportunities-for-investors-kse-institute-report/ (accessed: 05.10.2026).
8. World Investment Report 2024: Investment Facilitation and Digital Government / United Nations Conference on Trade and Development. Geneva, 2024. 236 p.
9. World Investment Report 2025: International Investment in the Digital Economy / United Nations Conference on Trade and Development. Geneva, 2025. 248 p.
10. World Investment Report 2026: International Investment in a Turbulent Era / United Nations Conference on Trade and Development. Geneva, 2026. 252 p.
11. Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA 5). February 2022 – December 2025 / World Bank, Government of Ukraine, EU, UN. 2026. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2026-04/ukraine-fifth_rapid_damage_and_needs_assessment.pdf.pdf (accessed: 05.10.2026).

Наукове видання

ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. БІЗНЕС. УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

EFBM 2026

МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОГО ФОРУМУ

Комп’ютерна верстка: Лісова Р. М.
Обкладинка: Свиридюк Т.В.

Електронна версія збірника доступна за посиланням: