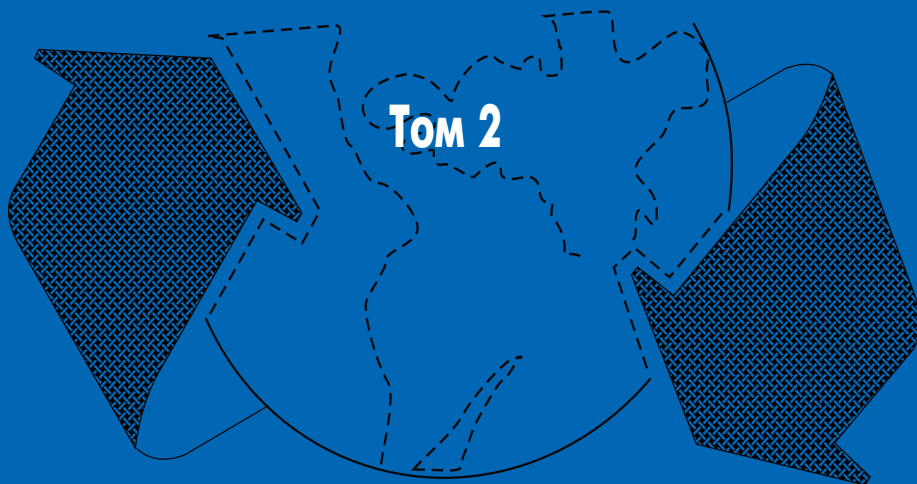




Alfred Nobel  
University

# ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ТА ІНСТИТУТІВ У НОВИХ ГЕОСТРАТЕГІЧНИХ РЕАЛІЯХ

XXXVIII Міжнародна науково-практична  
конференція молодих вчених і студентів



14-15 квітня 2025 р.

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ  
СИСТЕМ ТА ІНСТИТУТІВ У НОВИХ  
ГЕОСТРАТЕГІЧНИХ РЕАЛІЯХ**

**TRANSFORMATION OF ECONOMIC  
SYSTEMS AND INSTITUTIONS IN THE NEW  
GEOSTRATEGIC REALITIES**

*Матеріали XXXVIII Міжнародної науково-практичної  
конференції молодих вчених і студентів*

*Proceedings of 38th International Scientific and Practical  
Conference of Young Scientists and Students*

**Том 2**

Електронне видання

*14-15 квітня 2025 р.  
April 14-15, 2025*

Дніпро  
2025

# УДК 339.92

## Т 65

### Організаційний комітет:

*С.О. Федулова, доктор економічних наук, професор – голова оргкомітету;*  
*А.О. Задоя, доктор економічних наук, професор;*  
*С.В. Кузьмін, доктор економічних наук, професор;*  
*О.А. Задоя, кандидат економічних наук, доцент;*  
*Р.М. Ключник, кандидат політичних наук, доцент;*  
*Е.М. Лимонова, кандидат економічних наук, доцент;*  
*А.С. Магдич, кандидат економічних наук, доцент;*  
*О.К. Незгода, кандидат економічних наук, доцент;*  
*І.С. Шкура, кандидат економічних наук, доцент;*  
*Б. Шлюсарчик, доктор економічних наук, професор, Кросно, Польща*

**Т 65** Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях: Матеріали XXXVIII Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів, Дніпро, 14-15 квітня 2025 р. [Електронне видання]. У 2-х томах. Том 2. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. 175 с.

**ISBN 978-966-434-603-7**

У збірнику представлено матеріали доповідей учасників XXXVIII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів «Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях». Молоді дослідники з України, Польщі, Великої Британії, Чехії, В'єтнаму та інших країн діляться своїм баченням сучасних глобалізаційних процесів і майбутнього інтеграційних змін у світі. У роботах аналізуються трансформації європейської системи безпеки та їхній вплив на економічні інститути в умовах нових геостратегічних викликів. Значну увагу приділено впливу російської агресії проти України на економіку як національного, так і глобального рівнів, а також можливостям підвищення конкурентоспроможності Європи. Погляди, викладені в матеріалах, є авторськими і можуть не збігатися з позицією оргкомітету. Усі доповіді подані в авторській редакції.

Відповідальний за випуск: С.О. Федулова, доктор економічних наук, професор, зав. кафедри глобальної економіки.



Співфінансується  
Європейським Союзом

«Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them».

«Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність».

© Університет імені Альфреда Нобеля,  
оформлення, 2025

**ISBN 978-966-434-603-7**

## ЗМІСТ

### *Матеріали круглого столу «Нова архітектура європейської безпеки у сучасних геостратегічних реаліях»*

#### *Доповіді*

<i>Drobotun V. Vliv demokratického režimu na chování států v současném světě.....</i>	6
<i>Klymenko K., Ukhna N. Critical infrastructure resilience in the European Union: a case study for Ukraine.....</i>	13
<i>Ключник Р. Сучасні виклики безпеці: глобальний вимір.....</i>	21
<i>Лимонова Е. Оцінка інноваційного потенціалу та технологічного розвитку країн Східної Європи.....</i>	27
<i>Сидіч М. Євроінтеграційні процеси та їх вплив на трансформацію обліку і контролю експортних та імпортних операцій в Україні.....</i>	30

#### *Тези доповідей*

<i>Bila A. Legal mechanisms for resolving international commercial disputes: arbitration or court.....</i>	37
<i>Kraus K. Analysis of the dynamics of the distribution and use of digital products by the population of Ukraine in the conditions of martial law....</i>	40
<i>Kuzminov S. Europe’s military budgeting: shifts in policy and ideology...</i>	44
<i>Nechyporenko T. Financial globalization: benefits and risks for national economies.....</i>	47
<i>Smutchak Z. Russian aggression in Ukraine and its impact on scientific potential.....</i>	50
<i>Zhyliakov S. Historical cases of successful and unsuccessful enterprise management: the impact of historical strategies on modern approaches to competitiveness management.....</i>	52
<i>Березюк-Рибак І. Інтеграція України в ЄС в умовах повоєнного відновлення економіки країни.....</i>	55
<i>Бредіхін В. Зелений водород та блокчейн як інструменти подолання глобальних викликів сучасного світу.....</i>	62
<i>Булаєнко М. Кібербезпека в умовах цифрової трансформації: виклики для міжнародного бізнесу та державних послуг.....</i>	65
<i>Булаєнко М. Математичні моделі оцінки ризиків у кібербезпеці в умовах цифрової трансформації.....</i>	67

<i>Вербицька В., Сюй Цзіньян</i> Вплив системи обліку та контролю на ефективність розвитку автомобільно-дорожнього комплексу України у контексті євроінтеграції.....	70
<i>Візніченко С.</i> Глобалізація на прикладі України: Виклики та перспективи.....	72
<i>Воротін В.</i> Зміни підходів до регулювання системою вищої освіти, наукової та інноваційної діяльності з початку введення правового режиму воєнного стану в Україні.....	75
<i>Воротін В.</i> Вплив глобалізаційних процесів і пріоритети публічного управління в Україні: потенціал перемоги.....	81
<i>Воротіна Н.</i> Актуальні питання адаптації законодавства України в бюджетній сфері до права Європейського Союзу.....	85
<i>Воротіна Н.</i> Правові механізми ліквідації наслідків збройної агресії Російської Федерації проти України: фінансовий та бюджетний аспекти.....	90
<i>Захарова О.</i> Збереження і розвиток талантів як основа кадрової безпеки та сталого розвитку України.....	95
<i>Захарова О.</i> Освіта 4.0: сутність, особливості реалізації, виклики.....	97
<i>Калюжна Ю.</i> Розвиток цифрової демократії: європейський курс на добробут та безпеку.....	99
<i>Коверга С., Кравченко Є.</i> Глобалізація та транснаціоналізація як фактори стратегічного управління збалансованим розвитком промислових підприємств.....	101
<i>Компанієць В., Макаєєв О.</i> Аксиолого-антропологічний вимір проблем управління соціально-економічними системами в епоху гуманітарно-технологічної революції.....	104
<i>Копилова О.</i> Роль державної підтримки у розвитку суднобудування в країнах Західної Європи.....	107
<i>Крупський О.</i> Інструменти адаптації біотехнологічних компаній до геополітичних змін.....	111
<i>Крупський О.</i> Соціально відповідальне лідерство та трансформація бізнесу у нових геостратегічних реаліях.....	115
<i>Кудлай В., Соляков В.</i> Співпраця України та Європи у сфері енергетичної безпеки.....	120
<i>Кузьо Н.</i> Цифровізація банківського сектору як напрям підвищення конкурентоспроможності.....	126
<i>Мороз А.</i> Музеї як драйвери економічного відновлення та туристичної привабливості України.....	128
<i>Пашков В.</i> Особливості торговельно-економічних відносин України та США на сучасному етапі.....	131

<i>Пріхно І.</i> Соціальні аспекти цифрової трансформації: досвід країн Європейського Союзу й України.....	137
<i>Пріхно І.</i> Цифровізація освіти: європейський досвід і перспективи для України.....	142
<i>Рибка В.</i> Туристичний бізнес у США в умовах глобалізації.....	147
<i>Стасюк Ю.</i> Адаптація підприємств до умов воєнного конфлікту: ризики, загрози та стратегії розвитку.....	150
<i>Стасюк Ю.</i> Вплив геополітичних процесів на світову індустрію коміксів.....	155
<i>Тараненко І.</i> Забезпечення сталої конкурентоспроможності ЄС на засадах європейського зеленого курсу.....	159
<i>Турчина І.</i> Як впливають на наше життя війни та тероризм?.....	163
<i>Черномаз П.</i> Скорочення робочих місць внаслідок розвитку штучного інтелекту як глобальний ризик для світової економіки.....	165
<i>Школенко О.</i> Трансформаційні процеси економічної системи України в контексті європейської інтеграції: інституційний вимір та структурні зрушення.....	170
<i>Яковенко Л.</i> Промислова політика для сталого розвитку національної економіки України.....	172

*Матеріали круглого столу  
«Нова архітектура європейської безпеки у сучасних  
геостратегічних реаліях»*

*Доповіді*

**V. Drobotun,**

*Vysoká škola ekonomická v Praze (Česká republika)*

**VLIV DEMOKRATICKÉHO REŽIMU  
NA CHOVÁNÍ STÁTŮ V SOUČASNÉM SVĚTĚ**

**Abstrakt**

Práce je zaměřená na zkoumání vlivu demokratického režimu na chování států v současném světě a má za úkol testovat platnost teorie demokratického míru. Téma se jeví jako aktuální z ohledu na skutečnost, že teorie demokratického míru je běžně používána k vysvětlení chování států jako aktérů na mezinárodní úrovni, a to ve smyslu zachování míru nebo vedení zbrojených konfliktů, válek a vojenských intervencí. Výzkum je určen k vymezení hranic platnosti dané teorie a zabývá se otázkou, zda lze skutečně tvrdit, že ochota válčit záleží na režimu uvnitř státu. Předmětem zkoumání jsou vztahy mezi Ruskem a Gruzii po Růžové revoluce a před vojenskou intervencí Ruska do Jižní Oseti. Práce zahrnuje teoretický přehled o podstatě demokratického míru, vymezení a aplikace analytických kritérií, kterými jsou hlavní okolnosti, za kterých demokratické státy spolu neválčí, a to jsou těsné vazby států, ekonomická nevýhoda válčení a přítomnost větší nebezpečí ze strany méně demokratických států (případně sousedních).

***Klíčová slova:** teorie demokratického míru, index demokracie, Růžová revoluce, liberalistické hodnoty, Jižní Oseti, vojenská intervence, hybridní režim, ekonomická nevýhoda válčení, vojenská intervence, liberalizace.*

**Abstract**

This thesis is aimed at analyzing the impact of democratic regime on the behavior of states in the contemporary world and is aimed at testing the validity of democratic peace theory. The topic is relevant in view of the fact that democratic peace theory is commonly used to explain the behavior of states as actors at the international level, in terms of peacekeeping or conducting armed conflicts or wars and military

interventions. The research defines the limits of the theory validity and addresses the question of whether it can really be argued that the willingness to wage wars depends on the regime within a state. The subject of the research are the relations between Russia and Georgia after the Rose Revolution and before Russia's military intervention in South Ossetia. The thesis includes a theoretical overview of the democratic peace nature, the definition and application of analytical criteria, which are the main circumstances under which democratic states do not go to war with each other, namely close state ties, the economic disadvantage of going to war, and the presence of a greater danger from less democratic states (predominantly neighboring).

***Keywords: Democratic Peace Theory, democracy index, Rose Revolution, liberalistic values, South Ossetia, hybrid regime, negative economic impact of warfare, military intervention, liberalization.***

### **Teoretická východiska teorie demokratického míru**

Teorie demokratického míru je běžně používána k vysvětlení vztahu mezi státy s různými režimy a je úzce spojena s liberalistickými hodnotami. Je nezbytné poznamenat, že bere začátek od Kantové práce «K věčnému míru» (Immanuel Kant, 1919), ve které filosof zdůraznil klíčovou roli formy vládnutí v mezinárodních vztazích pro uspořádání vztahů mezi státy. Ačkoli autor poukazoval na souvislost mezi reprezentativní formou vládnutí v jednotlivých státech, která podle něho nemusí nutně být demokratická, a zajištěním míru mezi státy, v průběhu století se vyvinula myšlenka, že státy s demokratickým zřízením spolu neválčí. Tato myšlenka odehrává velmi důležitou roli v akademickém diskursu z ohledu na to, že je těsně propojena s demokratickými hodnotami, které jsou vymezené OSN (United Nations, 2009) a používány jako základna kritérií, pomocí kterých se určuje úroveň demokracie v jednotlivých státech. Jednou ze společností, které se touto problematikou zabývají, je The Economist Intelligence Unit (Unit, 2008). Vzhledem k tomu, že nejdemokratičtější státy světa mají společné rysy v oblasti vnitřní i vnější politiky, lze je využít jako základ pro vymezení okolností, za kterých vyspělé demokracie spolu neválčí. Zaprvé, takové státy mají těsné vazby, významný kooperační potenciál, snaží se o zvýšení spolupráce, zúčastňují se mezinárodních organizací a mají svobodu podle institucionálního uspořádání, což je jednou z liberálních norem, které podle Femke E. Bakker (Bakker, 2018) demokracie má nutně splňovat. Další okolnost vyplývá z předcházející, a je to ekonomická nevýhoda válčení, jelikož vedení války je velmi nákladné a nepřináší žádný hmotný prospěch, když se nejedná o válku o zdroje, což taky je absolutně netypické pro demokratické státy. Taky lze doplnit, že sousední demokratické státy mají



často alespoň do nějaké míry vzájemně propojené ekonomiky, se snaží o ekonomický rozvoj, provádění hospodářských reforem, a válka může nejen zastavit rozvoj, ale i dokonce zhoršit situace a zároveň i investiční klima, což může vést k odlivu kapitálu ze země. Dost často na agresora se uvalují ekonomické sankce, což nejen zhoršuje situace uvnitř státu, ale i znemožňuje nebo do jisté míry komplikuje mezinárodní obchodování. Třetí okolností je přítomnost většího nebezpečí ze strany méně demokratických států (případně sousedních), demokratické státy se snaží zúčastňovat obranných aliancí pro zajištění garanci bezpečnosti, a proto pro ně není výhodné útočit na své partnery, respektive potenciální, i disponují vyspělým obranným průmyslem.

### **Testování teorie demokratického míru**

Testování této teorie je nezbytným krokem k určení její platnosti. Vzhledem k tomu, že v daném výzkumu se objevuje problém několika proměnných, jako jsou zmiňované okolnosti, za kterých demokratické státy spolu neválčí a velmi omezeného počtu případů úplných demokracií, je vhodné rozšířit upomenutá kritéria demokratického státu o dva stupně. Tím lze zahrnout větší počet případů a aplikovat analytická kritéria, která zahrnují hlavní okolnosti, za kterých demokratické státy spolu neválčí, na vztahy mezi Ruskem a Gruzii po Růžové revoluci a před srpnem 2008. V tomto případě obě země spadají pod kritéria demokratických států.

### **Těsné vazby států**

V období po Růžové revoluce v Gruzii a před vojenskou intervencí Ruska dané státy již neměli ani těsné vazby, ani kooperační potenciál. To bylo způsobeno politickým napětím, vyvolaným podporou snah o nezávislost Jižní Osetie a Abcházie na Gruzii a snahou Gruzie o liberalizaci a demokratizaci. Tyto okolnosti vedly k napětí v diplomatických vztazích mezi těmito státy. Začátek hluboké krize podle Čirvy Y. (Čirva, 2014) nastal 24. srpna 2005, kdy ruský konzulát v Tbilisi přestal vydávat vstupní víza do Ruska.

Obě země zúčastňovali mezinárodních organizací a byli členy OSN, Rady Evropy, a Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě. Je však třeba dodat, že OSN (United Nations, nedatováno), která taky uvádí charakteristiky demokratického státu, zahrnuje většinu států světa. V případě válečné intervence Ruska na území Gruzie však OSN nemohla garantovat řešení sporů a konfliktů diplomatickou cestou, protože Ruská federace má právo veta v Radě bezpečnosti OSN jako stálý člen. Tento případ tedy dokládá neúplnou platnost tvrzení Bruce Russett (Bruce Russett, 1993) o tom, že transnacionální a internacionální organizace zajišťují mír.

S ohledem na uvedené okolnosti je potřeba prozkoumat, zda oba státy před srpnem 2008 měli svobodu institucionálního uspořádání a dodržovali liberální normy. V roce 2004 Saakašvili zvítězil v demokratických volbách a absolutní většinou hlasů – 96% (Ginty, 2013). Je třeba poznamenat, že Saakašvili skutečně provedl řádu úspěšných reforem, jako jsou celní, daňová, zdravotnická, vzdělávací reformy, a taky boj proti korupci. Roger Mac Ginty (Ginty, 2013) uvádí, že tento problém se podařilo překonat propuštěním celé dopravní policie (13 000 policistů), 2 000 výběřčích daní a 1 500 celníků. Je však nutné dodat, že kromě provádění úspěšných reforem politika Saakašvili měla i autoritářské tendence, což se projevovalo zejména v potlačování mírných protestů a zákazu určitých médií. V Gruzii tedy skutečně došlo k určité míře k liberalizaci, ale nelze tvrdit, že byly dodržovány všechny liberální normy.

V Ruskou liberalizace měla zcela jiný charakter, Giancarlo Bosetti (Bosetti, 2019) popisuje ho jako hybridní a mnohostranný. Rozdíl spočíval v tom, že navzdory provedení reforem zaměřených na zvýšení ekonomického blahobytu byla úroveň korupce stále vysoká. Soudní reformy nedokázaly výrazně snížit vliv politiky na soudní rozhodnutí. Proto by bylo nekorektní tvrdit, že v Ruské federaci byly liberální normy dodržovány na úrovni odpovídající demokratickému státu.

### **Ekonomická nevýhoda válčení**

Především je třeba poznamenat, že v tomto případě vojenský konflikt nebyl ekonomicky výhodný pro žádnou ze stran, a to kvůli vysokým vojenským nákladům. Podle údajů Mezinárodního centra pro obranu a bezpečnost. (International Centre for Defense and Security, nedatováno) vojenské výdaje Gruzie byli ve výši 6 % HDP státu za předchozí rok, ale toho taky nebylo dost pro financování všech vojenských potřeb.

Válčení navíc nebylo výhodné pro Gruzii ani z hlediska závažného odlivu zahraničního kapitálu, zhoršení investičního klimatu ve státě kvůli zhoršené bezpečnostní situaci, což narušilo úspěch provedených reforem. Důkazem toho je růst HDP o 6,8 % v letech 2004–2007 (Group, nedatováno) a zlepšení investičního klimatu, kterého bylo dosaženo řadou změn. Mezi tyto změny patřilo například zrušení požadavku na splacení minimálního kapitálu pro začínající podnikatele, zavedení jednotného kontaktního místa pro připojení na inženýrské sítě, zjednodušení postupů pro získání povolení k užívání a odstraněním požadavku na předložení několika dokumentů, odstranění požadavku na notářské ověření kupní smlouvy, změna zákona o cenných papírech, a posílení svého insolvenčního procesu prostřednictvím nového insolvenčního zákona (Archive, nedatováno). Navíc byla ekonomika Gruzie oslabena embargem Ruska na gruzínské víno a minerální vodu.

Je však nutné uvést, že ačkoli se Rusko pravděpodobně připravovalo na invazi, i ono čelilo značným nákladům na vedení tak krátké války. Podle údajů Mezinárodního centra pro obranu a bezpečnost (International Centre for Defense and Security, nedatováno) přivezlo Rusko do Gruzie celkem 130 tanků, 320 dělostřeleckých systémů, 30 vícenásobných raketometů, několik stovek obrněných vozidel, bojová letadla (Su-24, Su-34, Su-25, Su-27 a Tu-22), vrtulníky (Mi-24 a Mi-8), operačně-taktické raketové systémy Tochka-U a Iskander. Navíc Rusko čelilo potenciální hrozbě zhoršení obchodních vztahů se západními zeměmi.

Takže lze zahrnout, že žádná ze stran konfliktu neměla hmotný prospěch z té války. Je však třeba dodat, že Rusko mělo menší náklady vzhledem k více profesionální a vylepšení v důsledku řady reforem armády, lepšímu ozbrojení a připravené vojenské operaci. Ale přes ekonomické náklady Ruska Federace měla docela jasné motivy útoku, a její hlavním cílem bylo de-facto nastolení kontroly nad Abcházií a Jižní Osetí.

#### **Přítomnost větší nebezpečí ze strany méně demokratických států (případně sousedních)**

V předválečné situaci v roce 2008 byla Gruzie skutečně ohrožena méně demokratickým státem, kterým bylo pravděpodobně Rusko. Tento stav byl spojen s intenzivnějšími snahami Gruzie o evropskou a euroatlantickou integraci po Růžové revoluci a nástupu prezidenta Saakašviliho. Důkazem toho bylo například vyjádření podpory na summitu NATO v dubnu 2008 (NATO, 2008), kde byla schválena podpora žádostí Ukrajiny a Gruzie o členství v NATO. Dalšími důležitými kroky bylo posílení bezpečnostní spolupráce se Spojenými státy, přičemž Gruzie přispívala významnými zdroji a personálem do misí NATO i dalších západních organizací jako člen programu NATO Partnerství pro mír a jako blízký partner Spojených států (Kuchins, 2016). Taky proběhla řada demokratizačních reforem, týkajících soudnictví, opatření k překonávání korupce, posílení rolí demokratických institucí, které jsou zároveň podmínkami vstupu do Evropské Unie.

Je však nutné uvést, že demokratizace a západní zaměření Gruzínské politiky byli dost negativně vnímány Ruskou Federací (dále RF), která podporovala projevy separatistické tendence v Jižní Osetii a Abcházií již od 90. let 20. století. Mezi projevy této podpory patřilo například rozvoj vztahů RF s těmito regiony na základě pokynů Vladimira Putina, přítomnost ruských vojenských jednotek v Jižní Osetii, vydávání ruských pasů tamním obyvatelům a podpora organizace

referenda o sebeurčení Jižní Osetie spojeného s prezidentskými volbami v roce 2006.

V Usnesení Evropského parlamentu o situaci v Jižní Osetii (Evropský parlament, 2006) jsou uvedeny i další okolnosti, které zdůrazňují potenciální hrozbu ze strany Ruska. Patří mezi ně například přerušení veškerého pozemního, leteckého a námořního spojení Gruzie s Ruskem, zavedení diskriminačních opatření proti Gruzincům žijícím v Rusku, jejich deportace a diplomatická krize. Tyto kroky ilustrují zhoršující se vztahy mezi RF a západními státy, což dokládají snahy Ruska o odvrácení vstupu Gruzie do Severoatlantické aliance.

Vzhledem k uvedeným okolnostem, je možné zahrnout, že podle tohoto kritéria nelze popsat zkoumanou válku jako konflikt mezi dvěma demokraciemi, poněvadž Gruzie byla opravdu ohrožená ze strany Ruska, které nepodporovalo její demokratizace.

### **Závěr**

Při shrnutí výsledků tohoto výzkumu lze celkově konstatovat, že obě země ve zkoumaném období nebyly dostatečnou mírou demokratickými a v daném případě jde zejména o boj o moc v regionu, ale nikoliv ne o válečný konflikt mezi demokraciemi, a proto lze tvrdit o platnosti hypotézy, zformované v úvodu této práci. Takže, při rozšíření kritérií demokracii Rusko ani Gruzie nelze považovat za demokratické státy, a to znamená, že teorie demokratického míru je platná a může být používána k vysvětlení chování států jako aktérů na mezinárodní úrovni.

### **Bibliografie**

1. Bakker, F. E., 2018. *Hawks and Doves. Democratic Peace Theory Revisited.*

2. Bosetti, G., 2019. *The "Russia Workshop": A Platform for Free Debate.* R. M. Cucciolla, editor Dimensions and Challenges of Russian Liberalism. Historical Drama and New Prospects.

3. Bruce Russett, William Antholis, Carol R. Ember, Melvin Ember, Zeev Maoz, 1993. *Grasping the Democratic Peace: Principles for a Post-Cold War World.* Princeton University Press.

4. Čirva, Y., 2014. *Gruzínsko-Osetinský konflikt konce 20. - začátku 21. století: od projevů separatismu do ruské vojenské intervence.* Kryvyi Rih, Národní univerzita v Kryvém Rohu, pp. 89-98.

5. Evropský parlament, 2006. Usnesení Evropského parlamentu o situaci v Jižní Osetii. [Online] Available at: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-6-2006-0456\\_CS.pdf](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-6-2006-0456_CS.pdf)

6. Ginty, R. M., 2013. *Hybrid Governance: The Case of Georgia*. Global Governance. Brill, pp. 443-461 (19 pages).

7. Immanuel Kant, Josef V. Kavka a David Hume, 1919. *K věčnému míru: filosofický náčrtek Immanuele Kanta*. V Pardubicích: O. Kypr.

8. International Centre for Defense and Security. *The 2008 Russia-Georgia War five years later*. [Online] Available at: <https://icds.ee/en/the-2008-russia-georgia-war-five-years-later/>

9. Kuchins, Andrew C., Jeffrey Mankoff, and Oliver Backes, 2016. *Georgia's Foreign Economic and Security Policy. Georgia in a Reconnecting Eurasia: Foreign Economic and Security Interests*. Center for Strategic and International Studies (CSIS), pp. 4-21.

10. NATO, 2008. *Bucharest Summit Declaration*. [Online]. [https://www.nato.int/cps/en/natolive/official\\_texts\\_8443.htm](https://www.nato.int/cps/en/natolive/official_texts_8443.htm)

11. United Nations, 2009. *Guidance Note of the Secretary-General on Democracy*. [Online] Available at: [https://www.un.org/democracyfund/sites/www.un.org.democracyfund/files/un\\_sg\\_guidance\\_note\\_on\\_democracy.pdf](https://www.un.org/democracyfund/sites/www.un.org.democracyfund/files/un_sg_guidance_note_on_democracy.pdf)

12. United Nations. *United Nations / Peace, dignity and equality*. [Online] Available at: <https://www.un.org/en/global-issues/democracy>

13. The Economist Intelligence Unit, 2008. *The Economist Intelligence Unit's Index of Democracy 2008*. [Online] Available at: <https://graphics.eiu.com/pdf/democracy%20index%202008.pdf>

14. World Bank Group Doing Business Archive. *Business Reforms in Georgia*. [Online] Available at: <https://archive.doingbusiness.org/en/reforms/overview/economy/georgia>

15. World Bank Group. *GDP growth (annual %) - Georgia* [Online]. Available at: [https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=GE&name\\_desc=true](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=GE&name_desc=true)

**Veďoucí: R.M. Kliuchnyk, Ph.D. politických věd, docent**

**K. Klymenko,**  
*Ph.D. (Econ.), Senior Researcher*  
*SESE “The Academy of Financial Management”, Kyiv (Ukraine)*  
**N. Ukhmal,**  
*Ph.D. (Econ.)*  
*SESE “The Academy of Financial Management”, Kyiv (Ukraine)*

## **CRITICAL INFRASTRUCTURE RESILIENCE IN THE EUROPEAN UNION: A CASE STUDY FOR UKRAINE**

### **Abstract**

This study explores the European Union’s policy framework for critical infrastructure resilience and its potential implementation prospects for Ukraine. The research examines the Critical Entities Resilience (CER) Directive and its relevance to Ukraine’s national security needs in the context of Russia’s full-scale invasion. The paper analyses the EU’s coordinated approach to resilience enhancement and proposes recommendations for strengthening Ukraine’s critical infrastructure protection system. The findings highlight the importance of comprehensive risk assessment, public-private partnerships, cybersecurity measures, and international cooperation in building a resilient critical infrastructure system in Ukraine. The study contributes to the understanding of how European regulatory frameworks and best practices can be effectively adapted to address Ukraine’s specific security challenges, particularly in energy and transport sectors.

**Keywords:** *critical infrastructure, resilience, European Union, Ukraine, national security, CER Directive, cybersecurity, risk assessment, public-private partnership, infrastructure protection.*

### **Introduction**

In today’s landscape, one of Ukraine’s most pressing challenges is addressing issues related to the reform of its national security system. This urgency stems from the rapidly changing political, economic, social, and technological dynamics occurring globally. The rise in challenges, risks, and threats—both natural and man-made—as well as an increasing level of terrorism, cyberattacks, and the damage to critical infrastructure resulting from Russia’s ongoing aggression, underscore the need for enhanced protection of systems, facilities, and resources vital for the functioning of society, socio-economic growth, and national security.

To bolster national security effectively, Ukraine needs to establish a comprehensive system of Critical Infrastructure Protection (CIP) that seamlessly collaborates with various national information security systems [1]. However, this endeavour necessitates further research, particularly in light of the emerging challenges and threats posed by Russia's full-scale invasion, as well as insights gained from the European Union's experience.

Amid the rising risks of global financial and economic shocks and an unpredictable external environment, it is crucial to factor in resilience strategies that can mitigate the adverse effects of such shocks. These strategies play a vital role in ensuring economic stability while safeguarding the essential needs of society and the state. They significantly influence the country's financial security, particularly its fiscal health, which is linked to the ability to maintain a steady and sustainable financial position while fulfilling financial obligations.

### **Research Objective**

The aim of this research is to analyse the European Union's policy on critical infrastructure resilience, particularly focusing on the CER Directive, and to develop recommendations for its implementation in Ukraine's national security framework. The study seeks to identify effective mechanisms for enhancing the resilience of Ukraine's critical infrastructure in the face of current security challenges and threats.

### **Results**

Enhancing the resilience and stability of critical infrastructure in both Ukraine and Europe is a top priority within the EU's security policy. This commitment is reflected in the EU Council's decisions aimed at strengthening measures to bolster the resilience of such infrastructure [2]. In December 2022, the EU Council adopted recommendations for a coordinated approach to enhancing critical infrastructure resilience. Among these recommendations was the need for necessary tools and improved EU-level coordination to better prepare for and respond to security incidents that could disrupt essential services within the EU internal market. Simultaneously, the Council approved the new Critical Entities Resilience (CER) Directive [3]. Launched in early 2023, the collaboration between the EU and NATO on critical infrastructure resilience represents a concerted effort to ensure the security of vital services and functions provided by critical entities, as outlined in the CER Directive. This directive establishes the legislative framework and requirements for executing the EU's declared policies.

The enacted measures demonstrate the EU's steadfast commitment to building a secure and resilient critical infrastructure system founded on market

principles that foster partnerships between the public and private sectors. They also emphasize the importance of leveraging the interests of critical infrastructure operators to enhance service resilience and ensure the continuity of business operations. Moreover, the CER Directive imposes requirements on EU member states to establish national systems aimed at ensuring the resilience of specific services. As Ukraine progresses towards EU integration, it is vital to align with these new requirements and regulatory frameworks.

The overarching aim of the EU's critical infrastructure resilience policy is to empower member states to strengthen the resilience of essential services within the internal market. These services are crucial for vital public functions, economic activities, public health, and environmental safety across the EU.

Significant attention is directed towards increasing the resilience of European critical infrastructure against human-made threats, particularly intentional malicious acts. This focus has become paramount within key sectors. For national critical infrastructure, the emphasis is on enhancing the resilience of cross-border systems that provide services at a multinational level [3; 4]. Specifically, the CER Directive outlines the principles required to achieve a high level of resilience in critical infrastructure, particularly in the energy and transport sectors, to ensure the continued delivery of essential services and improve the overall functioning of the internal market (Fig. 1).

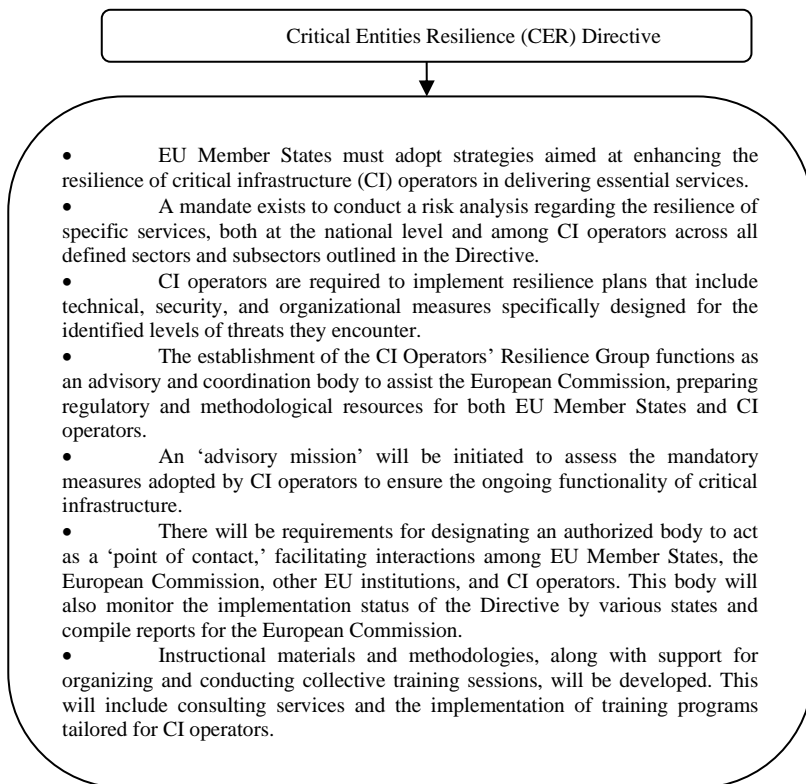
Ukraine has been actively working on its critical infrastructure (CI) policy at the legislative level. Several provisions of the new EU Directive overlap with the stipulations of Ukraine's Law on Critical Infrastructure. The implementation of these provisions indicates that the national critical infrastructure protection (CIP) system is striving to establish requirements for the physical security of CI facilities and to oversee the activities of CI operators. However, despite having these legislative frameworks in place, it is crucial to develop mechanisms that ensure the sustainability of service delivery, provide support and incentives for CI operators, as well as to promote risk analysis, information exchange, and coordination of activities through public-private partnerships, to align fully with EU policy priorities in this area. Thus, it is vital to consider proposals aimed at enhancing the resilience of critical infrastructure [4].

Proposals for bolstering the resilience of critical infrastructure might include the following key aspects:

- Risk assessment and vulnerability identification: Conducting thorough risk assessments for each sector to identify key threats and vulnerabilities. This approach allows attention to focus on the most critical elements and helps develop actionable measures to prevent and mitigate potential incidents.



➤ **Cybersecurity:** Establishing and implementing comprehensive strategies to protect critical infrastructure from cyber threats. This includes setting up mechanisms for detecting, preventing, and responding to cyber attacks, ensuring robust security systems, training staff, and fostering collaboration with the private sector for effective information sharing.



**Figure 1. Selected statements of the CER Directive**

*Source: [3; 4].*

➤ **Redundancy and alternative routes:** Developing redundancy plans for critical infrastructure, including alternative paths, energy sources, and essential resources. Such measures will ensure the continuation of services even in cases of accidents, technical difficulties, or threats to the primary facility.

➤ **Awareness-raising and training:** Launching systematic awareness campaigns focused on critical infrastructure resilience for both the public and

employees. This includes educating staff to handle emergencies, covering areas such as evacuation planning, first aid, and recovery after incidents.

➤ Cooperation and information exchange: Creating an effective mechanism for cooperation and information sharing among stakeholders, including government bodies and CI operators. This collaborative effort will enhance timely threat detection, coordination during crises, and prompt responses to security breaches.

➤ Utilization of the latest technologies: Leveraging innovative technologies—such as artificial intelligence and blockchain—to strengthen the resilience of critical infrastructure. Employing sensors and monitoring systems can facilitate early problem detection and risk forecasting.

➤ Funding and investment: Securing necessary funding and investments to implement measures that bolster CI resilience. This may involve public financing, public-private partnerships, and incentives to encourage private sector investment in security and resilience efforts.

➤ International cooperation: Seeking opportunities for improved collaboration with international organizations and other countries to share insights and adopt best practices in critical infrastructure resilience. Joint projects, expert exchanges, and coordinated actions will enhance resilience at both national and international levels.

By considering these proposals, strategic guidelines can be developed to ensure the safety, efficiency, and stability of critical facilities. The plan aims to reduce risks, facilitate swift recovery, and maintain infrastructure reliability, which is vital for society and the economy.

The State Agency for Infrastructure Reconstruction and Development, along with the EIB and the EU bank, has already signed a grant agreement that allocates over €50 million to support critical infrastructure and construct temporary bridges in affected regions [5]. Representatives from various governments recognize critical infrastructure as a significant factor influencing national security across sectors such as cybersecurity, finance, and energy. This highlights the operational value of CI, enabling the monitoring of how changes in CI status impact the achievement of national interests, as well as the establishment of necessary reserves of materials and financial resources to respond effectively to crises and emergencies.

On September 19, 2023, the Cabinet of Ministers of Ukraine adopted the National Plan for the Protection and Ensuring the Security and Resilience of Critical Infrastructure. In conjunction with this, the State Service for Special Communications developed Methodological Recommendations to assist in creating local programs aimed at enhancing the security and resilience of critical infrastructure. This National Plan serves as a strategic roadmap for planning efforts related to protecting critical infrastructure. Local authorities

must engage promptly and formulate their resilience programs to prepare for potential crises [6].

Additionally, Ukraine and the European Investment Bank (EIB) have finalized agreements for financial support totalling €16.5 million, aimed at restoring critical infrastructure and improving energy efficiency. Moreover, €100 million is earmarked for the rehabilitation of water, heating, and sewage facilities [7].

The Cabinet of Ministers of Ukraine has ratified a resolution delineating the protocols and criteria for disbursing financial assistance from the state budget to local budgets within the framework of the Ukraine Recovery Programme III. This initiative is earmarking EUR 100 million for the restoration of critical infrastructure and the enhancement of community development. Key funding priorities within this program encompass: strengthening community energy resilience through diversified heating solutions and promoting distributed energy generation; the construction of housing units tailored to foster communal living arrangements for internally displaced persons, community workers, and other designated demographics; the modernization of water supply and wastewater management systems via the refurbishment of existing community networks; and the reconstruction of medical facilities, particularly cluster hospitals and perinatal centres. The initial phases of this program have already facilitated the execution of 225 projects with a total financial commitment exceeding €500 million [8].

On February 25, 2025, the Government of Ukraine, in collaboration with the World Bank Group, the European Commission, and the United Nations, presented the Fourth Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) report. As of December 31, 2024, the projected recovery and reconstruction requirements for the next decade are estimated to approach USD 524 billion, reflecting an 8% increase from USD 486 billion as of the end of 2023. Direct losses are nearing USD 176 billion. For the fiscal year 2025, the urgent recovery requisites amount to USD 17.3 billion, of which USD 7.4 billion has already been allocated through the state budget and external donor contributions. The core areas targeted for rapid recovery financing include housing, energy systems, essential infrastructure, transportation, and social protection, among others [9].

## **Conclusions**

Thus, to bolster the resilience of Ukraine's critical infrastructure, a comprehensive strategy is imperative. This involves the alignment with European regulatory frameworks, the integration of cutting-edge technologies, and the enhancement of public-private partnerships. By leveraging insights from international best practices and adapting them to our

unique context, we can significantly strengthen the robustness of key sectors that underpin national security and economic stability.

The implementation of the CER Directive principles in Ukraine's critical infrastructure protection system would provide several important benefits:

- Enhanced coordination and information exchange between government agencies, critical infrastructure operators, and international partners;

- Improved risk assessment and management procedures at both national and sectoral levels;

- Development of more effective cybersecurity measures for protecting vital infrastructure assets;

- Increased funding opportunities and investment incentives for critical infrastructure resilience projects;

- Better preparation for crisis situations through comprehensive training and awareness programs.

A concerted collaborative effort involving government institutions, private sector operators, and international organizations is essential to address the challenges effectively and to build a more secure and economically viable future for Ukraine. The implementation of EU best practices, adapted to Ukraine's specific security environment, will contribute significantly to strengthening the country's overall resilience in the face of ongoing threats.

## References

1. Klymenko, K.V., Savostianenko, M.V. (2023). Conceptual foundations of critical infrastructure management in the context of implementation of OECD recommendations [Conference presentation]. International scientific and Practical conference "National economies in the context of new global challenges", Kharkiv, Ukraine, pp. 194-196.

2. Council of the European Union. (2022, December 9). *Recommendation on a Union-wide coordinated approach to strengthen the resilience of critical infrastructure* (15623/22). Retrieved from <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15623-2022-INIT/en/pdf>

3. European Parliament, & Council of the European Union. (2022, December 14). *Directive (EU) 2022/2557 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2557>

4. National Institute for Strategic Studies. (2023). *New EU directive on the resilience of critical infrastructure (CER Directive)*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/nova-dyrektyva-yes-shchodo-stiykosti-krytychnoyi-infrastruktury>

5. Ukrinform. (2023). *Ukraine will receive € 50 million from the EU for the restoration of critical infrastructure*. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3717239-ukraina-otrimae-vid-es-50-miljoniv-na-vidnovlenna-kriticnoi-infrastruktury.html>

6. State Service for Special Communications and Information Protection of Ukraine. (2023). *Methodological recommendations for the development of local programs for ensuring the security and resilience of critical infrastructure*. Retrieved from <https://cip.gov.ua/ua/news/derzhspeczv-yazku-pidgotuvala-metodichni-rekomendaciyi-dlya-rozrobki-miscevikh-program-zabezpechennya-bezpeki-ta-stiikosti-kriticnoyi-infrastrukturi>

7. Ukrinform. (2024). *Restoration of energy and critical infrastructure: Ukraine and EIB sign agreements for over € 100 million*. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3958414-vidnovlenna-energetiki-i-kriticnoi-infrastrukturi-ukraina-ta-eib-uklali-ugodi-na-ponad-100-miljoniv.html>

8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *The government approved the procedure for using funds within the framework of the Ukraine Recovery Program III*. Retrieved from <https://mtu.gov.ua/news/36554.html>

9. Ministry of Finance of Ukraine. (2025, February 25). *The government of Ukraine and international partners presented a report on the damages inflicted on Ukraine by the Russian Federation during almost 3 years of full-scale war*. Retrieved from [https://mof.gov.ua/uk/news/government\\_of\\_ukraine\\_and\\_international\\_partners\\_presented\\_a\\_report\\_on\\_the\\_damages\\_inflicted\\_on\\_ukraine\\_by\\_the\\_russian\\_federation\\_during\\_nearly\\_3\\_years\\_of\\_full-scale\\_war-50368](https://mof.gov.ua/uk/news/government_of_ukraine_and_international_partners_presented_a_report_on_the_damages_inflicted_on_ukraine_by_the_russian_federation_during_nearly_3_years_of_full-scale_war-50368)

## СУЧАСНІ ВИКЛИКИ БЕЗПЕЦІ: ГЛОБАЛЬНИЙ ВИМІР<sup>1</sup>

### Анотація

Розглянуто основні виклики безпеці в глобальному вимірі. Продемонстровано деструктивний вплив екологічних проблем, у тому числі зміни клімату. Особливу увагу приділено пандеміям та їх впливу на легітимність владних структур. Міграційний фактор небезпеки розглянутий у контексті кризових процесів на Близькому Сході та бідності на Глобальному Півдні. Розглянуто проблему тероризму та екстремізму в сучасній Європі. Окрему увагу приділено інформаційним викликам міжнародній безпеці. Висловлено припущення щодо участі України у створенні нової архітектури світової безпеки.

**Ключові слова:** безпека, європейська безпека, світова безпека, бідність, міграція, тероризм, кібертероризм.

### Abstract

Major security challenges in the global dimension have been examined. The destructive impact of environmental issues, including climate change, has been demonstrated. Particular attention has been given to pandemics and their influence on the legitimacy of authorities. The migration factor of security has been considered in the context of crisis in the Middle East and poverty in the Global South. The problems of terrorism and extremism in modern Europe have been analyzed. Special attention has been paid to informational

---

<sup>1</sup> Доповідь підготовлена у рамках реалізації міжнародного проекту «Висвітлення нової архітектури європейської безпеки у викладанні та наукових дослідженнях» № 101126795 – EuSANU – ERASMUS-JMO-2023-HEL-TCH-RSCH



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

challenges to international security. An assumption regarding Ukraine's role in shaping a new global security architecture has been made.

**Keywords:** *security, European security, global security, poverty, migration, terrorism, cyberterrorism.*

Сучасний світ змінюється надто швидко, щоб інформація, яку ми фіксуємо в наших дослідженнях, залишалася повністю актуальною протягом тривалого часу. Змінюється не лише ситуація в окремій країні чи регіоні. Трансформується сам характер глобальних проблем, що постають перед людством, зокрема енергетичної, продовольчої, сировинної, демографічної, екологічної, розв'язання яких залежить від спільності зусиль людства. Уже вкотре підтверджується нерозривний зв'язок безпеки окремо взятої держави та міжнародної спільноти загалом [1, с. 132].

Плюралізм загроз, із якими зіштовхується людство, зумовлює необхідність їх комплексного дослідження. Звичайно, кожен автор може запропонувати власну класифікацію, виокремивши певні критерії розподілу загроз за категоріями. Ми ж намагатимемося зробити невеликий огляд існуючих викликів безпеці, особливо звертаючи увагу на останні події.

Так, екологічні загрози є надзвичайно потужним фактором впливу на стан безпеки як світу, так і окремо взятого регіону. Зміни клімату призводять до руйнівних наслідків. Навіть за найкращого сценарію сотні мільйонів людей зіткнуться із загрозами харчовій безпеці, вимушеної міграції, хвороб та смертей. При цьому ми усвідомлюємо, що «найкращий» та «найгірший» сценарії – це лише моделі, створені вченими з огляду на сьогоденний стан справ. Ми не відкидаємо, що ситуація може стати гіршою, ніж у найбільш песимістичному сценарії. У майбутньому зміна клімату загрожуватиме правам людини та досягнутому прогресу у галузі розвитку, глобального здоров'я та подолання бідності за останні п'ятдесят років. Продовження такого процесу буде згубним для світової економіки та призведе до значного поширення бідності [2, с. 7]. Уже зараз фіксуються конфлікти між державами та угрупованнями за водні ресурси. У майбутньому чисельність та інтенсивність таких конфліктів лише зростатиме.

Важливим фактором дестабілізації сучасного світу є епідемії та пандемії. Звичайно, сумнозвісний COVID-19, який забрав мільйони життів, не був першою пандемією в історії людства і став набагато менш смертоносним, ніж чума, холера або пандемія «іспанського грипу». Але остання на сьогодні пандемія сталася у світі, де людське життя є більшою цінністю, ніж у попередні епохи. Відповідно, нездатність

державних та міжнародних структур впоратися із пандемією, зменшити кількість жертв – це потужний фактор делегітимації, втрати довіри до існуючих структур.

О.М. Шевчук пропонує перелік основних загроз національній безпеці, пов'язаних із поширенням COVID-19:

1) недостатній рівень фінансової підтримки у сфері охорони здоров'я;

2) обмежений доступ до медичних послуг;

3) обмеження прав і свобод людини, у тому числі й «права на охорону здоров'я»;

4) збільшення кількості порушень санітарних правил і правових норм щодо запобігання інфекційним хворобам;

5) збільшення продажів контрафактної медичної та санітарно-гігієнічної продукції, а також засобів індивідуального захисту;

6) зростання правопорушень (кіберзлочинності);

7) збільшення випадків домашнього насильства;

8) низький рівень ефективності управління з боку держави у сфері охорони здоров'я тощо [3, с. 212].

Значну увагу зараз приділяють економічним аспектам безпеки та, відповідно, економічним викликам безпеці. Очевидно, що досі не вирішеною є проблема бідності в сучасному світі. Ця проблема має глобальний характер, але концентрується переважно у країнах Глобального Півдня. Часто люди, які живуть у бідності, залежать від сільського господарства або навколишнього природного середовища [4, с. 12].

Ф. Качмарек стверджує, що бідність в Африці чинить складний вплив на Європу, а серед вимірів цього впливу виокремлює наступні:

- міграційний тиск;

- вплив на навколишнє середовище;

- вплив на безпеку (нестабільність, збройні конфлікти, тероризм);

- вплив на позиції Європи як суб'єкту міжнародних відносин [5, с.

114].

Говорячи про міграційний фактор небезпеки, варто відзначити, що протягом останнього десятиліття стрімко зросли міграційні потоки до Європи. Це пов'язано з конфліктами у Сирії, Іраку, Лівії, країнах Африки на південь від Сахари тощо. Аналізуючи нелегальну міграцію, О. Гречка висловлює занепокоєння щодо цього явища, адже воно викликає:

1) деформацію соціальної, демографічної, територіальної структур суспільства;

2) загострення конкуренції на місцевих ринках праці та житла;



- 3) зіткнення етнічних стереотипів та норм поведінки;
- 4) криміналізацію суспільства;
- 5) виникнення осередків соціальної напруженості;
- 6) зростання ксенофобії та екстремізму;
- 7) зростання захворюваності на соціальні хвороби тощо [6, с. 51].

Італійський острів Лампедуза є однією з цілей мігрантів. Відповідно, велика їх кількість є серйозною проблемою для італійського уряду. Місцеві жителі вже не сподіваються, що італійські чи європейські структури зможуть запропонувати адекватне та тривале вирішення цієї міграційної кризи [7]. Із суднами, які перевозять мігрантів, часто трапляються аварії. Так, 19 березня 2025 р. було повідомлено про шістьох загиблих мігрантів біля Лампедузи, причому 40 пасажирів човна зникли безвісти [8].

Ми вже згадували тероризм та екстремізм як загрозу безпеці. Звичайно, ці явища виникли не в сучасному світі – у XIX ст. численні теракти в Європі влаштовували анархісти, а після Другої світової – ліві екстремісти на кшталт RAF. Нинішня Європа потерпає від радикальних ісламістів. Зростанню кількості терористичних актів сприяють, зокрема, маргіналізація мігрантів та відсутність інтеграції іноземців у європейське суспільство. Маскуючись під мігрантів та біженців, до країн Європи прибувають і представники терористичних організацій, які на місцях починають засновувати свої осередки. Практична протидія цим процесам є недостатньою, що становить серйозну проблему для безпеки всіх європейців [9, с. 151]. Також має місце радикальна пропаганда ісламістських рухів, яка здійснюється через соціальні мережі та через особисту комунікацію.

Слід окремо виділити інформаційні виклики міжнародній безпеці. Вони часто пов'язані з використанням штучного інтелекту в геополітичній боротьбі, відтак, актуалізується необхідність розробки нових підходів до захисту інформаційного простору. Це вимагає як технологічних інновацій, так і політичної волі та міжнародної співпраці країн світу. Навіть менш потужні у військовому вимірі держави чи недержавні актори можуть використовувати такого роду технології для створення суттєвих загроз глобальній безпеці, навіть не володіючи при цьому традиційними військовими ресурсами та засобами ураження [10, с. 249-250]. Особливо актуальною ця загроза є сьогодні, коли інформаційні технології стрімко розвиваються, залишаючи менше часу для адаптації до нових реалій.

Вище нами було розглянуто проблему тероризму в сучасному світі. Але не слід забувати, що розвиток технічних засобів відкриває практично необмежені можливості для кібертероризму. Основною його

формою є атака на інформацію, що міститься в електронній формі, обчислювальні системи, апаратуру та інші складові інформаційної інфраструктури. Такого роду атаки можуть здійснюватися державами, злочинними групами та окремими особами. Найочевиднішими наслідками таких атак є проникнення в інформаційно-телекомунікаційну мережу, перехоплення управління, виведення з ладу засобів інформаційного обміну тощо [11, с. 576]. Наслідки кібератак на «Київстар» у грудні 2023 р. та «Укрзалізницю» в березні 2025 р. вкотре засвідчили потенціал кібертероризму та його широкі можливості для цілеспрямованого порушення комунікації в масштабах держави. На нашу думку, сьогодні кожна держава повинна приділяти першочергову увагу саме інформаційній безпеці.

Таким чином, сучасний світ зіштовхується із цілою низкою викликів безпеці. Будь-яка країна Європи, Азії, Африки чи Америки не є повністю захищеною від природних або техногенних катастроф. Але якщо природні катастрофи часто (хоча й не завжди) відбуваються без участі людини, то техногенні фактори є результатом або прорахунків, або цілеспрямованих дій людей, організацій, держав. Сучасна система безпеки є досить хиткою, а сили, які намагаються їй протидіяти, надто потужні, аби бути зупиненими традиційними методами. Відповідно, згуртованість цивілізованих держав світу може деякою мірою знизити деструктивний потенціал терористичних, екстремістських та інших груп, які намагаються зашкодити державам, компаніям та громадянам. На нашу думку, Україна має достатній потенціал, аби разом із країнами Європи та всього світу брати участь у створенні нової архітектури світової безпеки.

### **Список використаних джерел:**

1 Тітко Е.В. Національна та міжнародна безпека в контексті захисту прав людини в умовах сьогодення. Філософські та методологічні проблеми права. 2016. № 2 (12). С. 126-138.

2. Зміна клімату: наслідки та заходи адаптації: аналіт. доповідь / [С.П. Іванюта, О. О. Коломієць, О. А. Малиновська, Л. М. Якушенко]; за ред. С. П. Іванюти. К.: НІСД, 2020. 110 с.

3. Шевчук О.М. COVID-19 як загроза національній безпеці України. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 1. С. 210-213.

4. Fuseini M.N., Enu-Kwesi F., Abu Abdulai I., Sulemana M., Aasoglenang T.A., Domapielle M.K. Poverty in the global south: does the geographical theory offer any new insight to understanding penury? Cogent Social Sciences. 2024. Vol. 10, No. 1. 2321710

5. Kaczmarek F. Ubóstwo w Afryce Subsaharyjskiej jako zagrożenie dla Europy. Przegląd Zachodni. 2019. Nr. 4. S. 107-126.

6. Гречка О. Міграційна криза в Європі як загроза безпеці ЄС: факти, виклики та можливі рішення. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2022. Вип. 2 (62). С. 48-53.

7. 'Tired and very worried': Lampedusa locals feel abandoned but keep helping migrants. Anadolu. URL: <https://www.aa.com.tr/en/europe/-tired-and-very-worried-lampedusa-locals-feel-abandoned-but-keep-helping-migrants/3002819>

8. Six migrants die, 40 missing in shipwreck off Italy's Lampedusa, UNHCR says. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/six-migrants-die-40-missing-shipwreck-off-italys-lampedusa-ansa-says-2025-03-19/>

9. Вонсович О.С. Теракти в Парижі та Брюсселі: спільне і відмінне. Грані. 2016. № 4 (132). С. 149-153.

10. Буряченко О. Сучасні виклики глобальної інформаційної безпеки. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. 2024. Випуск 55, с. 247-254.

11. Лисько Т.Д., Клімук О.О., Лисянська Д.В. Інформаційний тероризм як загроза національній безпеці та спосіб інформаційної війни. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 10. С. 574-576.

## **ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇН СХІДНОЇ ЄВРОПИ<sup>2</sup>**

Інноваційний потенціал та технологічний розвиток країн Східної Європи є одними з головних вирішальних факторів економічного зростання та конкурентоспроможності. Аналіз інвестиційних тенденцій свідчить про значні відмінності між країнами регіону, що обумовлено різницею в економічних умовах, доступності фінансування та державної підтримки. Динаміка інвестицій у регіоні залишається різномірною (рис.1.). Згідно зі звітом Європейського інвестиційного банку (ЕІВ), Болгарія зазнала значного спаду інвестицій на понад 10% за чотири роки (з 2019 р. по 2023 р.), тоді як країни, як Литва, Латвія та Румунія, демонструють стабільне зростання за цей період. Це свідчить про різний рівень готовності до адаптації в умовах економічних викликів та здатність інтегрувати інноваційні підходи в бізнес-процеси [1].

Пріоритети інвестицій у майбутньому також є важливим показником інноваційного розвитку. В країнах Східної Європи значна частина компаній орієнтована на розширення потужностей та розробку нових продуктів і послуг.

Зокрема, у Латвії та Литві частка компаній, які зосереджені на інноваціях, перевищує середній показник по Європейському Союзу. Проте близько 10% компаній у регіоні не планують здійснювати інвестиції, що вказує на можливі бар'єри, включаючи недостатній доступ до фінансування чи нестачу кваліфікованих кадрів [1]. Ключовим фактором для оцінки технологічного розвитку є залученість до

---

<sup>2</sup> Доповідь підготовлена у рамках реалізації міжнародного проєкту «Конкурентоспроможність Європи у новій глобальній економіці» № 101176059 – EuCompet – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH

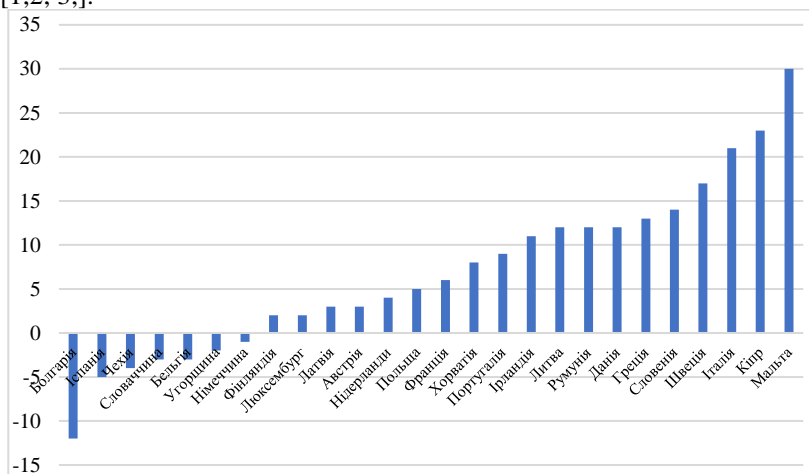


Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

впровадження новітніх технологій. Хоча більшість країн регіону активно використовують цифрові технології, такі як інтернет речей, робототехніка та штучний інтелект, рівень впровадження залишається нижчим, ніж у західноєвропейських країнах. Це створює потребу у впровадженні державних програм підтримки та стимулювання інноваційної діяльності, включаючи інвестиції у дослідження та розробки, модернізацію інфраструктури та сприятливі податкові умови [1;2; 3;].

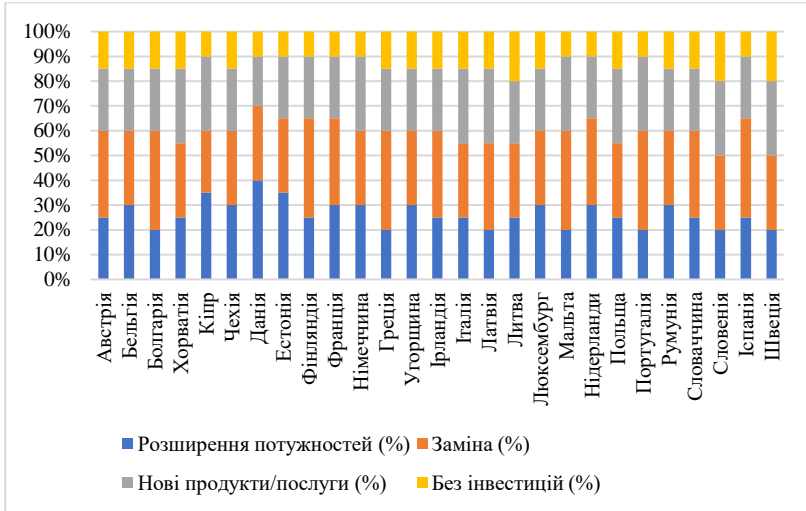


**Рис. 1. Приріст інвестицій за країнами за період з 2019 року по 2023 рік, %\***

*\*Складено за [1].*

Важливою умовою підвищення інноваційного потенціалу є інтеграція регіону в міжнародні економічні процеси. Дані показують, що державна підтримка у формі субсидій на науково-дослідницькі проєкти та програми навчання кадрів позитивно впливає на інноваційний розвиток. Наприклад, ініціативи, спрямовані на покращення співпраці між університетами та приватним сектором, є ефективним способом збільшення інноваційної активності.

Отже, згідно рис. 2 ми можемо затвердити що, країни Східної Європи мають значний потенціал для зростання завдяки макроекономічним умовам та індивідуальним показникам. Особливо можна виділити за останні роки Польщу та Чехію, які демонструють ріст економіки завдяки багатовекторному розвитку економіки.



**Рис. 2. Майбутні інвестиційні пріоритети за країнами, %\***

\*Складено за [1].

Для реалізації правильних стратегій необхідно комплексно підходити до розвитку технологічної інфраструктури, забезпечення доступу до фінансування та підвищення кваліфікації кадрів. Ми можемо на основі продемонстрованих графіків побачити як прямо залежить ріст ВВП та привабливість інвестицій на ряду з індексами економічної свободи. Такі заходи дозволять країнам регіону посилити свої позиції у глобальній економіці та сприяти технологічному прориву.

### Список використаних джерел

1. European Investment Bank. (2023). EIB Investment Survey 2023: European Union overview. European Investment Bank. URL: <https://www.eib.org/en/publications-research/economics/surveys-data/eibis/index.htm>.
2. UNCTAD. (2021). World Investment Report 2021: Investing in Sustainable Recovery. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2021>.
3. World Economic Forum. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. Geneva: WEF. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf).

М. Сидіч,  
аспірантка третього курсу,  
кафедра управління та адміністрування,  
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»,  
м. Дніпро (Україна)  
ORCID ID: 0009-0005-9646-9835

## ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ОБЛІКУ І КОНТРОЛЮ ЕКСПОРТНИХ ТА ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ В УКРАЇНІ

### Анотація

Дослідження присвячено аналізу впливу євроінтеграційних процесів на трансформацію системи обліку і контролю експортних та імпорتنих операцій в Україні. Розглянуто ключові напрями гармонізації законодавства, впровадження сучасних технологій та його розвитку до законодавства ЄС. Виявлено основні виклики та перспективи розвитку системи обліку і контролю в умовах євроінтеграції.

**Ключові слова:** *євроінтеграція, експортні та імпорتنі операції, облік, контроль, гармонізація, цифровізація, імплементація.*

### Abstract

This study analyzes the impact of European integration processes on the transformation of the accounting and control system of export-import operations in Ukraine. Key areas of legislative harmonization, the introduction of modern technologies and the development of international cooperation are considered. The main challenges and prospects for the development of the accounting and control system in the context of European integration are identified.

**Keywords:** *European integration, export and import operations, accounting, control, harmonization, digitalization, implementation.*

### Вступ

В умовах євроінтеграції, що є стратегічним вектором розвитку України, виникає нагальна потреба в адаптації системи обліку і контролю експортних та імпорتنих операцій до європейських стандартів, що набуває особливої актуальності в контексті воєнного стану, вимагаючи оперативного та ефективного реагування на зміни в зовнішньоекономічній діяльності.

### **Формулювання мети**

Дослідження спрямоване на аналіз трансформації системи обліку і контролю експортних та імпорتنих операцій в Україні в контексті її євроінтеграційного курсу.

Основними завданнями є:

- вивчення впливу євроінтеграційних процесів на зміни в системі обліку та контролю;
- визначення ключових напрямків зближення національного законодавства з європейськими нормами, впровадження сучасних інформаційних технологій та розвитку до законодавства ЄС;
- формулювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи обліку і контролю для забезпечення її відповідності європейським стандартам та вимогам.

### **Виклад результатів дослідження**

Гармонізація законодавства в контексті євроінтеграції України є багатограним процесом, що охоплює не лише формальне приведення національних норм у відповідність до законодавства ЄС, але й глибоку трансформацію системи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Імплементація законодавства у сферу митного, валютного та податкового контролю передбачає не лише технічне узгодження процедур, але й запровадження європейських принципів прозорості, прогнозованості та ефективності.

Для митної сфери дані зміни це не лише уніфікація тарифів та процедур, але й впровадження сучасних систем управління ризиками, що базуються на аналізі даних та використанні інформаційних технологій. Також вимагає розвитку інфраструктури, здатної забезпечити ефективний контроль на кордоні та сприяти легальній торгівлі.

У валютному контролі гармонізація передбачає не лише лібералізацію руху капіталу, але й створення ефективної системи моніторингу, здатної запобігти відмиванню коштів та фінансуванню тероризму. Та вимагає розвитку фінансового сектору, здатного забезпечити прозорість та стабільність валютних операцій.

В податковій сфері гармонізація передбачає не лише адаптацію ставок податків, але й запровадження європейських принципів податкового адміністрування, таких як обмін інформацією між податковими органами та боротьба з ухиленням від сплати податків. Що в свою чергу потребує розвитку системи податкового контролю, здатної забезпечити справедливість та ефективність оподаткування.



Адаптація національних стандартів обліку до IAS/IFRS є не менш важливим аспектом гармонізації. Це не лише технічне приведення стандартів у відповідність до міжнародних норм, але й формування нової культури фінансової звітності, що базується на принципах прозорості, достовірності та порівнянності. Що полягає не лише навчання бухгалтерів та аудиторів, але й розвитку системи контролю якості фінансової звітності, здатної забезпечити довіру інвесторів та кредиторів.

Цифрова трансформація системи контролю експортних та імпорتنих операцій в Україні є не просто технічним оновленням, а фундаментальною зміною підходів до організації зовнішньоекономічної діяльності. Вона охоплює широкий спектр технологічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та безпеки контрольних процедур.

Впровадження електронного декларування та електронного документообігу в систему контролю експортних та імпорتنих операцій є не лише технічною заміною паперових носіїв на цифрові, але й концептуальною трансформацією, що передбачає формування інтегрованої інформаційної платформи, яка об'єднує всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Трансформація забезпечує оптимізацію часових ресурсів, скорочення тривалості процедур митного оформлення товарів, що безпосередньо впливає на підвищення швидкості товарообігу та зменшення логістичних витрат.

Підвищення точності даних призводить до мінімізації ймовірності виникнення помилок та неточностей у документації, що сприяє підвищенню достовірності інформації та зменшенню ризику виникнення правових колізій.

Забезпечення прозорості та відстежуваності надає можливість формування прозорого та контрольованого середовища для здійснення митних процедур, що суттєво зменшує потенційні корупційні ризики та сприяє підвищенню довіри до системи.

Автоматизація інформаційного обміну полягає у інтеграції інформаційних систем різних контролюючих органів, що забезпечує оперативний та ефективний обмін даними, необхідними для здійснення контрольних функцій.

Данні зміни сприяють не тільки прискоренню процедур, а й підвищенню загальної ефективності системи контролю.

Впровадження систем управління ризиками на основі штучного інтелекту в систему контролю експортних та імпорتنих операцій є інноваційним підходом, що передбачає використання складних

алгоритмів для аналізу великих масивів даних з метою виявлення аномалій та підозрілих операцій, що дозволяє виявляти ризикові операції на ранніх стадіях, концентрувати контрольні ресурси на найбільш важливих напрямках, виявляти складні схеми ухилення від сплати податків та інших правопорушень, що підвищує ефективність контролю та запобігає порушенням.

Впровадження електронного аудиту та обміну інформацією між контролюючими органами, що передбачає використання автоматизованих систем для аналізу фінансової звітності та інших даних, а не лише перевірку електронних документів, дозволяє автоматизувати процес перевірки, скорочуючи час на проведення аудитів, виявляти порушення, які важко виявити за допомогою традиційних методів, забезпечити обмін інформацією між різними контролюючими органами в режимі реального часу, що сприяє підвищенню ефективності контролю та зменшенню корупційних ризиків, що в сукупності з іншими аспектами цифрової трансформації системи контролю експортних та імпорتنих операцій є невід'ємною частиною інтеграції України до європейського простору, сприяє створенню сприятливого бізнес-клімату, залученню інвестицій та розвитку міжнародної торгівлі, а також підвищенню довіри бізнесу до контролюючих органів та зменшенню корупційних ризиків.

Міжнародне співробітництво у сфері контролю експортних та імпорتنих операцій є критично важливим інструментом для забезпечення економічної безпеки та боротьби з транскордонними правопорушеннями, що передбачає активний обмін інформацією між митними та податковими органами різних країн з метою виявлення та запобігання злочинам, пов'язаним з контрабандою, ухиленням від сплати податків та іншими незаконними операціями, а також активну співпрацю з міжнародними організаціями, такими як Світова організація торгівлі (СОТ) та Всесвітня митна організація (ВМО), що дозволяє Україні адаптувати та використовувати найкращі практики в галузі митного та податкового регулювання, сприяючи гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами та підвищенню ефективності контрольних процедур.

Практична реалізація системи контролю експортних та імпорتنих операцій передбачає застосування комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію процедур та підвищення ефективності контрольних механізмів. Зокрема, впровадження інституту авторизованих економічних операторів (АЕО) сприяє спрощенню митних формальностей для сумлінних учасників зовнішньоекономічної діяльності, що стимулює розвиток міжнародної торгівлі та підвищує

конкурентоспроможність національних підприємств. Використання сучасних технологій митного огляду, таких як сканери та безпілотні літальні апарати, дозволяє підвищити точність та швидкість контрольних процедур, мінімізуючи часові та фінансові витрати. Адаптація системи валютного контролю до операцій з криптовалютами забезпечує можливість ефективного запобігання незаконним фінансовим транзакціям з використанням цифрових активів, що є важливим аспектом боротьби з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму. Впровадження механізмів контролю за трансфертним ціноутворенням дозволяє запобігти ухиленню від сплати податків при здійсненні операцій між пов'язаними особами, забезпечуючи справедливе оподаткування та поповнення державного бюджету.

Оптимізація бізнес-середовища через спрощення процедур та зменшення адміністративного навантаження є ключовим фактором для стимулювання економічного зростання та залучення іноземних інвестицій. Цей процес передбачає не лише формальне скорочення бюрократичних процедур, але й глибоку трансформацію системи державного регулювання, спрямовану на створення прозорого та передбачуваного середовища для ведення бізнесу.

Підвищення прозорості та передбачуваності контрольних процедур, що включає публікацію чітких та зрозумілих правил, впровадження електронних систем для відстежування документів та отримання інформації, забезпечення незалежності контролюючих органів та створення ефективних механізмів для оскарження рішень, сприяє зменшенню корупційних ризиків, підвищенню довіри бізнесу та створенню стабільного середовища для ведення діяльності.

Інтеграція України до європейського простору вимагає не лише формального узгодження законодавства, але й глибокої трансформації системи контролю експортних та імпорتنих операцій, де спрощення процедур та підвищення прозорості контрольних заходів є ключовими елементами, що сприяють створенню сприятливого бізнес-клімату, стимулюють економічне зростання та залучення інвестицій, а також підвищують довіру бізнесу до державних органів та зменшують корупційні ризики, що вказує на необхідність комплексного підходу до реформування системи, з урахуванням інтересів як держави, так і бізнесу.

## **Висновки**

Результати проведеного аналізу демонструють, що євроінтеграційні процеси виступають потужним драйвером модернізації системи обліку і контролю експортних та імпорتنих операцій в Україні,

сприяючи її адаптації до міжнародних стандартів та підвищенню ефективності. Данна трансформація не обмежується лише формальним приведенням національного законодавства у відповідність до законодавства ЄС, але й передбачає глибоку структурну перебудову, спрямовану на створення прозорого, передбачуваного та ефективного середовища для здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Євроінтеграція виступає каталізатором, що зумовлює необхідність подальшого удосконалення законодавчої бази та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у систему обліку та контролю. Вирішальне значення набуває забезпечення балансу між забезпеченням економічної безпеки держави та створенням сприятливих умов для безперервного здійснення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктами господарювання.

Перспективи подальшого розвитку системи обліку і контролю експортних та імпорتنих операцій в Україні полягають у подальшій гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами. Передбачає не лише технічне узгодження норм, але й імплементацію європейських принципів та підходів до регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Повній цифровізації процесів. Включає впровадження електронного декларування, електронного документообігу, систем управління ризиками на основі штучного інтелекту, а також розвиток електронного аудиту та обміну інформацією між контролюючими органами.

Розширенні міжнародного співробітництва. Передбачає активний обмін інформацією між митними та податковими органами різних країн, а також співпрацю з міжнародними організаціями, такими як СОТ та ВМО, з метою обміну найкращими практиками та протидії транскордонним правопорушенням.

Посиленні кібербезпеки. Передбачає захист інформаційних систем від кібератак та забезпечення конфіденційності даних, що є критично важливим в умовах цифрової трансформації.

Реалізація цих перспектив дозволить створити ефективну та прозору систему обліку і контролю експортних та імпорتنих операцій, що сприятиме розвитку міжнародної торгівлі, залученню іноземних інвестицій та інтеграції України до європейського економічного простору.

### **Список використаних джерел**

1. Кабінет Міністрів України. (2022, 18 березня). Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного

стану (Постанова №314). Офіційний вісник України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/314-2022-п>(дата звернення 16.03.2025)

2. International Accounting Standards Board. (2014). *IFRS 15: Revenue from Contracts with Customers*. IFRS Foundation. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/>(дата звернення 12.03.2025)

3. International Accounting Standards Board. (2014). *IFRS 9: Financial Instruments*. IFRS Foundation. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/>(дата звернення 12.03.2025)

4. Верховна Рада України. (2010, 2 грудня). *Податковий кодекс України*. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>(дата звернення 13.03.2025)

5. Верховна Рада України. (1991, 16 квітня). *Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»*. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>(дата звернення 10.03.2025)

6. Верховна Рада України. (2012, 13 березня). *Митний кодекс України*. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>(дата звернення 16.03.2025)

7. Верховна Рада України. (2018, 21 червня). *Закон України «Про валюту і валютні операції»*. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19>(дата звернення 16.03.2025)

8. Національний банк України. (2019, 2 січня). *Про затвердження Положення про заходи захисту та визначення порядку здійснення окремих операцій в іноземній валюті* (Постанова №5). Офіційний вісник України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0005500-19>(дата звернення 14.03.2025)

9. Кабінет Міністрів України. (2022, 9 березня). *Про внесення змін до деяких нормативних актів щодо митного оформлення в умовах воєнного стану* (Постанова №236). Офіційний вісник України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2022-%D0%BF>(дата звернення 17.03.2025)

10. Національний банк України. (2022, 24 лютого). *Про заходи щодо забезпечення стабільності фінансової системи в умовах воєнного стану* (Постанова №18). Офіційний вісник України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/legislation/Regulations>(дата звернення 17.03.2025)

**Науковий керівник: Л.В. Гончар, доктор педагогічних наук, професор**

## Тези доповідей

**A. Bila,**  
*Senior Lecturer of the Department of Law,  
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)*

### **LEGAL MECHANISMS FOR RESOLVING INTERNATIONAL COMMERCIAL DISPUTES: ARBITRATION OR COURT**

In the context of globalization and the rapid expansion of transnational business, legal disputes between international commercial entities have become increasingly common. Companies operating across borders often face challenges related to contractual obligations, regulatory compliance, and jurisdictional issues. Resolving such disputes effectively and efficiently is crucial for maintaining stable business relationships, attracting foreign investment, and ensuring the protection of legal rights.

The two primary legal mechanisms for resolving international commercial disputes are arbitration and litigation in national or international courts. Arbitration is often favored for its flexibility and enforceability, while litigation offers stronger procedural safeguards and legal precedents. Both methods have their own advantages, disadvantages, and legal implications, which influence the decision-making process of businesses and legal practitioners. This article examines these mechanisms from a legal, procedural, and practical perspective, highlighting their key characteristics and differences.

Generally, the dispute resolution mechanism is agreed upon between the parties before the start of the transaction and entering a contract or issuance of a purchase order or letter of Intent, etc. Accordingly, in the courts of the agreed country as per their settled law or through the process of Arbitration and Mediation the disputes can be settled and resolved. The trial of the dispute by a court or arbitrator has its own legal processes and depending upon the tricks and complexities of the legal recourse chosen the award or decree is passed which further be taken up for execution in the country in which the same is to be accomplished [1].

Firstly, arbitration has emerged as one of the most favored dispute resolution mechanisms in international commerce due to its flexibility, confidentiality, and enforceability. The United Nations Commission on International Trade Law (UNCITRAL) Model Law on International Commercial Arbitration and the New York Convention on the Recognition and Enforcement of Foreign Arbitral Awards (1958) provide a robust legal framework for arbitration across jurisdictions.

Some of the International Rules that apply to Arbitration in many countries: UNCITRAL Model Law (enacted in 1985 and amended in 1985) & Arbitration Rules (Adopted in 1976 and amended in 2010 & 2013), New York Convention on the recognition and Enforcement of awards (effective since June 7th 1959). Many other rules may apply depending on several factors such as: the seat of the arbitration proceedings; the choice of the parties; the country in which the arbitral award is likely to be enforced, etc [2].

One of the key advantages of arbitration is neutrality. Parties can select arbitrators with expertise in the relevant field and ensure impartiality. This is particularly important in cross-border disputes where national courts may be perceived as biased. Another significant advantage is confidentiality. Unlike court proceedings, arbitration hearings and awards are typically private, protecting sensitive business information from public exposure. This is especially valuable for multinational corporations dealing with trade secrets or intellectual property disputes.

Flexibility is another benefit of arbitration. The parties have autonomy in choosing procedural rules, venue, and governing law. This allows them to customize the process based on their specific needs and business objectives. Moreover, arbitration provides strong enforceability. Arbitral awards are widely recognized and enforceable in over 170 countries under the New York Convention, making arbitration a reliable option for international dispute resolution. Arbitration is also considered faster than litigation since parties can avoid the lengthy procedures associated with national courts. However, this depends on the complexity of the case and the efficiency of the arbitration tribunal.

Despite these advantages, arbitration has some limitations. One of the main drawbacks is the high cost of arbitration, especially when dealing with large-scale disputes involving multiple arbitrators, legal experts, and administrative fees. Additionally, the lack of appeal mechanisms can be a disadvantage if an arbitral award is perceived as unjust or flawed.

Secondly, litigation remains a traditional and legally binding method for resolving commercial disputes. Courts provide a well-established framework with procedural safeguards, ensuring legal certainty and the possibility of appeal. However, cross-border litigation presents several challenges, such as jurisdictional conflicts, differences in legal systems, and enforcement difficulties.

Lawyers typically dominate litigation, which often ends in a settlement agreement during the pretrial period of discovery and preparation [3].

One of the main advantages of litigation is legal precedent and predictability. Court decisions create binding precedents, which contribute to legal certainty and uniformity in commercial law. Another important benefit

is appeal mechanisms. Unlike arbitration, court judgments can be appealed, allowing for additional legal scrutiny and correction of potential judicial errors.

Litigation also benefits from state enforcement. Court rulings can be enforced through state mechanisms, providing stronger enforcement options in certain jurisdictions where arbitration awards may face resistance. Additionally, litigation ensures the protection of public interest. In cases involving consumer rights, environmental issues, or regulatory compliance, courts can uphold broader legal and ethical considerations.

However, litigation also has notable disadvantages. Time consumption is a major concern since court cases can take years to reach a final decision due to procedural complexities, backlog of cases, and appeals. Public exposure is another issue since court proceedings are generally public, which may not be desirable for businesses seeking to maintain confidentiality. Additionally, jurisdictional conflicts and differences in legal systems can complicate the cross-border enforcement of court judgments, making litigation less efficient for international commercial disputes.

Thirdly, one of the most significant distinctions between arbitration and litigation lies in the enforcement process. While arbitration awards are recognized internationally under the New York Convention, court judgments often require additional procedures for enforcement in foreign jurisdictions, such as recognition by national courts under the principle of reciprocity. This makes arbitration a more practical option for companies engaged in international trade and investment.

Another fundamental difference is procedural flexibility. Arbitration allows parties to customize proceedings, while litigation is strictly governed by national procedural laws and court rules. Moreover, arbitration tribunals are often composed of industry experts, which can lead to more informed and business-friendly decisions, whereas national courts may lack specialized knowledge in complex commercial disputes.

Costs and time efficiency also differ significantly. While arbitration can be expensive due to administrative fees and arbitrator honorariums, it is often faster than court litigation, which can drag on for years, especially in jurisdictions with slow judicial processes. However, in some cases, litigation may be more cost-effective when parties seek legal precedents and stronger state enforcement mechanisms.

Finally, the confidentiality factor makes arbitration preferable for businesses that wish to avoid reputational risks or the disclosure of sensitive business information. Court litigation, being public, exposes all case details to competitors, regulatory bodies, and the media, which may negatively impact corporate strategy and market position.



In conclusion, both arbitration and litigation serve as essential legal mechanisms for resolving international commercial disputes. Each method has its own advantages and limitations, making the choice highly dependent on the nature of the dispute, business interests, and jurisdictional considerations. Arbitration is often preferred for its flexibility, neutrality, and global enforceability, while litigation remains relevant for cases requiring legal precedent and stronger state enforcement.

Ultimately, businesses must carefully assess their dispute resolution strategies, considering factors such as enforceability, confidentiality, cost efficiency, and procedural predictability. A well-informed decision in choosing between arbitration and litigation can ensure the most effective protection of legal and commercial interests in the international business landscape.

### **References**

1. INTERNATIONAL TRADE DISPUTE RESOLUTION MECHANISM-AN OVERVIEW. Legal500: web-site. Available at: <https://www.legal500.com/developments/thought-leadership/international-trade-dispute-resolution-mechanism-an-overview/> (Accessed February 02, 2025).

2. Commercial dispute resolution through Arbitration. ICR Facility: web-site. Available at: [https://www.icr-facility.eu/wp-content/uploads/2023/08/arbitration\\_live\\_event\\_presentation\\_1\\_.pdf](https://www.icr-facility.eu/wp-content/uploads/2023/08/arbitration_live_event_presentation_1_.pdf) (Accessed February 05, 2025).

3. What are the Three Basic Types of Dispute Resolution? What to Know About Mediation, Arbitration, and Litigation. Program on negotiation HARWAED LAW SCHOOL: web-site. Available at: <https://www.pon.harvard.edu/daily/dispute-resolution/what-are-the-three-basic-types-of-dispute-resolution-what-to-know-about-mediation-arbitration-and-litigation/> (Accessed February 05, 2025).

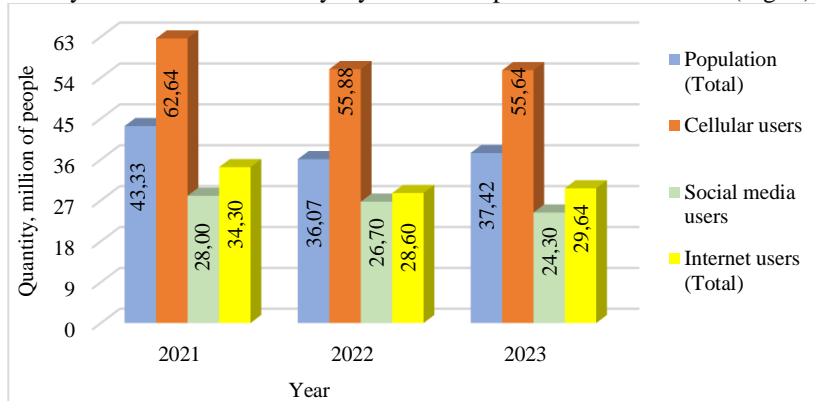
**K. Kraus,**  
*Bohdan Khmelnytskyi National  
University of Cherkasy, Cherkasy (Ukraine)*

### **ANALYSIS OF THE DYNAMICS OF THE DISTRIBUTION AND USE OF DIGITAL PRODUCTS BY THE POPULATION OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW**

The first quarter of the 21st century in the development of human civilization was already marked as the beginning of the digital era. Time is

steadily advancing in favor of the development of digital technologies and innovative solutions that not only change all spheres of human life, but also lay the foundations for technical and technological transformations, the formation of Industry X.0 and a new type of economy and society.

The fact remains indisputable that the successful implementation of advanced technologies in the current format of conducting business, state governance, and public relations requires readiness (awareness of need, financial capacity, availability) on the part of citizens. Due to the accelerated spread of ICT and digital technologies, an increasing number of members of society use them both in everyday life and in professional activities (Fig. 1).



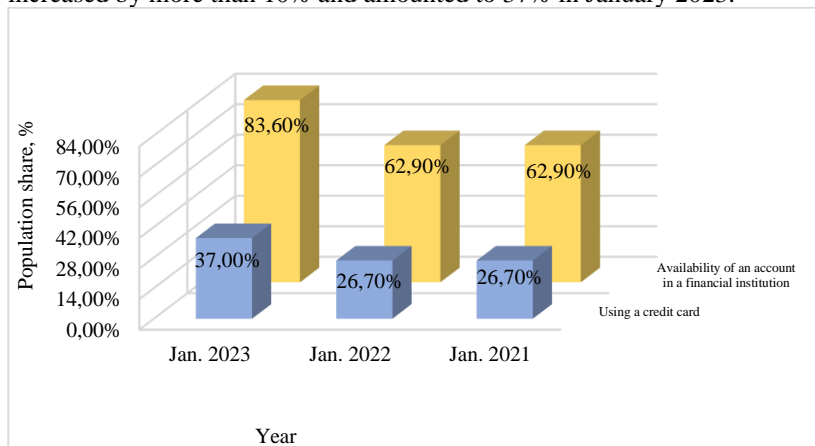
**Fig. 1. Dynamics of changes the population, users of the Internet, mobile communications and social networks in Ukraine in 2021–2023 (millions of people)**

*Source: built on the basis of sources [4, pp. 15, 20, 22, 24-25; 3, pp. 17, 36; 2, pp. 16, 22])*

In Fig. 1, we can see that during 2021–2023, the total number of residents of Ukraine decreased by about 6 million people, which became the cause of military aggression against the country and led to a large flow of refugees abroad. The vast majority of Ukrainians own more than one mobile phone number (owning the phone numbers of different mobile operators is popular), which is the reason why there are significantly more cellular users in the country than the population: in 2021, there were 62.64 million such people, in 2022 – 55.88 million people, in 2023 – 55.64 million people. The dynamics over the studied years is marked by a decline, which was also the result of a significant number of displaced persons outside the country. A similar situation can be seen in the number of Ukrainians using various social networks – for 2021–2023, their number decreased by 3.7 million people from

28 to 24.3 million people. As for the rate of Internet users in Ukraine, in 2023 there were 29.64 million people, which is slightly better than in 2022, when only 28.6 million people had access to the worldwide network (the beginning of full-scale military aggression against Ukraine, which was accompanied by a mass departure of Ukrainians abroad, the destruction and damage of a significant number of telecommunication networks).

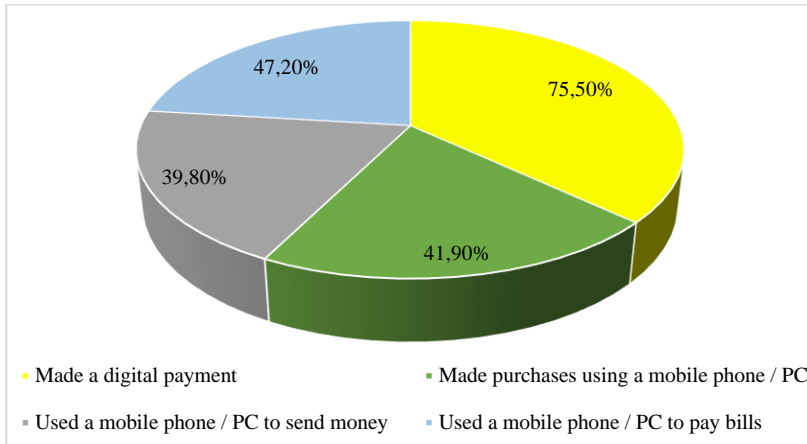
Many people today note that digitalization allows for quick and easy access to the necessary information, goods, services. They cover various fields – education, medicine, transport, finance, government, logistics, etc. So, in particular, in just one year (from January 2022 to January 2023), the share of Ukrainians over the age of 15 (Fig. 2) who have an account in a certain financial institution increased by more than 20% and amounted to 83 in 2023, 6%, and the share of those who used a credit card during the same period increased by more than 10% and amounted to 37% in January 2023.



**Fig. 2. Dynamics of the specific weight of the population of Ukraine aged 15+ who owned or used a separate financial product in 2021–2023**

*Source: built on the basis of sources [4, p. 54; 3, p. 52; 2, p. 53])*

Considering the current military situation in Ukraine, the mentioned indicators of activity of Ukrainians in using financial services and online products can be considered quite good. If considered more specifically, in 2023, 75.5% of the population of Ukraine aged 15+ made at least one digital payment (Fig. 3), and 41.9% of them made purchases directly using a mobile phone or personal computer. In addition, 39.8% of Ukrainians used a mobile phone or computer to send money in 2023, and 41.9% of the country’s residents aged 15+ used online bill payment services.



**Fig. 3. The specific weight of the population of Ukraine aged 15+ who owned or used each digital product/service in 2023**

*Source: built on the basis of sources [4, p. 54])*

The use of digital technologies and services has in some cases become a salvation for many Ukrainians who, since the beginning of the military aggression against Ukraine, have lost their documents (personal identification, about education, about the presence of movable and immovable property, driver’s licenses, marriage and birth certificates, etc.), were deprived of the opportunity to study face-to-face, receive face-to-face medical or administrative consultations. This is significantly facilitated by the launch and development in Ukraine of the single Diia public services portal and the Diia mobile application.

M. Fedorov, Deputy Prime Minister for Innovation, Development of Education, Science and Technology, Minister of Digital Transformation notes that “Diia has already become pop culture and created a new experience of interaction with the state. This is confirmed by 21 million users who use Diia in various life situations – from buying a car to starting a business” [1].

Modern digital opportunities are focused on expanding access to goods and services, creating barrier-free conditions for people with disabilities, improving the digital quality of life, optimizing labor productivity, balancing work and rest for a person in order to free up time for self-development, simplifying and facilitating business, transformation of interaction with the state on terms of trust and mutual understanding. At the same time, it is necessary to increase attention to improving digital literacy and information hygiene of citizens, to increase the level of security of their work and communication in the digital environment.

## References

1. 21+ million Ukrainians use Diia. *Diia*, October 30, 2024. URL: <https://diia.gov.ua/news/21-mln-ukraintsiv-korystuiutsia-diieiu> (accessed 06.01.2025).
2. Digital 2022: Ukraine. Edition by Simon Kemp. *We are Social. KEPIOS*, February 15, 2022. URL: <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2022-ukraine-february-2022-v01> (accessed 27.02.2025).
3. Digital 2023: Ukraine. Edition by Simon Kemp. *We are Social. Meltwater*, February 14, 2023. URL: <https://indd.adobe.com/view/d841151e-443f-40cd-9815-e7c84c9df9a1?allowFullscreen=true&wmode=opaque> (accessed 27.02.2025).
4. Digital 2024: Ukraine. Edition by Simon Kemp. *We are Social. Meltwater*, February 23, 2024. URL: <https://indd.adobe.com/view/20875673-04c4-4310-88fe-b96834eeb52c?allowFullscreen=true&wmode=opaque> (accessed 27.02.2025).

**S. Kuzminov,**

*Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)*

## EUROPE'S MILITARY BUDGETING: SHIFTS IN POLICY AND IDEOLOGY

The 2025 Munich Conference has reaffirmed the relevance of what I presented at a scientific event last year: Europe can no longer rely on anyone for security matters and must embrace the reality of remilitarization. This shift is not simply a matter of increasing defence budgets or acquiring new weaponry — it necessitates a profound ideological transformation. Without this shift, any attempts at remilitarization will be futile.

### **The Ideological Challenge of Remilitarization**

The technical aspects of remilitarization — expanding arms production, modernizing military infrastructure, and fostering innovation in defence technology — are not particularly complex. What presents a true challenge is reshaping the ideological foundation of European societies, transitioning from a prevailing pacifist mindset to one that recognizes the necessity of militarism.

Since the end of World War II, Europe has prided itself on turning away from the aggressive expansionism of its past. The continent adopted a “herbivorous” stance, hoping that war had become an outdated relic. Yet, recent events — particularly Russia’s invasion of Ukraine — have exposed the fragility of this hope. In a world where might still dictates outcomes, Europe’s ideological aversion to militarism has left it vulnerable.

If Europe genuinely seeks to defend itself, it must first recognize that peace cannot be guaranteed by moral posturing. Strength deters aggression. Without a shift in ideology, investments in military capabilities will be half-hearted and ineffective. It is not enough to buy weapons; Europe must embrace the mindset of a continent prepared for sustained, strategic conflict.

### **The Economics of Militarization: Sustaining Demand**

Another crucial element of remilitarization is ensuring that defence investments yield long-term returns. In modern Europe, the typical return on investment (ROI) takes 10 to 15 years, assuming sustained demand. However, this presents a grim paradox: sustained demand for military technology cannot exist without war or the imminent threat of war.

This was not a concern during Europe's imperial era, when expansionism naturally fuelled demand for military advancements. However, in the post-war period, Europe distanced itself from the logic of conquest, undermining the very foundation of consistent military-industrial growth. For remilitarization to succeed today, Europe must answer a harsh question: where will it engage in sustained, full-scale warfare over the next 15 years?

This question is uncomfortable — but vital. Without identifying arenas of conflict or anticipating strategic hotspots, defence investments risk becoming sporadic and unsustainable. Military industries thrive on steady demand, not fleeting panic purchases. Unless Europe commits to a long-term strategy of militarized engagement, remilitarization efforts will flounder.

### **Industrial Policy and Self-Reliance**

Another key aspect of effective remilitarization is industrial self-reliance. Recent conflicts have revealed a critical weakness: Europe's reliance on foreign-made weaponry, industrial equipment, and even raw materials. This dependence creates a strategic vulnerability — one that adversaries can exploit with ease.

Consider the simple but sobering reality of foreign arms procurement. Are you buying aircraft from a foreign supplier? What guarantees that this supplier will remain an ally? If relations sour, those vital assets may be compromised. Are you sourcing raw materials from abroad? What happens if a rival nation outbids you, cutting off essential supply chains?

The war in Ukraine has further exposed Europe's Achilles' heel: a shortage of infantry. Modern warfare quickly exhausts human resources, but Europe's low birth rates make it impossible to sustain infantry-heavy strategies. Deploying mass numbers of soldiers, once a pillar of military strength, is now an unaffordable luxury for Europe.

Thus, the only viable path forward lies in robotic warfare. To deter aggressors, European states must invest in automated defence systems, artificial intelligence, and unmanned combat technologies. Robotics can offset

the human resource deficit, ensuring military capabilities without relying on dwindling populations. A strategic pivot toward technological dominance — not manpower — will define Europe's military future.

### **The Illusion of Globalization and Investment**

The ideological transformation required for remilitarization extends beyond military strategy — it also demands a re-evaluation of economic policies. The collapse of globalization and the resurgence of trade protectionism have reshaped the world economy. Foreign investments, once seen as an unambiguous benefit, are increasingly viewed as strategic risks.

For years, many nations naively assumed that the risk of deteriorating relations with a foreign supplier or investor was negligible. The recent geopolitical climate has shattered this illusion. Critical infrastructure, weaponry, and industrial equipment sourced from abroad can be disabled by an external actor within moments. Moreover, the withdrawal of Chinese investments alone could cripple several European economies.

This shift exposes a deeper problem: the distortion of the term "investment." In modern parlance, any allocation of money aimed at generating profit is labelled an investment. But money itself does not work — people do. The nation that succeeds is not the one that merely spends money, but the one whose people actively work to create value.

Consider Russia's proposal to the United States for joint Arctic development. Moscow holds outdated but existent Arctic technologies, while the U.S. — lacking the same experience — would rely on Russian expertise. In essence, Russia would control the work, reaping the strategic and economic benefits. Such "investments" contribute to national strength no more than a game of poker or roulette.

The same flawed logic applies to Elon Musk's ventures. While Musk poured American investors' money into Chinese manufacturing, he inadvertently empowered America's primary geopolitical rival. This misstep underscores the broader issue: the blind faith in globalization and foreign investments has left Europe economically and militarily exposed.

### **A Militarized Economy and Society**

Finally, effective remilitarization necessitates a fundamental restructuring of European economies and societies. Increasing defence budgets is merely the first step — the entire economic model must shift to prioritize military resilience.

Relying on foreign suppliers for military equipment undermines national security. Europe must cultivate domestic industries for arms production, raw material extraction, and advanced technology development. This requires more than just money — it demands a cultural shift.

A militarized society operates differently from a pacifist one. Reallocating funds from social programs to military spending means embracing a more regimented, strategic approach to innovation. The free-spirited artist may find less space in such a society, while engineers and defence experts take centre stage.

Ultimately, remilitarization is not just a matter of bolstering armed forces — it is about mobilizing minds. Will Europe rise to this intellectual challenge? Will we witness a "mobilization of minds" — a coordinated effort to align military strategy, industrial policy, and economic resilience?

The path forward is clear: without a decisive ideological shift, sustained military investments, industrial self-reliance, and a recalibrated economic structure, Europe's remilitarization will remain an unfulfilled ambition. The 2025 Munich Conference has laid bare the urgency of this transformation. The question is not whether Europe can afford to remilitarize — but whether it can afford not to.

### References

1. The Guardian. (2025). UK plans to boost defence spending by cutting international aid. Retrieved from <https://www.theguardian.com/politics/live/2025/feb/25/yvette-cooper-labour-mike-amesbury-keir-starmer-conservatives-kemi-badenoch-uk-politics-live-news-updates>
2. Eurointegration. (2024). UK defense budget increase and continued support for Ukraine. Retrieved from <https://www.eurointegration.com.ua/news/2024/10/30/7197366/>

**T. Nechyporenko,**  
*Vinnitsia Technical Vocational College, Vinnitsia (Ukraine)*

## FINANCIAL GLOBALIZATION: BENEFITS AND RISKS FOR NATIONAL ECONOMIES

Financial globalization, as a process of integration of national financial markets into a single global system, is an ambivalent phenomenon that carries both significant benefits and significant risks for national economies. On the one hand, it facilitates the attraction of foreign investment, provides access to international financial resources, stimulates the development of financial innovations and increases the efficiency of capital allocation. On the other hand, financial globalization increases the vulnerability of national economies to external shocks, creates risks of financial crises spreading, deepens inequality, and complicates the regulation of the financial system. In the



context of the growing interdependence of national economies and increasing geopolitical instability, the study of the benefits and risks of financial globalization is of particular relevance for the development of effective economic policies and ensuring financial stability.

Financial globalization is the process of integrating national financial systems into a single global financial space, accompanied by the growing interdependence of financial markets, accelerated capital flows, unification of financial instruments and expansion of transnational banks and corporations [4].

The main characteristics of financial globalization include:

- liberalization of financial markets – reducing restrictions on capital flows, simplifying access to international financial resources and lowering barriers for foreign investors;

- international capital mobility – accelerated movement of financial flows between countries, which helps to attract investment, but also eliminates the risks of the financial crisis;

- transnationalization of financial institutions – active development of global banks, investment funds, insurance companies and stock exchanges operating in several countries simultaneously;

- unification of financial instruments and standards – harmonization of regulatory norms, adoption of international financial reporting standards (IFRS, Basel), and increased use of digital financial platforms;

- development of digital financial technologies – introduction of fintech solutions, cryptocurrencies, blockchain and algorithmic trading that change the structure of the global financial market [2].

In an era of deepening global interdependence and increased volatility of financial markets, it is extremely important to carefully analyze the benefits and risks of financial globalization for national economies. Despite the potential threats, integration into the global financial system opens up significant opportunities for countries, including attracting foreign investment:

- globalization creates favorable conditions for the inflow of capital needed to develop infrastructure, modernize production and stimulate economic growth;

- access to international financial resources: national economies are able to attract loans, credits and other financial instruments on international markets, which allows them to finance budget deficits, implement large-scale projects and maintain economic stability;

- development of financial innovations: global competition stimulates the introduction of the latest financial technologies, expansion of the range of financial services and increase in the efficiency of the financial sector;

– risk diversification: integration into the global financial system allows national economies to spread risks across different markets and instruments, reducing vulnerability to internal and external shocks;

– increasing the efficiency of capital allocation: globalization facilitates the free movement of capital between countries, ensuring that it is directed to the most efficient sectors of the economy and increasing overall productivity.

It is obvious that financial globalization, while opening up broad opportunities for economic growth and development, also creates a complex system of interdependencies that requires close attention to potential risks that could have a destabilizing impact on national economies.

Despite its many benefits, the integration of national economies into the global financial system can lead to a number of significant risks that could undermine stability and resilience. These risks include:

– vulnerability to external shocks, as globalization increases the dependence of national economies on external factors, such as fluctuations in global commodity prices, changes in international trade, and financial crises in other countries;

– the risk of financial crises spreading due to the integration of financial markets can lead to the rapid spread of financial crises from one country to another, as demonstrated during the global financial crisis of 2008;

– capital volatility, as global financial flows can be volatile and unpredictable, creating risks to exchange rates, inflation and financial stability;

– loss of national sovereignty, as globalization may limit the ability of national governments to control the financial system and pursue independent economic policies;

– deepening inequality: financial globalization can contribute to the concentration of capital in the hands of large transnational corporations and financial institutions, which can deepen inequality between rich and poor countries;

– risk of regulatory arbitrage: corporations and financial institutions may move their operations to countries with weaker regulation, which may undermine the effectiveness of national and international regulatory measures.

These risks require national governments to develop effective management strategies aimed at minimizing the negative effects of financial globalization and ensuring the stable development of national economies.

Thus, it can be stated that the analysis of financial globalization reveals its dual nature, which requires national economies to adopt an adaptive strategy. Taking into account the identified benefits, such as stimulating investment and innovation, as well as potential risks, such as vulnerability to external shocks, it becomes clear that successful integration into the global

financial system depends on the ability of countries to effectively manage risks. This implies not only strengthening national financial institutions and regulatory mechanisms, but also active participation in international cooperation to build a sustainable global financial architecture. Thus, the future of national economies in the context of financial globalization will be determined by their ability to balance between seizing opportunities and minimizing threats, which requires constant monitoring, analysis, and adaptation to dynamic changes in the global financial landscape.

#### **List of sources**

1. Zhurba, O., & Yasko, Y. (2024). Capital concentration in the context of financial globalization. *Economy and society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-43>
2. Chen, L., & Chen, Y. (2022). The impact of financial globalization on national economic development. *Journal of Economic Research*, 49(3), 537-548. <https://doi.org/10.1108/JES-11-2021-0444>
3. Kumar, A., & Singh, R. (2022). Financial globalization and economic growth: a review. *Journal of Financial Management, Markets and Institutions*, 30(1), 1-15. <https://doi.org/10.12831/11255-12412/2022/1-15>
4. Rogosa, M., & Stolyarchuk, V. (2022). Financial globalization and national economic risks. *Journal of Economic Development*, 47(2), 12-25. <https://doi.org/10.1234/jed.2022.47.2.12>

**Z. Smutchak,**  
*Doctor of Economics, Professor,*  
*University of Educational Management, Kyiv (Ukraine)*

#### **RUSSIAN AGGRESSION IN UKRAINE AND ITS IMPACT ON SCIENTIFIC POTENTIAL**

The most important factor in a country's long-term competitiveness and growth is its scientific human capital. It is worth noting, that human capital is mobile, and extreme events such as wars, economic downturns, and natural disasters often push talented people to move to places that offer greater security and more attractive conditions. Emigration, especially during wartime, can be an attractive option for scientists. Russian aggression has been inflicting losses on Ukrainian science since 2014, following the occupation of Crimea and parts of Donetsk and Luhansk regions, when Ukrainian educational institutions that found themselves under occupation lost their material assets, some of their staff, and were forced to evacuate and rebuild their relationships with students [1].

However, the full-scale war, that Russia unleashed against Ukraine on February 24, 2022, inflicted unprecedented losses on Ukrainian scientific potential. Due to the war, opportunities for research, professional development, and networking for scientists in Ukraine have been limited, and in some cases reduced to zero. They are complicated by shelling, constant threats to life, Russian occupation, destroyed laboratories and scientific institutions, lack of funds, lack of living conditions (power outages, interruptions in Internet and mobile communications, etc.), loss of homes, forced displacement. People have faced deterioration in their health and psychological state. As of April 2023, about six thousand scientists had left abroad. These are one and a half thousand scientists of the National Academy of Sciences of Ukraine (11% of the staff), of which almost half a thousand scientists from the departments of physics and astronomy and nuclear physics and energy. Another 705 (5% of the staff), according to data at the end of 2022, were forced to change their place of residence within Ukraine, about 40% of scientists became internally displaced persons, and 12–15% emigrated [2]. Emigration can be interpreted in two ways: as a loss and as a gain, the acquisition of new international experience that people will bring to Ukraine. But sociologists admit: not everyone will return, and later we may also face post-war emigration [3]. During crises and upheavals, people are most vulnerable; they are focused on ensuring basic needs and survival. In every armed conflict, people suffer, facing a direct threat to life and health, a ban on scientific research, the need to leave their place of residence or work, which generates migratory flows of refugees, destroys professional networks and connections, and excludes young promising researchers from science. Scientists face violations of basic human rights (such as the right to life, the right to housing, etc.) and restrictions on academic freedoms, which make research impossible. Unfortunately, Ukraine does not have a unified system for accounting for the loss of human scientific potential. Available data on the negative impact of war on Ukrainian scientists and science are fragmentary [4].

It is worth noting, that the war is a period of extraordinary testing of the nation, which leads to qualitative changes in all social groups. For the Ukrainian scientific community, the full-scale invasion of Russia created threats and at the same time opened up new horizons for development. When preserving the scientific potential in science, it is important to focus on:

- 1) preserving people, scientists as a source of producing new ideas, new knowledge, inventions;
- 2) preserving scientific schools for the succession of scientific traditions, consistent continuation of scientific research in the event of the death of the founder of the direction;

3) preserving the research topic as the basis for the revival of scientific traditions and the formation of a circle of followers [4].

The war led to irreversible losses in science - the death of scientists, deterioration of their health and psycho-emotional state, destruction of infrastructure, forced migration. This is a threat to the reproduction of Ukraine's scientific potential due to the risks of non-return of some migrants, a decrease in the efficiency of scientists, and weaker training of the younger generation. However, in overcoming these challenges, the national identity of the population is strengthened, its social responsibility is activated, digital skills are developed, and new cultural narratives are formed. All this creates new opportunities for qualitative changes and a quantum leap to a new level of development of Ukrainian science.

### References

1. What losses does Ukrainian science suffer due to the Russian war. URL: <http://surl.li/fwXuoh>
2. Scientists during war: identifying needs and coping with challenges. URL: <http://surl.li/jJulgc>
3. Ukraine must avoid a post-war wave of migration when men leave. URL: <http://surl.li/mkrjow>
4. Preservation of scientists in conditions of war and emergencies. URL: [8f1f50e5cafe66c19dab35dc800c7b8c6a2ebaf2.pdf](http://8f1f50e5cafe66c19dab35dc800c7b8c6a2ebaf2.pdf)

**S. Zhyliakov**

*Poltava University of Economics and Trade, Poltava (Ukraine)*

### **HISTORICAL CASES OF SUCCESSFUL AND UNSUCCESSFUL ENTERPRISE MANAGEMENT: THE IMPACT OF HISTORICAL STRATEGIES ON MODERN APPROACHES TO COMPETITIVENESS MANAGEMENT**

The competitiveness of enterprises depends on the selection of effective management strategies that ensure sustainable development, adaptation to external changes, and the implementation of advanced technologies. Throughout history, there have been both successful and failed models of enterprise management, illustrating how various strategic approaches affect efficiency. The analysis of historical cases allows for the identification of key success factors and risks that should be considered in modern management.

The central elements of management strategies in the context of competitiveness include:

- Monopolization (creating barriers to entry for competitors);

- Scaling (market expansion and vertical integration);
- Innovative development (implementation of advanced technologies);
- Digital transformation (automation of processes and business digitalization).

Examining these aspects through real historical enterprises allows for the evaluation of their effectiveness and potential impact on contemporary companies.

#### 1. Historical Cases of Successful Enterprise Management.

To monopolize the market environment, Standard Oil, led by John D. Rockefeller in the 19th century, applied a vertical integration strategy, controlling all stages of oil production and distribution. However, aggressive monopolization triggered antitrust investigations, leading to the company's breakup in 1911 [1]. The lesson of this case is that excessive market concentration may result in regulatory constraints.

The case of McDonald's is one of the most renowned examples of successful scaling, demonstrating how the franchising model enables international expansion while maintaining product quality. Strategies of process standardization, effective marketing, and adaptation to local markets, introduced by Ray Kroc, made McDonald's a global leader in the fast-food industry [2].

Under the leadership of Steve Jobs, Apple managed to create innovative products that transformed the market. The implementation of a device ecosystem, intuitive design, and unique functionalities enabled the company to occupy leading positions in the technology sector. Apple demonstrates that innovation and strategic brand management can be a source of long-term competitive advantage [3].

Amazon applied a comprehensive digital transformation strategy, expanding its business model from e-commerce to cloud services (AWS), artificial intelligence, and logistics innovations [4]. This approach made the company a global player that continuously improves operational processes and adapts swiftly to market changes.

#### 2. Historical Cases of Unsuccessful Enterprise Management.

Nokia, once a leader in mobile communications, failed to adapt to new market conditions, particularly the growing popularity of touchscreen smartphones. This led to a loss of market share and the eventual sale of its business to Microsoft in 2014. The decline of Nokia illustrates the extreme dynamism of the technology market and the importance of rapid response to emerging trends [5].

Kodak, which dominated the photographic film market, failed to adapt to the digital revolution. Despite being the first to develop a digital camera in 1975, the company ignored the potential of digital technology, ultimately

filing for bankruptcy in 2012. The Kodak case includes multiple failures in business model choices and marketing strategies, pointing to inefficient scaling [6].

Blockbuster, once the leader in video rental, failed to adapt to streaming technologies in time. Unlike Netflix, which actively developed a digital platform, Blockbuster ignored this trend, leading to its downfall [7].

### **Conclusion**

Thus, the analysis of historical enterprise management cases allows modern businesses to adapt contemporary approaches to competitiveness management. Companies must promptly respond to technological changes, create unique products and services, and integrate technology into business processes to enhance their survival chances. Such a strategy is key to sustainable competitive advantage in today's environment.

Simultaneously, poor decisions regarding expansion or business transformation, lack of investment in technology development, and failure to account for new trends may result in customer loss and the erosion of competitive positions.

Accordingly, historical enterprise management cases demonstrate that competitiveness depends on the ability to scale, monopolize, innovate, and digitally transform. Successful companies apply flexible, adaptive strategies that enable them to outpace competitors and maintain leadership. Meanwhile, ignoring technological change and making poor management decisions can lead to the downfall of even the most powerful corporations.

Future research should focus on developing methods for assessing the risks of digital transformation and tools for adaptive competitiveness management for modern enterprises in the context of global uncertainty.

### **References**

1. Standard Oil. History, Monopoly, & Breakup. Britannica Money. Available at: <https://www.britannica.com/money/Standard-Oil> (accessed March 20, 2025)

2. Istorija merezhi McDonald's [History of the McDonald's chain]. Available at: <https://franchise-capital.com/blog/istoriyi-velikih-franchajzeriv-mcdonalds/> (accessed March 20, 2025) [in Ukrainian].

3. Apple: istorija stvorennya i uspikhu kompaniji Eppl [Apple: the history of the creation and success of Apple]. Available at: <https://worldbank.org.ua/4693-apple.html> (accessed March 20, 2025) [in Ukrainian].

4. Moroz O.S. (2023) Cyfrovizacija procesiv upravlinnja personalom sub'ektiv ghospodarjuvannja v promyslovykh umovakh cyfrovoji

transformaciji [Digitalization of human resource management processes of business entities in industrial conditions of digital transformation]. *Cyfrova transformacija promyslovogho menedzhmentu: teorija i praktyka* : monohrafija / za red. V. Gh. Voronkovoji, N. Gh. Metelenko. Ljviv – Torunj. pp. 192 – 220. DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-319-7-4>

5. Jak Nokia vtratyla svoje liderstvo: istorija uspihu ta zanepadu finsjkogho ghyghanta [How Nokia lost its leadership: the story of the success and decline of the Finnish giant]. Available at: <https://galera.news/yak-nokia-vtratyla-svoje-liderstvo-istoriya-uspihu-ta-zanepadu-finskogo-giganta-3939/> (accessed March 21, 2025) [in Ukrainian].

6. Kodak: jak zminyty svit i vse vratyty. Period zanepadu [Kodak: How to Change the World and Lose Everything. The Decline Period.]. Available at: <https://www.imena.ua/blog/kodak-period-of-decline/> (accessed March 21, 2025) [in Ukrainian].

7. The Guardian. (2019) Harding S. Experience: I manage the last Blockbuster in the world. Available at: <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2019/may/17/i-manager-the-last-blockbuster-store-in-the-world> (accessed March 21, 2025)

*Scientific supervision by T. Kostyshyna, Doctor of Sciences (Economics),  
Full Professor*

**І. Березюк-Рибак,  
Черкаський державний технологічний  
університет, м. Черкаси (Україна)**

## **ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ В ЄС В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ**

Сьогодні в сучасному глобалізованому світі відбувається геоекономічне переформатування, що поступово призводить до того, що архітектура нового світоустрою зміниться і людство перейде від моноцентричного світу до багатополюсного. На думку експертів, сучасна модель глобалізації буде менш агресивною та експансивною щодо країн третього світу і це може дати можливість Україні здобути новий міжнародний статус завдяки правильно побудованій стратегії економічного розвитку, спрямовану на співпрацю з країнами ЄС у різних сферах та галузях.

Після припинення військових дій Україна стоятиме перед важливим викликом відновлення економіки країни. Інтеграція України в ЄС може стати важливим елементом цього процесу та може сприяти значному його поглибленню та пришвидшенню. Адже Україна зможе



брати участь у багатьох європейських ініціативах, програмах допомоги, спільних проектах, здатних швидко відновити економічні зв'язки, пошкоджену інфраструктуру, втрати у виробничому секторі і забезпечити стійке економічне зростання.

Важливо зазначити, що Україна поступово стає важливим елементом європейських ланцюгів постачання завдяки своєму географічному розташуванню, наявності природних ресурсів, промислового потенціалу та висококваліфікованій робочій силі.

Основними напрямками інтеграції України в ланцюги постачання ЄС можуть бути наступними: агропромисловий комплекс (постачання сільськогосподарської продукції та її переробка); інтеграція в європейський ланцюг автомобільного та авіаційного виробництва; виробництво алюмінію та інших металів для європейського ринку; виробництво електромобільних батарей та електронних компонентів; створення виробничих потужностей для європейських компаній в Україні в легкій промисловості; постачання електроенергії та біопалива; інтеграція в європейський ланцюг відновлювальної енергетики (сонячні, вітрові електростанції); виробництво мікроелектроніки та телекомунікаційного обладнання; аутсорсинг ІТ-послуг та розробка програмного забезпечення; модернізація транспортної інфраструктури для підключення до європейських коридорів; розширення залізничного сполучення з ЄС (перехід на європейську колію); створення логістичних хабів та митних терміналів тощо.

Оскільки, сьогодні міжнародна конкурентна перевага будь-якої країни досягається завдяки високому рівню технологічної інноваційності, то особливу увагу слід фокусувати на співпрацю між Україною та ЄС у сферах інновацій, високих технологій, ІТ-індустрії та ін. Україна вже сьогодні має значний потенціал для інтеграції в європейські технологічні ланцюги постачання у цих сферах.

Нині українська ІТ-індустрія вже є важливим гравцем на європейському ринку і післявоєнне відновлення країни відкриває ще більше можливостей для її інтеграції в технологічні ланцюги постачання ЄС. Основними напрямками інтеграції України в ІТ-секторі є наступні: розробка програмного забезпечення на замовлення для європейських компаній; тестування, підтримка та обслуговування програмних продуктів; впровадження стандартів ЄС у сфері інформаційної безпеки та співпраця з Європейським агентством з кібербезпеки; розробка фінансових технологій у банківській системі; розвиток цифрових платежів та блокчейн-рішень; використання штучного інтелекту у різних сферах; розвиток хмарних технологій та дата-центрів; розвиток

індустрії розваг та інтерактивного контенту для європейського ринку; розвиток телекомунікації та Інтернет речей та ін.

Високий рівень IT-фахівців, наявність потужної аутсорсингової бази та перспективи у сфері кібербезпеки та штучного інтелекту відкривають для України перспективи стати важливим цифровим партнером ЄС і зайняти належне місце в сучасній світовій архітектурі як незалежна держава та центральноєвропейська країна.

Але існує низка проблем та викликів з якими може зіштовхнутися Україна в процесі долучення її до ланцюгів постачання ЄС, наприклад: регуляторні та технічні бар'єри щодо впровадження європейських стандартів та сертифікації продукції; високий рівень конкуренції з іншими країнами, що інтегруються до ЄС; відновлення значної кількості зруйнованих логістичних шляхів в результаті військових дій; потреба у модернізації інфраструктурних об'єктів (залізничних станцій, мостів, доріг, портів, складів) тощо. Значними перешкодами є загроза нових військових конфліктів, що значно може відобразитися на енергетичній безпеці та диверсифікації маршрутів постачання. Також, Україна в умовах повоєнного відновлення країни може зіштовхнутися з проблемами кадрового потенціалу, значного відтоку робочої сили в країні ЄС та з потребою у навчанні персоналу відповідно до вимог ЄС.

Важливим аспектом інтеграції України в ЄС є підтримка малого та середнього бізнесу, яка необхідна для швидкого відновлення економічних зв'язків, бізнес-структур, виробничих потужностей, інфраструктури та ін. Роль МСБ у повоєнному відновленні економіки країни є дуже важливою, адже малі та середні підприємства є драйверами економічного розвитку. МСБ визначає темпи економічного зростання та структуру ВВП, відіграє значну роль у згладжуванні коливань економічної кон'юнктури, у забезпеченні рівня зайнятості населення та створення робочих місць.

Активний розвиток МСБ повинен стати основним підґрунтям повоєнного відновлення країни та забезпечення економічної стабільності країни у перспективі. Це обумовлено низкою наступних чинників: по-перше, малий і середній бізнес може бути оптимальним стартом для розвитку підприємництва в країні загалом; по-друге, конкуренція виробників товарів та послуг на споживчому ринку здатна створити сприятливі умови для споживачів, покращити якість життя та збільшити купівельну спроможність населення; по-третє, на ринку праці зростатиме зайнятість населення та рівень зарплат, поліпшуватимуться умови праці та підвищиться рівень кваліфікації робочої сили; по-четверте, завдяки гнучкості умов праці виникне можливість збільшення соціально-трудової інклюзії через залучення людей, які не можуть

працювати на умовах найму; по-п'яте, високий рівень динаміки зайнятості, незначна вартість створення та ліквідації робочих місць пом'якшать наслідки циклічності кризових явищ.

Слід зазначити, що бойові дії зруйнували фізичні активи та інфраструктуру, частка підприємств, що перебувають під загрозою зникнення у прифронтових та частково окупованих регіонах становить близько 45% для первинного сектору (сільське господарство, видобуток), 35% - для вторинного (промислове виробництво) та 37% - для третинного сектору (послуги) [2]. Наприклад, МСБ в аграрному секторі економіки найбільше постраждав через подорожчання логістичних послуг, обмеженість можливостей залучати банківське кредитування та безпосередні втрати від війни (блокування портів, мінування полів, пошкодження сільськогосподарської техніки, окупації територій тощо).

МСБ у сфері обробної промисловості найбільше постраждав через перебої ланцюгів поставок компонентів, зростання вартості експорту та зниження попиту на кінцеві товари (товари довгострокового призначення, технічне обладнання). МСБ у сфері послуг найбільше постраждав через скорочення населення в містах, що призводить до скорочення обсягів попиту на окремі види послуг (ресторанний бізнес, салони краси, позашкільні освітні послуги) так і скорочення пропозиції висококваліфікованих спеціалістів (ІТ – фахівці, експерти в сфері фінансових, консалтингових послуг) [1].

За результатами дослідження на кінець 2023 року майже 91% українських підприємств відновили свою діяльність з початку війни. На жовтень 2023 року лише 9,6% компаній призупинили свою діяльність або перебували під загрозою закриття, у червні 2022 року цей показник сягав 46,8%. Про це свідчить дослідження програми розвитку ООН (UNDP) [3].

У 2023 році підприємства поетапно повернули довоєнний рівень потужностей, у середньому цими підприємствами використовується лише 53,4% обсягу виробничих потужностей від загального їх обсягу. Згідно з прогнозом, у 2024 році цей відсоток має зрости до 56%. В Україні на кінець 2023 року кількість мікро-, малих та середніх підприємств склала 99,98% усіх суб'єктів господарювання та забезпечила 74% усіх робочих місць. В Україні 57,2% підприємств малого та середнього бізнесу працюють виключно на внутрішньому ринку. 43% компаній вже вийшли або планують виходити на міжнародні ринки, а 25% компаній повністю релокувалися або відкрили додаткові офіси та філії в західних регіонах країни [3].

В середньому для розвитку середніх підприємств упродовж трьох років необхідно \$950 000 додаткових фінансових ресурсів. Мікро- та малим фірмам потрібні менші інвестиції – від \$30 000 до \$300 000. Підприємства на Сході та Півдні України зазнали в 1,5 рази більших збитків, ніж на Заході. Кожен другий підприємець заявив, що його бізнес не виживе без допомоги держави. Також слід зазначити, що на думку опитаних, позики, програми працевлаштування, зниження податків і гранти були вирішальними для виживання бізнесу[3].

Наведемо основні перешкодами розвитку суб'єктів МСБ в Україні: по-перше, військові дії на території країни, суттєво ускладнили соціально-економічну та політичну ситуацію в країні; по-друге, відсутність дієвої системи державної підтримки розвитку МСБ; по-третє, обмеженість доступу до джерел фінансування, викликана низьким рівнем зацікавленості інвесторів у фінансуванні МСБ у зв'язку із повномасштабним вторгненням; по-четверте, відсутність інструментів стимулювання бізнесу; по-п'яте, недосконалість податкової системи; по-шосте, відсутність ефективного нормативно-правового забезпечення державних проектів та програм розвитку МСБ; по-сьоме, недосконалість системи обліку та статистичної звітності МСБ, обмеженість інформаційного та консультативного забезпечення з боку державних органів тощо.

Україна, інтегруючи свою економіку в ЄС, має шанс на швидке відновлення і стійкий розвиток МСБ, що може стати основою для відновлення економіки країни в цілому. Для того, щоб досягнути цього необхідно, по-перше, сформувати виважену та дієву державну політику щодо розвитку та стимулювання суб'єктів МСБ, інфраструктурний базис та сприятливе бізнес-середовище для подальшого розвитку бізнесу; розвивати систему фінансової підтримки МСБ шляхом надання доступу до кредитних ресурсів, грантів та інших фінансових інструментів шляхом залучення іноземних інвестицій; поглиблювати розвиток партнерських відносин між суб'єктами малого, середнього та великого бізнесу з метою створення ланцюгів постачання та доданої вартості, забезпечити державну підтримку їх інноваційного розвитку.

По-друге, необхідно удосконалити існуючу систему спрощеного оподаткування; впроваджувати державні урядові програми щодо підтримки МСБ шляхом створення необхідних електронних платформ для: допомоги роздрібним торговцям продуктів харчування у пошуку регіональних постачальників; координації виробників та роздрібних торговців з військово-цивільними адміністраціями та міжнародними організаціями; державної підтримки аграрного бізнесу

По-третє, здійснювати ефективну взаємодію з органами влади щодо протидії тішовій економіці, впроваджувати цифровізацію контрольно-дозвільних процедур, забезпечити прозорий доступ до публічних замовлень, здійснювати оптимізацію адміністративного та податкового тиску.

По-четверте, здійснювати подальшу гармонізацію законодавства України згідно норм ЄС, сприяти та підтримувати бізнес у виході на європейські ринки, спрощення доступу до міжнародного трансферу технологій тощо; створити єдиний експортний веб-портал; впровадження програм пільгового кредитування для підтримки експортної діяльності підприємств МСБ.

Поглиблення євроінтеграційних процесів в Україні дасть можливість залучати ЄС до підтримки вітчизняного МСБ через спільні ініціативи та програми, які дозволять підвищити його ефективність і конкурентоспроможність. Подальший розвиток євроінтеграційних процесів забезпечить Україні доступ до фінансів, технологій, ринків товарів, що дозволить поступово відновити країну згідно європейських стандартів.

Наведемо деякі інструменти підтримки України зі сторони ЄС за різними напрямками, що сприятимуть повоєнному відновленню вітчизняної економіки (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Інструменти підтримки України зі сторони ЄС**

Інструменти підтримки України	Характеристика інструментів підтримки
Фінансова та інвестиційна підтримка	Фінансова допомога з боку ЄС через гранти та кредити на відновлення інфраструктури, підтримку бюджету, стабілізацію економіки. Програми Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) та Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) для модернізації енергетики, транспорту, комунального сектору. Залучення інвесторів через інтеграцію України у європейський ринок і впровадження європейських стандартів ведення бізнесу.
Інтеграція у внутрішній ринок ЄС	Поглиблена зона вільної торгівлі спростить доступ українських товарів і послуг на ринки ЄС. Усунення технічних бар'єрів, гармонізація стандартів та сертифікації продукції відповідно до норм ЄС. Логістична інтеграція через розвиток транспортних коридорів та інтеграцію у європейську транспортну систему.
Відновлення інфраструктури згідно європейських стандартів	Реконструкція зруйнованих об'єктів (дороги, мости, залізнична інфраструктура) із застосуванням європейських технологій і стандартів.

	Сталий розвиток міст через програми розумного управління, цифровізації, підвищення енергоефективності житлового фонду. Екологічні ініціативи, перехід на відновлювані джерела енергії.
Енергетична безпека та диверсифікація постачань	Розвиток альтернативної енергетики у рамках Європейського зеленого курсу. Модернізація ГТС для транспортування газу з ЄС.
Розвиток технологій та цифрової економіки	Інтеграція українських ІТ-компаній у європейські цифрові екосистеми через участь у програмах Horizon Europe та Digital Europe. Сприяння розвитку стартапів та наукових інновацій через європейські грантові програми. Кібербезпека як ключовий напрям співпраці з ЄС у захисті критичної інфраструктури.
Реформи та гармонізація законодавства	Зміцнення верховенства права через судову реформу та боротьбу з корупцією. Модернізація економічного регулювання МСБ для покращення бізнес-клімату та залучення інвестицій. Соціальні реформи у сфері освіти, медицини, трудового законодавства для відповідності стандартам ЄС.
Людський капітал та освітня інтеграція	Вільний рух робочої сили та створення умов для повернення фахівців в Україну. Освітні програми (Erasmus+, Horizon Europe) сприяють академічній мобільності та науковим обмінам. Співпраця у сфері охорони здоров'я через інтеграцію в європейські медичні системи.

### **Висновок**

На основі проведеного дослідження можна зазначити, що поглиблення інтеграційних процесів в Україні є не лише стратегічним вибором, а й важливим чинником повоєнного відновлення економіки країни. Інтеграція України в ЄС є шансом для подальшого розвитку вітчизняної економіки. Але для ефективної інтеграції в Україні необхідно здійснити низку реформ: реформувати та гармонізувати законодавство; створювати сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу; сприяти розвитку стартапів, інновацій та ІТ-технологій; сприяти розвитку альтернативної енергетики; відновлювати інфраструктуру; створювати умови для повернення фахівців в Україну тощо.

### **Список використаних джерел**

1. Длігач А. Стан та перспективи МСБ в Україні. Результати дослідження. Економічна правда 01.05.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699634/>

2. Коваленко О. Війна зачепила практично весь малий і середній бізнес – опитування. 22.05.2023. Інформаційне агентство УНІАН URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/biznes-pid-chas-viyini-lishe-6-biznesu-vdalosya-uniknuti-shkodi-vid-viyini-12266319.html>

3. Майже 91% підприємств в Україні відновили роботу з початку війни. Головне з дослідження програми розвитку ООН (UNDP). URL: <https://forbes.ua/news/mayzhe-91-pidpriemstv-v-ukraini-vidnovili-robotu-z-pochatku-viyini-golovne-z-doslidzhennya-programi-rozvitku-on-undp-20022024-19340>

**В. Бредіхін,**  
*Харківський національний університет міського  
господарства ім. О.М Бекетова, м. Харків (Україна)*

## **ЗЕЛЕНИЙ ВОДОРОД ТА БЛОКЧЕЙН ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПОДОЛАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОГО СВІТУ**

Сучасний світ стикається з численними глобальними викликами, серед яких зміна клімату, енергетична криза, декарбонізація економік та інтеграція нових технологій у традиційні системи. Європейський зелений курс (European Green Deal) є амбітним планом Європейського Союзу щодо досягнення углеродної нейтральності до 2050 року. Однак його реалізація потребує інноваційних підходів, врахування глобалізаційних процесів та вирішення суперечностей між економічним розвитком і екологічною стійкістю.

Станом на 2023 рік близько 95% водню у світі виробляється з використанням викопного палива (сірий водород), що призводить до викидів CO<sub>2</sub> у розмірі приблизно 830 млн тонн на рік [1]. За прогнозами, до 2030 року частка зеленого водороду (виробленого за допомогою відновлюваних джерел енергії) може досягти 20-30% від загального обсягу виробництва водню. Вартість зеленого водороду в 2023 році становить приблизно 3-6 доларів за кілограм. Очікується, що до 2030 року ця цифра знизиться до 1,5-2,5 доларів за кілограм завдяки масштабуванню виробництва та технологічним інноваціям [2].

Україна, як кандидат на членство в ЄС, має враховувати ці аспекти для успішної інтеграції та реалізації власних енергетичних та екологічних стратегій.

Дослідження, проведені науковцями з Корнелльського університету, а також аналітичні матеріали щодо використання зеленого водороду та криптовалют [3], зокрема Біткойна (BTC), демонструють потенціал цих інструментів для декарбонізації економіки. Автори

пропонують інноваційні рішення, такі як поєднання виробництва зеленого водороду з майнінгом криптовалют, що може прискорити перехід до відновлюваної енергетики. Ці ідеї мають важливе значення для України, яка прагне стати частиною єдиного енергетичного ринку ЄС.

Зелений водород, що виробляється за допомогою відновлюваних джерел енергії (сонячна, вітрова), є ключовим елементом енергетичного переходу країн до вуглецевої нейтральності.

Його використання для майнінгу криптовалют, може зменшити вуглецевий слід цієї галузі так як майнінг криптовалют, часто критикують через високе енергоспоживання.

Концепція Біткойна як "віртуального носія енергії" (VEC) дозволяє монетизувати надлишкову енергію, наприклад, з ізольованих гідроелектростанцій або нафтогазових свердловин, де спалюється метан. Це може бути вигідно для України, яка має значний потенціал у сфері відновлюваної енергетики [4].

Серед глобальних викликів для впровадження цих технологій слід зазначити:

- високу вартість інфраструктури. Витрати на розвиток водневої інфраструктури оцінюються у 11 трильйонів доларів до 2050 року;
- технологічні бар'єри. Ефективність електролізерів для виробництва зеленого водороду становить 60-70%, що потребує подальшого вдосконалення;
- регуляторні питання. Відсутність єдиних стандартів для сертифікації зеленого водороду та криптовалют ускладнює їх глобальне впровадження.

Незважаючи на це, понад 30 країн, включаючи країни ЄС, прийняли національні водневі стратегії, спрямовані на досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року, а капіталізація ринку криптовалют у 2023 році становить понад 1,2 трильйона доларів, причому Біткойн займає близько 45% ринку [5].

В статті "Bitcoin Mining and Renewable Energy: A Global Review" [6] автори відзначають, що частка відновлюваної енергії у майнінгу зросла до 58,4%, що свідчить про позитивні зрушення у галузі.

Компанії, такі як Marathon та Hive, вже демонструють приклади декарбонізації майнінгу, що може стати орієнтиром для українських підприємств.

Україна має значний потенціал у сфері відновлюваної енергетики, зокрема сонячної, вітрової та біоенергетики, що відкриває можливості для виробництва зеленого водороду та його експорту до ЄС. Для такої успішної інтеграції необхідно розвивати інфраструктуру,



стандартизацію та сертифікацію, що відповідають вимогам ЄС. Завдяки цьому Україна може стати не лише постачальником "зелених" молекул водню, а й центром "зеленої" індустріалізації, що сприятиме економічному розвитку та створенню нових робочих місць.

### **Висновки**

Зелений водород та криптовалюти є перспективними інструментами для подолання глобальних викликів у контексті Європейського зеленого курсу. Їх поєднання може прискорити декарбонізацію економіки та розвиток відновлюваної енергетики.

Україна має значний потенціал для інтеграції у європейські ініціативи, зокрема через виробництво зеленого водороду та використання інноваційних технологій у сфері енергетики.

Для успішної реалізації цих ініціатив необхідно розвивати інфраструктуру, стандартизацію та міжнародне співробітництво, а також забезпечити фінансову та технологічну підтримку.

Україна повинна активно брати участь у формуванні глобальних правил гри, щоб не лише бути постачальником сировини, а й стати рівноправним партнером у "зеленому" переході.

### **Список використаних джерел**

1. International Energy Agency: IEA URL: <https://www.iea.org/reports/the-role-of-green-hydrogen-in-achieving-net-zero-emissions>
2. BloombergNEF URL: <https://bnef.com>
3. Liu, Z.; Deng, Z.; Davis, S.J.; Ciais, P. Global Carbon Emissions in 2023. Nat. Rev. Earth Environ. 2024, 5, 253–254.
4. Sinan Küfeoğlu, Mahmut Özk Bitcoin mining: A global review of energy and power demand, 2019. URL: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.101273>
5. CoinMarketCap URL: <https://coinmarketcap.com/>

## **КІБЕРБЕЗПЕКА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ВИКЛИКИ ДЛЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ**

Цифрова трансформація стала ключовим драйвером розвитку як міжнародного бізнесу, так і державних послуг. Однак поряд із перевагами цифровізація приносить нові виклики, серед яких особливе місце займають питання кібербезпеки. Зростання кількості та складності кібератак вимагає від організацій впровадження надійних механізмів захисту інформації. Кібербезпека перетворилася на один із найважливіших аспектів функціонування як транснаціональних корпорацій, так і державних інституцій.

Для досягнення цілей цифровізації ЄС підтримує міжнародні проекти, які вимагають значних фінансових та матеріальних ресурсів, а також об'єднання інтелектуальних ресурсів різних країн. У статті "Виклики кібербезпеки індустрії фінансових послуг" зазначається, що зростання обсягів електронних фінансових операцій призводить до збільшення кількості кібератак на фінансові установи. Автори підкреслюють необхідність впровадження сучасних технологій захисту та підвищення обізнаності працівників щодо кіберзагроз [1].

Експерти EU4Digital у 2020 році підкреслили необхідність впровадження стандартів кібербезпеки та обміну передовим досвідом між країнами для забезпечення надійного захисту інформаційних систем [2]. У статті "Цифрова трансформація суспільства" автори аналізують поняття "цифровий розрив" [3].

Дослідження підкреслюють, що кіберзагрози стають все більш складними та масштабними. Згідно з доповіддю McKinsey (2021), кібератаки на міжнародний бізнес зросли на 125% у 2020-2021 роках, причому найбільш уразливими є фінансовий сектор, енергетика та охорона здоров'я [4]. Дослідження Accenture (2022) вказує, що середній збиток від кібератак для компаній склав 4,24 мільйона доларів, що підкреслює економічну важливість інвестицій у кібербезпеку [5].

Міжнародні корпорації та державні органи змушені адаптувати свої стратегії безпеки, щоб відповідати новим викликам, насамперед .

1. Розвивати міжнародну співпрацю. Наприклад, створення глобальних альянсів, таких як Європейський центр кібербезпеки (ЕС3), для обміну інформацією та координації дій.

2. Гармонізувати стандарти кібербезпеки. Кожна країна має свої стандарти кібербезпеки, що ускладнює дотримання вимог для міжнародних компаній. Необхідна уніфікація нормативних вимог для полегшення дотримання правил транснаціональними компаніями. Наприклад, NIST Cybersecurity Framework використовується як міжнародний стандарт.

Директива NIS2 прийнята у 2022 р. встановлює вимоги до безпеки критичної інфраструктури, включаючи енергетику, транспорт, охорону здоров'я та фінансовий сектор. Директива зобов'язує країни-члени ЄС підвищувати рівень захисту своїх систем, проводити регулярні аудити та обмінюватися інформацією про кіберзагрози. Це дозволяє створити єдиний простір безпеки, де кожна країна може покладатися на підтримку інших.

3. Впровадження штучного інтелекту (AI) та машинного навчання для виявлення аномалій у мережах. Згідно з дослідженням Gartner (2023), 40% компаній планують використовувати AI для кібербезпеки до 2025 року [6].

4. Підвищення обізнаності. ЄС активно інвестує в навчання та підготовку фахівців. Наприклад, програми Google Cybersecurity Certificates допомагають підвищити кваліфікацію фахівців. European Cybersecurity Organisation (ECISO), спрямовані на підвищення кваліфікації спеціалістів і розвиток інновацій у сфері кібербезпеки. Це особливо важливо в умовах глобального дефіциту кадрів, який, за даними (ISC)<sup>2</sup>, сягає 3,4 мільйона фахівців [7].

5. Шифрування даних у хмарних та локальних середовищах для зниження ризиків витоку інформації.

6. Посилення контролю над ланцюгами постачання шляхом перевірки безпеки всіх підрядників та партнерів. Транснаціональні компанії залежать від складних мереж постачання, що робить їх уразливими до атак на ланцюги поставок. Так звіт IBM підкреслює, що 62% кібератак у 2022 році були спрямовані саме на ланцюги поставок.

Таким чином, кібербезпека є критичним аспектом цифрової трансформації, яка впливає як на міжнародний бізнес, так і на державні послуги. Європа є одним із лідерів у розвитку кібербезпеки, і її досвід може бути корисним для інших регіонів.

Ефективний захист цифрової інфраструктури можливий лише за умови комплексного підходу, який поєднує законодавчу базу, міжнародну співпрацю, інноваційні технології, підготовку кваліфікованих кадрів та координації зусиль на глобальному рівні. Цей підхід може бути корисним для інших регіонів, які прагнуть забезпечити стабільність і безпеку своїх цифрових систем.

### Список використаних джерел

1. Виклики кібербезпеки індустрії фінансових послуг // Сумський державний університет. – 2022. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/93329/1/Koibichuk\\_cyberthreats.pdf;jsessionid=7E8C10E36BC33BBE8E1FA91324501757](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/93329/1/Koibichuk_cyberthreats.pdf;jsessionid=7E8C10E36BC33BBE8E1FA91324501757)
2. Цифрові трансформації в Україні // EU4Digital. – 2021. [https://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research\\_DT\\_PF\\_WG2\\_ua-1.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf?utm_source=chatgpt.com)
3. Цифрова трансформація суспільства // Інститут інформаційних технологій і засобів навчання НАПН України. – 2023. [Цифрова бібліотека НАПН України](#)
4. McKinsey & Company. (2021). "The State of Cybersecurity 2021: A Focus on Resilience."
5. Accenture. "Cost of Cybercrime Study". 2022.
6. Gartner. "Top Security and Risk Management Trends." 2022.
7. (ISC)². "Cybersecurity Workforce Study.", 2022.

**М. Буласнко,**  
*Харківський національний університет міського господарства ім. О.М Бекетова, м. Харків (Україна)*

### **МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ ОЦІНКИ РИЗИКІВ У КІБЕРБЕЗПЕЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

У сучасному світі, де цифрові технології пронизують усі сфери життя, кібербезпека стає одним із найважливіших аспектів функціонування суспільства. Зростання кількості та складності кібератак вимагає розробки ефективних методів оцінки ризиків, що дозволяють прогнозувати потенційні загрози та мінімізувати їх вплив. Математичні моделі відіграють ключову роль у цьому процесі, надаючи інструменти для кількісного аналізу та управління ризиками.

Згідно з дослідженням McKinsey [1] у 2023 р., 60% компаній вважають математичне моделювання ключовим інструментом для оцінки ризиків у кібербезпеці. Розглянемо основні підходи до математичного моделювання ризиків у кібербезпеці, серед яких:

- Ймовірнісні моделі. Одним із найпоширеніших підходів є використання Пуассонівського розподілу для оцінки кількості кібератак за певний період. У 2021 році компанія Microsoft використовувала Пуассонівський розподіл для оцінки ризиків від атак на хмарні сервіси. Це дозволило їм зменшити кількість успішних атак на 20% [2].

- Статистичні моделі. Базуються на аналізі історичних даних. Наприклад, згідно з дослідженням IBM [3], середній час виявлення кібератаки становить 207 днів, а середній час усунення наслідків – 70 днів. Ці дані дозволяють оцінити потенційні збитки та розробити стратегії зменшення ризиків. Уряд Великобританії використовує статистичні моделі для оцінки ризиків у критичній інфраструктурі. Наприклад, після атаки на National Health Service (NHS) у 2017 році, було розроблено модель для прогнозування подібних інцидентів [4].

- Моделі на основі нечіткої логіки. Нечітка логіка дозволяє враховувати невизначеність та суб'єктивність у процесі оцінки ризиків. Така модель може інтегрувати різні фактори ризику, такі як ймовірність атаки, потенційні втрати та рівень вразливості системи, для формування загальної оцінки ризику. Цей підхід дозволяє адаптивно реагувати на зміни в кіберпросторі та приймати обґрунтовані рішення щодо захисту інформаційних систем.

- Моделі, засновані на теорії ігор, дозволяють визначити оптимальні стратегії для обох сторін, враховуючи можливі дії опонента. Це особливо корисно для розробки проактивних заходів безпеки та ефективного розподілу ресурсів для захисту критичних компонентів системи.

- Мережевий аналіз фокусується на структурі та динаміці інформаційних мереж. Використовуючи графові моделі, дослідники можуть ідентифікувати критичні вузли та зв'язки, які є ключовими для функціонування системи.

- Сценарний аналіз передбачає моделювання різних сценаріїв розвитку подій. Наприклад, компанія може оцінити ризики від атаки типу DDoS (Distributed Denial of Service) за допомогою моделювання втрат від простоїв системи. Після атаки на Colonial Pipeline у 2021 році, компанія оцінила збитки в 4,4 мільйона доларів на день простою. Ці дані дозволили розробити стратегії зменшення ризиків [5].

- Машинне навчання дозволяє виявляти аномалії в мережевому трафіку та прогнозувати атаки. Основні підходи які в даному випадку реалізуються це: класифікація, кластеризація та глибоке навчання. Наприклад, алгоритми Random Forest або Gradient Boosting можуть аналізувати великі обсяги даних для виявлення підозрілих дій. Згідно з дослідженням Gartner у 2023 р. [6], використання машинного навчання знижує кількість помилкових спрацьовувань на 30%. Так компанія JPMorgan Chase використовує алгоритми машинного навчання для виявлення шахрайських операцій. Це дозволило їм знизити кількість шахрайських транзакцій на 25% [7].

Сучасні тренди, такі як використання штучного інтелекту та квантових обчислень, відкривають нові горизонти для розвитку цієї

галузі. Зокрема, пропонується інтеграція штучного інтелекту та аналізу великих даних для виявлення аномальної активності та прогнозування потенційних загроз. Це дозволяє адаптуватися до швидкозмінного середовища та ефективніше управляти ризиками [8]. Прикладами моделей штучного інтелекту, які можуть бути використані для моделювання кіберризиків є: модель виявлення вторгнень (IDS); модель передбачення загроз (Threat Intelligence); модель виявлення фішингу та шахрайства (Anti-Phishing); модель прогнозування вразливостей.

Таким чином останні дослідження зосереджені на інтеграції різних методів для підвищення точності та надійності оцінок. Так для багаторівневих інтелектуальних систем керування рекомендовано застосовувати фреймворк MITRE ATT&CK під час створення моделей загроз. Проведений порівняльний аналіз показує переваги MITRE ATT&CK над іншими методиками, такими як Cyber Kill Chain [9].

Загалом, сучасні підходи до моделювання ризиків у кібербезпеці поступово переходять від реактивного до проактивного управління загрозами. Завдяки інтеграції інтелектуальних систем, міжнародних стандартів та інноваційних математичних методів можливо створити ефективні механізми захисту цифрової інфраструктури на глобальному рівні.

### Список використаних джерел

1. McKinsey & Company. 2023. "The State of Cybersecurity 2023." <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-cybersecurity>
2. <https://www.microsoft.com/security/blog>
3. IBM. (2023). "Cost of a Data Breach Report." <https://www.ibm.com/security/data-breach>
4. <https://www.ncsc.gov.uk/>
5. <https://www.colonialpipeline.com/>
6. Gartner. (2023). "Top Security and Risk Management Trends." <https://www.gartner.com/>
7. <https://www.jpmorgan.com/>
8. Івченко І., Філатова Т., Івченко О. (2023). Розвиток нових підходів до моделювання процесів діагностики та аналізу ризиків в ІТ компаніях. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 322(5), 124-129. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-20>
9. Крег Т.Б. Підходи до моделювання загроз під час створення комплексної системи захисту інформації для багаторівневих інтелектуальних систем керування. // Computer systems and networks. Vol. 6, No. 1, 2024. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/jun/34961/vsezdoi-83-90.pdf>

**В. Вербицька, Сью Цзіньян,  
Харківський національний автомобільно-дорожній  
університет, м. Харків (Україна)**

## **ВПЛИВ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНЬОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

В умовах євроінтеграції України важливим завданням є гармонізація національної системи обліку та фінансової звітності у галузі автомобільно-дорожнього комплексу (АДК) з європейськими стандартами. Впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS), директив Європейського Союзу щодо бухгалтерського обліку та аудиту, а також ефективних механізмів фінансового контролю є необхідною умовою для підвищення прозорості та ефективності управління бюджетними та інвестиційними коштами.

Галузь автомобільно-дорожнього комплексу – стратегічно важлива галузь для розвитку економіки України, оскільки якісна транспортна інфраструктура сприяє зростанню внутрішньої та зовнішньої торгівлі, підвищенню мобільності населення та інтеграції в європейську транспортну систему (TEN-T). Разом із тим, традиційна система обліку в дорожньо-будівельній галузі України має ряд недоліків, зокрема недостатню відповідність міжнародним стандартам, обмежену автоматизацію процесів, а також ризики неефективного використання коштів. Таким чином, актуальність теми визначається необхідністю реформування системи обліку та звітності у сфері дорожнього будівництва як вагової частини АДК відповідно до європейських вимог, що є важливим чинником для ефективного розвитку галузі та інтеграції України в європейський економічний простір.

Отже, окреслимо міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS) у будівництві та їх застосування. Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS) є загальновизнаною системою бухгалтерського обліку, яка забезпечує прозорість, порівнянність і достовірність фінансової інформації. Вони відіграють важливу роль і в дорожньо-будівельній галузі, оскільки дозволяють компаніям ефективно відображати доходи, витрати, активи та зобов'язання, пов'язані з довгостроковими контрактами, які притаманні цій сфері. Будівельні проекти часто тривають кілька років, що ускладнює облік витрат і доходів, і саме тому IFRS пропонується застосування спеціальних підходів до визнання виручки, оцінки незавершеного будівництва та обліку довгострокових контрактів.

У сфері будівництва особливе значення мають такі стандарти IFRS:

- IFRS 15 "Дохід від договорів з клієнтами", яким визначено порядок визнання доходів від будівельних контрактів та вимагається ідентифікація етапів виконання контракту з визнанням виручки на основі рівня виконання робіт. Крім того, стандартом запроваджується методика "відсотка виконання" для розподілу доходів протягом усього будівельного періоду;

- IFRS 16 "Оренда", що регулює облік оренди будівельної техніки, приміщень та інших активів та зобов'язує компанії визнавати орендовані активи та відповідні зобов'язання у фінансовій звітності;

- IAS 2 "Запаси", що визначає порядок обліку матеріалів і ресурсів, що використовуються в будівництві, вимагаючи оцінювати запаси за собівартістю або чистою вартістю реалізації (залежно від того, яка з них є нижчою);

- IAS 16 "Основні засоби" регулює порядок обліку будівельної техніки, споруд та інших активів, що використовуються в дорожньому будівництві, та передбачає амортизацію основних засобів з їх переоцінкою [1].

Європейська система контролю та аудиту дорожнього будівництва є комплексною та включає багаторівневий нагляд за витратами, якістю виконання робіт та їх економічною ефективністю. Вона базується на вимогах директив ЄС та міжнародних стандартів фінансового обліку. Для України важливо поступово адаптувати ці механізми, що сприятиме підвищенню прозорості, ефективності та інвестиційної привабливості дорожньої галузі.

Адаптація європейських стандартів обліку дозволить підвищити інвестиційну привабливість дорожньої галузі, сприятиме залученню європейських грантів та кредитів, а також зменшить рівень фінансових порушень та корупційних ризиків.

### **Список використаних джерел**

1. Збірник директив ЄС з питань державних закупівель (зі вступним словом Стіна Бруун-Нільсена та Доктора Юджина Стюарта). 2015. URL: [https://dn.gov.ua/storage/app/sites/1/zakupivli/dodatok-31dyrektyvy-yes-po-zakupivlyah-1.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://dn.gov.ua/storage/app/sites/1/zakupivli/dodatok-31dyrektyvy-yes-po-zakupivlyah-1.pdf?utm_source=chatgpt.com)



**С. Візніченко,**  
*Комунальний заклад освіти «Міський юридичний ліцей  
наукового спрямування при Університеті митної справи та  
фінансів» Дніпровської міської ради, м. Дніпро (Україна)*

## **ГЛОБАЛІЗАЦІЯ НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Глобалізацію можна визначити як відкриття ширшого локального та націоналістичного світогляду взаємозалежного світового глобального ринку з вільним переміщенням капіталу, товарів та послуг через національні кордони. Глобалізація не перешкоджає руху вільного ринку, однак вона може мати негативний вплив, якщо застосовується до нестійкої економіки [1]. Глобалізація, якщо її правильно впроваджувати, призведе до більш справедливого світового порядку. З іншого боку, вона може спричинити серйозний вплив на світовий порядок, в якому слабкі будуть підкорені, а сильні залишаться могутніми. Термін «глобалізація» означає злиття декількох національних ринків і міжнародних мереж, що належать до однієї соціальної та економічної системи.

Глобалізація становить основу міжнародної політичної економії, яка впливає на динамічність ринків, зміни у виробництві, споживанні та русі капіталу [2]. Однак глобалізацію можна також переосмислити як перехід влади від рівня держави до наднаціональної структури. Глобалізація стає більш можливою завдяки прямим іноземним інвестиціям та інвестиціям у транснаціональні компанії. Міжнародний бізнес можна визначити як обмін послугами та товарами між окремими особами та кількома країнами, він орієнтований на глобальні ресурси, а цілі організацій зосереджені на глобальних бізнес-можливостях та загрозах. Міжнародну торгівлю можна визначити як обмін капіталом, товарами та послугами між міжнародними регіонами. Багато країн визначають таку торгівлю як значну частку валового внутрішнього продукту.

Однак глобалізація несе певні виклики для підприємств, особливо середніх і малих. Вони часто стикаються з труднощами при виході на нові ринки через необхідність адаптувати товари до місцевих культурних особливостей і потреб фінансування для входження на ці ринки. Перший напрям впливу – політична стабільність, оскільки вона є важливим фактором сприяння прямим іноземним інвестиціям та діловій активності. Таким чином, це знижує можливості отримання прибутку в політично нестабільній країні. Другий фактор – бюрократія, яка може спричинити труднощі для глобальних корпорацій у веденні їхньої

бізнес-діяльності. Третій чинник впливу – це коливання валютних курсів. Валютний курс – це ціна валюти однієї країни у валюті іншої країни. Коливання валютних курсів можуть стати перешкодою для діяльності фірми в іноземній країні [3].

Крім того, корупція може обмежувати комерційну діяльність та інвестиції в іноземній країні. Виклики для фірм також виникатимуть через промислове піратство, яке є масовим явищем, що руйнує дорогавартісні розробки та дослідницьку діяльність фірми. Таким чином, фірми повинні отримати захист від урядових актів, щоб гарантувати, що їхні продукти не будуть легко імітуватися іншими компаніями та особами. Діяльність фірм, які розширюють свій ринок до глобального рівня, призводять до сильної конкуренції. Фірма не тільки конкурує з місцевими конкурентами в іншій країні, але й з глобальними корпораціями [4]. Крім того, управління міжнародним бізнесом є більш складним, ніж місцевим, з точки зору різних традицій, культури, вірувань, споживчої поведінки та ставлення до товару / послуги. Не можна нехтувати такими факторами, як захист навколишнього середовища, права людини та закони в іншій країні, оскільки будь-яка помилка може призвести до краху бізнесу.

З ростом конкуренції підприємства мають постійно вдосконалювати свої продукти і послуги. Це передбачає розвиток інновацій, збільшення фінансування у дослідження та розробки, що дозволить зберегти лідерство на ринку. Крім того, зростання бізнесу вимагає постійного пристосування до змін, що відбуваються в економічному середовищі, а також до запитів і вимог споживачів [5].

Глобальна інтеграція є одним із найважливіших чинників розвитку сучасних держав та має значні переваги, однією з яких є міжнародний поділ праці. Також глобалізація сприяє поширенню інновацій між країнами, що призводить до більш швидкої адаптації нових технологій на ринку.

У загальному рейтингу індексу рівня глобалізації країн світу в 2022 році Україна посіла 44 місце [6]. Станом на 2021 рік в рейтингу в політичній сфері вона посіла 32 місце, в соціальної глобалізації країна знаходилась на 76 місці, а в економічній опинилась на 77 місці [7]. На підставі цього ми можемо зазначити, що найбільш розвиненою в контексті глобалізації виявилася політична сфера, а найменш – економічна. З цього ми можемо зробити висновок, що інфраструктура в нас не розвинена на достатньому рівні. На це впливає військовий конфлікт на сході, через який стримується міжнародна торгівля. Наразі найбільшим викликом для країни є саме економіка, адже в політичній сфері Україна займає активну позицію на міжнародній арені.

Глобалізація відкриває багато можливостей для України, асортимент послуг та товарів збільшується, що дає змогу покращити якість життя населення. Українці отримують доступ до нових технологій та мають змогу користуватися продукцією, розробленою в інших державах.

Однак розвиток глобальних інтеграцій у країні також може негативно вплинути на її національну ідентичність. Через активне поширення іноземних медіа у українців втрачається інтерес до національних цінностей, культури та традицій. До того ж через це страждають національні товаровиробники, адже народ віддає перевагу закордонній продукції [8]. Глобалізація також сприяє зростанню безробіття, оскільки працевлаштування може стати складнішим через високі вимоги роботодавців у компаніях, які будуть надавати перевагу висококваліфікованим працівникам, здатним швидко адаптуватися до новітніх технологій. Глобалізаційні процеси сприяють тому, що молодь почне давати перевагу працевлаштуванню та отриманню освіти в інших країнах. Міжнародна співпраця між університетами може заохотити студентів вчитися в країнах Європи, і потім продовжити свою кар'єру та бізнес там, а не в Україні. Через це країна може втратити своїх майбутніх фахівців, що вплине на економіку держави та її технологічний розвиток. Також глобальні інтеграції можуть впливати на соціальну сферу, таку як розрив між бідними та багатими, нерівності доходів і нерівності між більш освіченими і менш освіченими членами суспільства. Менш кваліфіковані працівники можуть постраждати від зниження заробітної плати, яка перебуває під постійним тиском глобалізації [9].

Підсумовуючи, слід зазначити, що трансформація міжнародного бізнесу в умовах глобалізації – це надзвичайно складний та багатоаспектний процес. Для України це дуже довгостроковий та важкий процес, через який країні доведеться пройти. Вона має як позитивні, так і доволі вагомні негативні наслідки.

### **Список використаної літератури**

1. Краснокутська Н. С. Вплив глобалізації на розвиток підприємств торгівлі / Н. С. Краснокутська // Міжнародний бізнес як фактор розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 21 квітня 2016 р. – Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2016. – С. 24-28. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39005>
2. Манцулич Д., Заяць О. Вплив глобалізації на міжнародний офшорний бізнес. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4927>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-80>

3. Шамраєва О. О. Міжнародний досвід та проблеми формування бізнес-центрів і [Текст] / О. О. Шамраєва, В. П. Ковальський // Збірник матеріалів Міжнародної науково-технічної конференції "Інноваційні технології в будівництві (2018)", 13-15 листопада 2018 р. – Вінниця : ВНТУ, 2018. – С. 159-160.

4. Макарчук К. О. Міжнародний бізнес в умовах глобалізації: теоретичний аспект / К. О. Макарчук // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. – 2013. – № 1086. – С. 28-31.

5. Прушківська Е. В. Основи розвитку новітніх форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації / Е. В. Прушківська, К. О. Третьякова // Економічний вісник. – 2018. – № 2. – С. 119-125.

6. KOF Globalisation Index. KOF Swiss Economic Institute. URL: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>.

7. Індeksi глобалізації в Україні. The Global Economy. URL: [https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/kof\\_overall\\_glob/](https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/kof_overall_glob/)

8. Глобалізація в Україні: позитивні та негативні наслідки. Universe. URL: <https://universe.zp.ua/Globalizacija-v-Ukraini-pozitivni-ta-n/>

9. Effects of Economic Globalization. National Geographic. URL: <https://education.nationalgeographic.org/resource/effects-economic-globalization/>

*Науковий керівник: Р.М Ключник, кандидат політичних наук,  
доцент*

**В. Воротін,  
доктор державного управління, професор, завідувач кафедри  
публічного управління Державної екологічної академії Міндовкілля,  
Науковий керівник Секції освіти та науки Спільки  
економістів України, м. Київ (Україна)**

## **ЗМІНИ ПІДХОДІВ ДО РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМОЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ, НАУКОВОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З ПОЧАТКУ ВВЕДЕННЯ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

З перших днів війни бойові дії, масова евакуація мирного населення та численні руйнування закладів освіти та науки завдали непоправної

шкоди організації освітнього та наукового процесів, а в деяких регіонах взагалі зробили їх неможливими. Проте навіть за таких складних умов необхідно було налагодити освітній та науковий процес і залучити до нього якомога більше здобувачів освіти, фахівців-науковців.

Перетворення всієї системи публічного управління (державного управління та місцевого самоврядування) в сфері суспільних відносин у освіті та науці вимагають суттєвих змін в контексті практичної реалізації особливих принципів законодавчого забезпечення, концепцій демократичного врядування за умов суттєвих геостратегічних змін у світі та реалій за період дії правового режиму воєнного стану в Україні.

Відзначимо, що з метою надання державних гарантій здобувачам освіти, працівникам закладів освіти, установ освіти та наукових установ, а також для їх реалізації прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану» [1]. Закон України «Про освіту» доповнено статтею 57-1, яка передбачає, що здобувачам освіти, працівникам закладів освіти, установ освіти, наукових установ, зокрема тим, які в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану в Україні чи окремих її місцевостях, оголошених у встановленому порядку (особливий період), були вимушені змінити місце проживання (перебування), залишити робоче місце чи місце навчання на час особливого періоду, незалежно від місця їх проживання (перебування) гарантується: організація освітнього процесу в дистанційній формі або в будь-якій іншій формі, що є найбільш безпечною для його учасників; збереження місця роботи, середнього заробітку, виплата стипендії та інших виплат; забезпечення місцем проживання (пансіон, гуртожиток тощо) та харчуванням (у разі потреби).

Забезпечення державних гарантій, створення безпечного освітнього середовища, організація здобуття освіти, освітнього процесу в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану (особливого періоду) здійснюються в межах їхньої компетенції такими суб'єктами: органами виконавчої влади, органами військового командування, військовими, військовоцивільними адміністраціями та органами місцевого самоврядування, їхніми представниками та посадовими особами (керівниками, головами, начальниками), а також органами управління (структурними підрозділами) у сфері освіти; закладами освіти, установами освіти, науковими установами та їхніми засновниками; громадськими об'єднаннями, благодійними організаціями та фізичними особами, які здійснюють благодійну (волонтерську) діяльність. Уповноваженні органи приймають у межах

своєї компетенції рішення, обов'язкові до виконання на відповідній території, для реалізації державних гарантій, визначених частиною першою цієї статті, в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану (особливого періоду) [2].

В умовах дії правового режиму воєнного стану важливим завданням держави є забезпечення реалізації права на освіту громадян, що мешкають на тимчасово окупованій території України. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо визнання результатів навчання осіб, які проживали на тимчасово окупованій території України» спрямований на забезпечення безперешкодної реалізації права громадянами України, які проживають на тимчасово окупованій території України, на продовження освіти шляхом відновлення механізму проходження атестації для визнання результатів такого навчання. Визначено, що особи, які проживали на тимчасово окупованій території України, мають право на визнання результатів навчання, здобутих на такій території, в уповноважених установах, крім випадків, визначених Законом.

З метою підготовки громадян України до національного спротиву, опанування базовими загальновійськовими знаннями, практичними вміннями й навичками прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення системи підготовки громадян України до військової служби» [3]. Цим Законом внесені зміни до статті 21 Закону України «Про освіту» щодо визначення складників структури військової освіти, що включає підготовку: ліцеїстів військових ліцеїв, ліцеїв з посиленою військово-фізичною підготовкою, що передбачає здобуття первинних загальновійськових знань і спеціальних компетентностей; учнів коледжів з посиленою військовою та фізичною підготовкою, яка здійснюється на основі базової середньої освіти; військовослужбовців сержантського (старшинського) складу військової служби за контрактом з одночасним здобуттям фахової передвищої військової освіти, яка здійснюється на основі повної загальної середньої освіти;

Так в червні 2024 року Верховною Радою України прийнято нову редакцію Закону України «Про дошкільну освіту» (вводиться в дію з 01.01.2025 р.) [4]. Закон направлений на розвиток сфери дошкільної освіти, створення максимально сприятливих умов для її стрімкого розвитку, забезпечення та балансу інтересів усіх учасників освітнього процесу у сфері дошкільної освіти (дітей дошкільного віку, батьків, педагогічних та інших працівників, засновників закладів дошкільної освіти). Визначено правові, організаційні та економічні засади функціонування системи дошкільної освіти з метою забезпечення

цілісного та всебічного розвитку дитини шляхом виховання, навчання, соціалізації та формування необхідних життєвих навичок і компетентностей. Нововведення в Законі стосуються, зокрема, удосконалення механізмів забезпечення права на територіальну доступність садків і можливості вибору форм навчання. Окремо слід зазначити, що Законом переглянуті підходи до оптимізації робочого навантаження працівників дошкільних закладів освіти з метою підвищення їхньої заробітної плати й покращення умов праці. З початку повномасштабного вторгнення Парламентом прийнято 4 закони, якими внесені зміни до чинних Законів України «Про дошкільну освіту» та «Про позашкільну освіту». Ці зміни здебільшого стосуються врегулювання питань запровадження додаткових соціальних гарантій для учасників освітнього процесу з найменш захищених категорій населення.

В складних умовах воєнного стану в Україні актуалізуються питання організації освітнього процесу й забезпечення гарантій здобуття повної загальної середньої освіти. Після введення воєнного стану парламентом прийнято 11 законів, положення яких регулюють окремі аспекти організації й забезпечення освітнього процесу, прав та обов'язків учасників освітнього процесу, а також гарантують доступність здобуття повної загальної середньої освіти тощо.

За період дії правового режиму воєнного стану Верховною Радою України прийнято 4 закони, положення яких регулюють питання функціонування й розвитку системи професійної (професійно-технічної) освіти. Законодавча робота парламенту у сфері професійної (професійно-технічної) освіти зосереджувалася на удосконаленні системи підготовки кваліфікованих робітників закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану. Зокрема, прийнятий Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» [5] щодо окремих аспектів підготовки кваліфікованих робітників в умовах воєнного стану та відновлення економіки» надає право особам здобувати повні або часткові професійні кваліфікації без одночасного здобуття повної загальної середньої освіти, яку вони можуть здобути безоплатно в будь-який інший час впродовж життя за будь-якою формою здобуття освіти. Крім того, встановлюється, що особа має право впродовж життя безоплатно здобувати професійну (професійно-технічну) освіту за іншою (іншими) професією (професіями), але не раніше ніж через три роки після завершення безоплатного здобуття професійної (професійно-технічної) освіти за попередньо здобутою професією (професіями), за умови наявності підтвердженого страхового стажу не менше двох років

і за наявності вільних місць після зарахування осіб, які безоплатно здобуватимуть професійну (професійно-технічну) освіту вперше.

Після запровадження воєнного стану Верховною Радою України прийнято 11 законів, положення яких регулюються окремі аспекти здобуття фахової передвищої освіти та забезпечення належної організації освітнього процесу. Деякі прийняті закони в сфері передвищої освіти стосувалися врегулювання питань організації освітнього процесу, зокрема окремих аспектів організації державної підсумкової атестації та вступної кампанії. До таких нормативноправових актів належать Закони України «Про внесення змін до деяких законів України щодо державної підсумкової атестації та вступної кампанії 2025 року» та «Про внесення змін до деяких законів України щодо державної підсумкової атестації та вступної кампанії 2024 року».

Найбільш відчутно воєнний стан позначився на базових складниках системи вищої освіти – учасниках освітнього процесу та мережі закладів вищої освіти через тимчасову окупацію частини території України та спричиненні нею переміщення в інші регіони окремих навчальних закладів і учасників освітнього процесу [6]. Проблеми та виклики, що постали перед системою вищої освіти з початку введення правового режиму воєнного стану потребували комплексного та швидкого вирішення. Під час дії воєнного стану Верховна Рада України ухвалила 15 законів, якими було внесено зміни до Закону України «Про вищу освіту». Більшість законодавчих ініціатив спрямовані на забезпечення соціальних гарантій окремих категорій учасників освітнього процесу

З метою комплексного перетворення системи вищої освіти 23 квітня 2024 року Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку індивідуальних освітніх траєкторій та вдосконалення освітнього процесу» у вищій школі [7]. Прийнятий Закон розширює можливості здобувачів вищої освіти у формуванні індивідуальних освітніх траєкторій та збільшує автономію закладів вищої освіти в розробленні та реалізації освітніх програм. Відтепер заклади вищої освіти та наукові установи самостійно розробляють і затверджують освітні програми з урахуванням вимог до відповідного рівня вищої освіти та стандартів, визначених законодавством

В сфері науки та інновацій діють Закони України «Про наукову і науковотехнічну діяльність», «Про наукову і науково-технічну експертизу», «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки», «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» тощо [8]. Однак війна суттєво вплинула на



організацію науково-дослідного процесу, що зумовило потребу в зміні підходів до регулювання наукової та інноваційної діяльності в умовах воєнного стану. Після запровадження воєнного стану Верховною Радою України прийнято 12 законів, положення яких регулюються окремі аспекти цієї сфери суспільних відносин.

Таким чином, в період дії правового режиму воєнного стану Верховною Радою України прийнято низку законів, що регулюють правовідносини в освітній галузі, а також у сфері науки та інновацій [9]. Наразі парламент продовжує законодавчу діяльність, спрямовану на формування засад інституційно-правового регулювання сфери освіти та науки на період дії воєнного стану. Існує реальна необхідність послідовного фахового аналізу законодавства в освітній сфері та сфері науки й інновацій в умовах дії правового режиму воєнного стану.

### Список використаних джерел

1. Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану : Закон України № 2126-IX від 15.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2126-20#n2>
2. Путівник по законодавству щодо змін у галузі освіти і науки під час дії правового режиму воєнного стану. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33305.pdf>
3. Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення системи підготовки громадян України до військової служби : Закон України № 3724-IX від 22.05.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3724-20#n24>
4. Про дошкільну освіту : Закон України № 3788-IX від 06.06.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20#Text>
5. Про професійну (професійно-технічну) освіту : Закон України № 103/98-ВР від 10.02.1998 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/103/98-%D0%B2%D1%80#Text>
6. V.Vorotin. Public Management of Risks and Threats in the Conditions of the Martial Law of the European State. URL : <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.1004455> IntechOpen. P. 1-17.
7. Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку індивідуальних освітніх траєкторій та вдосконалення освітнього процесу : Закон України № 3642-IX від 23.04.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3642-20#Text>
8. Nataliia Vorotina, Oleg Koval, Valerii Vorotin, Vasyl Prodanyk, Andrii Shynkarov. Legal foundations and features of public administration in the budgetary sphere in Ukraine and abroad. Rivista di scienze giuridiche a

cura della facoltà di giurisprudenza dell'università cattolica di Milano/vp vita e pensiero indice n. 2/2023. p. 247-262. URL : [https://doi.org/10.26350/18277942\\_000122](https://doi.org/10.26350/18277942_000122)

9. Chechel, O., Bashuk, A., Tsykhovska, E., Vorotin, V., Mukovoz, V., Prodanyk, V. (2022). Reform of state regulation of production and transportation of hydrogen on the territory of European states in the context of positive practice of the EU. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 3 (13 (117)), p. 78–90. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.260329>

**В. Воротін,**  
*доктор державного управління, професор, завідувач кафедри  
публічного управління Державної екологічної академії Міндовкілля,  
Науковий керівник Секції освіти та науки Співки  
економістів України, м. Київ (Україна)*

## **ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ І ПРІОРИТЕТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ПОТЕНЦІАЛ ПЕРЕМОГИ**

Вітчизняна наука державного управління переживає новий складний етап модернізації, який відбувається під визначальним впливом нових геостратегічних реалій і лишається необхідним елементом всієї управлінської системи в складних умовах воєнного стану в Україні. Остаточне поновлення вектору європейської та євроатлантичної інтеграції і принципів демократичного законотворення стало відповіддю на війну з боку рф, яке сприяло налагодженню конструктивного партнерства та допомоги всього демократичного світу.

Сучасні пріоритети в сфері публічного управління (державного управління та місцевого самоврядування) спрямовані на нові ресурсні можливості та оновлення механізмів, які необхідні для кардинального посилення спроможності державних і місцевих органів влади, які будуть займатись відновленням територій після Перемоги над рф. Сучасний стан органів влади та особливо їх кадровий склад має достатньо багато резервів щодо вдосконалення та можливо суттєвого оновлення фахового рівня.

Глибокі перетворення, які останнім часом відбуваються в національній економіці, супроводжуються значними інституційними змінами в системі (механізмах і інструментах) публічного управління та адміністрування, зокрема в сфері бачення розвитку державотворення після Перемоги в Україні. Воєнний стан формує особливу та унікальну

модель управління в державі та регіонах. Подальше формування розвинених ринкових відносин у національній господарській практиці з потужними регіонами та субрегіонами – є стратегічним курсом децентралізованої системи публічного управління та адміністрування. В цій системі особлива роль ефективного регіонального та місцевого розвитку не тільки не зменшується, а навпаки, зростає, набуваючи нової якості та дієвості в умовах реальних загроз існуванню держави.

Формування нових економічних і управлінських систем, інститутів у нових геостратегічних реаліях лишається необхідним в складних умовах воєнного стану в Україні. Бачення європейського майбутнього держави, дієве та згуртоване публічне управління є не просто гаслом, а реалією та визначальною вимогою нашої Перемоги над рф. Цим підтверджується безальтернативність управлінського поступу на шляху формування нації самоврядних громад, як найкращого способу демократичного та вільного управління в повоєнній європейській державі.

Відзначимо, що будь-яка наука характеризується властивими тільки їй законами та закономірностями. У науці управління також є свої закони та закономірності. Об'єктивні закони управління, на відміну від державних (правових) законів, що регулюють суспільні відносини, це описувані науковою теорією істотні, необхідні та повторювані загальні форми взаємозв'язків між керуючим суб'єктом і керованим об'єктом, між системою управління і соціальним середовищем.

Закони управління виражають необхідність і загальність тих сторін, моментів управлінської діяльності та відносин, які історично складаються, закріплюються і відтворюються в структурі та функціях управління.

Закономірні (законом обумовлені) структурні та функціональні взаємозв'язки не діють з неминучістю, а реалізуються в вигляді тенденцій, що пробиваються через безліч конкретних явищ і обставин, індивідуальних актів поведінки та дій, що підкоряються імовірнісними «правилами гри». Реалізація законів залежить від багатьох умов (змінних), але, перш за все від керуючого суб'єкта, його знань, здібностей, але також і від керованого об'єкта [1].

У наукових дослідженнях управління склалася парадоксальна ситуація, що починаючи з 90-х років минулого століття, проблеми законів і закономірностей управління не розглядалися. Це викликано складнощами перехідного періоду, а сьогодні умовами воєнного стану в Україні.

Науковці з публічного управління вважають, що закони та закономірності управління відображають найбільш важливі, необхідні,

сталі та повторювані зв'язки явищ і процесів, які допомагають розкрити їх природу, сутність та внутрішній зміст. Закони та закономірності публічного управління розглядаються нерідко як одне поняття, зважаючи на те, що між ними є багато спільного: по-перше, вони носять об'єктивний характер; по-друге, формуються на підставі розкриття відносин як між суб'єктом і об'єктом управління, так і внутрішніх, притаманних кожному з них, а також зв'язків із зовнішнім середовищем. На нашу думку ці явища мають також суттєві відрізнєння, оскільки закони діють постійно на відміну від закономірностей, які тільки певний час актуальні, зокрема в умовах воєнного стану.

У сфері публічного управління виділяють такі основні закони як: єдності системи управління, пропорційності суб'єкта та об'єкта управління, поєднання централізації та децентралізації, співвідносності керуючої та керованої систем [2].

Важливо розрізняти поняття закону та закономірностей. Закономірність – це термін, який відображає стан речей, що об'єктивно існує в реальному світі (закономірності взаємодії небесних тіл, хімічних речовин, соціальних спільнот, управлінських структур). Їх пізнання та узагальнення є підставою для формулювання законів як обов'язкової складової будь-якої наукової теорії. Закони управління відображають найбільш суттєві, необхідні, сталі та повторювані зв'язки між елементами системи та учасниками процесів її функціонування та розвитку, що допомагають розкрити їхню природу та внутрішній зміст.

Знаменно, що Європейська рада вирішила розпочати переговори про вступ України до ЄС. Для України відкрились нові можливості, успіх від яких тепер залежить від нас. Відповідно вже сформовані важливі напрями формування дієздатних територіальних громад і реального регіонального управління та місцевого самоврядування:

- євроінтеграційні інструменти регіонального та місцевого розвитку;
- посилення спроможностей місцевих інституцій;
- вплив євроінтеграційних процесів на українське бізнес-середовище.

Безперечно, що дорога до ЄС не буде легкою та попереду чимало труднощів. Рух до ЄС – це величезна праця на кожному рівні – національному, регіональному та місцевому. Всі східноєвропейські країни працювали напружено, щоб стати повноправним членом ЄС. Це складний процес, який охоплює комплекс політичних, юридичних, економічних, культурних і інших управлінських завдань і пріоритетів.

В сучасних умовах воєнного стану, наша мета - не просити допомоги по всім позиціям, а Перемогти ворога та стати сильними, європейськими, вільними і конкурентоспроможними.

Відзначимо, що в рекомендаціях Єврокомісії є 9 головних блоків, серед яких на першому місці – реформа публічного управління. А чому не корупція, економіка, судова реформа, про які йдеться в наступних пунктах? Без ефективних публічних політик і практик, професіоналізації управлінських кадрів, без інституційної спроможності системи органів місцевого самоврядування та виконавчої влади, ми не зможемо досягти Перемоги та господарських результатів.

Очевидно, що в таких складних умовах, тематика євроінтеграції стане однією з пріоритетних для всіх суб'єктів державного управління, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та представників бізнесу.

Сьогодні багато говорять про політику згуртованості. В Україні ця згуртованість набирає вже конкретного смислу в умовах війни та реалізації під час повоєнного відновлення [3].

І на кінець. Вже презентовано проєкт оновленої Державної стратегії регіонального розвитку, який представляла команда профільного Міністерства. Сьогодні обговорюються цілі та пріоритети регіонального та місцевого розвитку до 2027 року, а також механізми та інструменти підтримки діяльності в сфері відновлення та стратегічного розвитку на різних рівнях публічного управління. До ключових завдань соціально-економічного розвитку регіонів розробники відносять розвиток людського капіталу та регіональної економіки, ліквідацію та відновлення пошкодженої інфраструктури, вплив на регіональний розвиток зміни навколишнього середовища та клімату (у тому числі й внаслідок війни) [4].

Вважаємо, що сьогодні потребує суттєвого оновлення вся регіональна та місцева система управління, оскільки вона не готова до реальної інтеграції в ЄС, зокрема в умовах воєнного стану. Можливо необхідні суттєві пропозиції в цьому напрямку та наша робота допоможе в цій частині реформи публічного управління та його складової місцевого самоврядування, яку пропонує ЄС і потребує повоєнний розвиток вільної держави.

### **Список використаних джерел**

1. V.Vorotin. Public Management of Risks and Threats in the Conditions of the Martial Law of the European State. DOI: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.1004455> IntechOpen. P. 1-17.

2. URL: [https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/g-031-a-1-2021\\_1059-interreg\\_ua\\_14122023.pdf](https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/g-031-a-1-2021_1059-interreg_ua_14122023.pdf)

3. Nataliia Vorotina, Oleg Koval, Valerii Vorotin, Vasyi Prodanyk, Andrii Shynkarov. Legal foundations and features of public administration in the budgetary sphere in Ukraine and abroad. Rivista di scienze giuridiche a cura della facoltà di giurisprudenza dell'università cattolica di Milano/vp vita e pensiero indice n. 2/2023. p. 247-262. DOI: 10.26350/18277942\_000122

4. Chechel, O., Bashuk, A., Tsykhovska, E., Vorotin, V., Mukovoz, V., Prodanyk, V. (2022). Reform of state regulation of production and transportation of hydrogen on the territory of European states in the context of positive practice of the EU. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 3 (13 (117)), p. 78–90. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.260329>

**Н. Воротіна,**  
*Інститут держави і права імені В.М. Корецького*  
*Національної академії наук України, м. Київ (Україна)*

## **АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ АДАПТАЦІЇ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ В БЮДЖЕТНІЙ СФЕРІ ДО ПРАВА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами, з іншої сторони [1] частково набула чинності з 1 вересня 2014 року, а її торговельна частина, глибока та всеохоплююча зона вільної торгівлі, застосовується з 1 січня 2016 року. Протягом 2014-2017 років Угоду ратифікували Верховна рада, Європарламент, а також національні парламенти усіх країн ЄС. 11 липня 2017 року Рада ЄС ухвалила рішення про укладення Угоди про асоціацію з Україною від імені Європейського Союзу, що стало заключним етапом ратифікації, а з 1 вересня 2017 року Угода набула чинності в повному обсязі.

Угода відкрила новий важливий етап розвитку нашої держави. А 23 червня 2022 року лідери 27 країн ЄС на саміті Європейської Ради підтримали надання Україні статусу кандидата в члени ЄС [2], що стало визначною подією для України під час повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України.

Стаття 1 Угоди визначає поступову адаптацію законодавства України до права Європейського Союзу (acquis ЄС) як один із важливих способів досягнення цілей Асоціації. Однак, для характеристики цього

процесу у різних джерелах іноді використовується і термін «гармонізація».

У цьому зв'язку зазначимо, що підтримуємо позицію науковців[3], які вважають, що поняття «гармонізація» характеризує процес приведення законодавства у відповідність до норм права ЄС, що відбуваються в межах ЄС та є статутним обов'язком виключно держав-членів. Адаптація також характеризує процес приведення законодавства у відповідність до норм права ЄС, однак відбувається, як правило, за межами ЄС та стосується третіх держав у зв'язку з їх намірами інтегруватися до Союзу, а також держав, що набули членства у ньому, проте, перебуваючи в статусі країни-кандидата, не завершили цей процес.

Acquis ЄС складається з сукупності прав і обов'язків, визначених в актах, прийнятих відповідними інституціями ЄС, які умовно можна поділити на: первинне законодавство ЄС (установчі договори); вторинне законодавство ЄС – будь-який акт, прийнятий інституціями ЄС у рамках виконання своїх повноважень (законодавчі акти (регламенти, директиви, рішення) та незаконодавчі акти (рекомендації, висновки, імплементаційні та делеговані акти тощо); міжнародні договори, укладені ЄС; принципи права тощо. Держави-кандидати повинні прийняти, впровадити та забезпечити дотримання всього acquis перед вступом держави до ЄС. Виняток із цього зобов'язання робиться лише в особливих випадках і має обмежену сферу застосування. До моменту вступу в ЄС держави-кандидати повинні інкорпорувати acquis у свою національну правову систему [4].

Зазначимо, що у липні 2022 року своєю Постановою [5] Верховна Рада України встановила, що адаптація законодавства України до положень права Європейського Союзу (acquis ЄС), забезпечення відповідності актів Верховної Ради України зобов'язанням України у сфері європейської інтеграції, праву Європейського Союзу (acquis ЄС) є одним з головних завдань Верховної Ради України, що реалізується спільно з Кабінетом Міністрів, який є основним суб'єктом ініціювання відповідних законопроектів, шляхом забезпечення узгодження підготовки, включення до порядку денного Верховної Ради, розгляду та остаточного прийняття законопроектів, спрямованих на адаптацію законодавства України до положень права Європейського Союзу (acquis ЄС), виконання міжнародно-правових зобов'язань України у сфері європейської інтеграції. Постановою також було визначено порядок та деталі опрацювання та підготовки до розгляду таких законопроектів Комітетами Верховної Ради, а також особливості постановки їх на голосування. Кабінету Міністрів України було доручено забезпечити

спільно з Апаратом Верховної Ради України - створення, наповнення та функціонування єдиної інформаційної бази даних з питань адаптації законодавства України до положень права Європейського Союзу (acquis EC), виконання міжнародно-правових зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, а також здійснення офіційного перекладу актів законодавства Європейського Союзу та інших джерел права Європейського Союзу спеціально уповноваженим суб'єктом.

Важливо наголосити, що критерії вступу до ЄС, або Копенгагенські критерії, є основними умовами, яким повинні відповідати всі держави-кандидати, щоб стати державою-членом. До них відносяться: політичні критерії: стабільність інститутів, що гарантують демократію, верховенство права, права людини та повагу і захист меншин; економічні критерії: функціонуюча ринкова економіка та здатність протистояти конкуренції й ринковим силам; адміністративна та інституційна спроможність національних інституцій ефективно імплементувати положення права ЄС (acquis EC) [6].

Зауважимо, що Угода є значним стимулом для розвитку співробітництва між Україною та ЄС практично в усіх сферах. Згідно з її положеннями, Україна повинна адаптувати своє законодавство до права ЄС і у галузі державних фінансів. У цьому зв'язку, приділимо увагу деяким напрямкам адаптації законодавства України у бюджетній сфері до права Європейського Союзу.

Орієнтири такої адаптації визначені у розділі 5 Угоди («Економічне та галузеве співробітництво») [1]. Так, главою 2 розділу V («Макроекономічне співробітництво») встановлено, що Україна та ЄС сприяють процесу економічних реформ шляхом співробітництва в напрямку покращення розуміння основоположних принципів функціонування їхніх економік, а також формулювання і реалізації ринкової економічної політики. Україна докладє максимальних зусиль для побудови функціонуючої ринкової економіки та поступового наближення своєї політики до політики ЄС відповідно до основоположних принципів макроекономічної стабільності, збалансованості державних фінансів і платіжного балансу. З метою досягнення вказаних цілей Сторони співробітничать, щоб: обмінюватися інформацією щодо макроекономічних показників та перспектив, а також щодо стратегій розвитку; разом аналізувати економічні питання, що становлять спільний інтерес, зокрема заходи економічної політики та інструменти для її імплементції, наприклад методи економічного прогнозування і опрацювання документів стратегічної політики, з метою посилення можливостей України у формуванні політики, яка відповідатиме принципам і практиці ЄС;



обмінюватися досвідом у сфері макроекономіки; співробітництво також включає обмін інформацією щодо принципів і функціонування Європейського економічного та валютного союзу.

Глава 3 розділу V («Управління державними фінансами: бюджетна політика, внутрішній контроль і зовнішній аудит») передбачає, що співробітництво в галузі управління державними фінансами спрямовується на забезпечення розвитку бюджетної політики і надійних систем внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту, що базуються на міжнародних стандартах, а також відповідають основоположним принципам підзвітності, прозорості, економності, ефективності та результативності. Сторони обмінюються інформацією, досвідом, найкращою практикою та здійснюють інші заходи, зокрема, щодо такого: 1) у галузі бюджетної політики: розвитку системи середньострокового бюджетного прогнозування/планування; удосконалення програмно-цільових підходів у бюджетному процесі й аналізу ефективності та результативності виконання бюджетних програм; покращення обміну досвідом та інформацією з питань планування і виконання бюджету та стану державного боргу; 2) у галузі зовнішнього аудиту: імплементації стандартів та методик Міжнародної організації вищих органів фінансового контролю (INTOSAI), а також обміну найкращими практиками ЄС у галузі зовнішнього контролю та аудиту державних фінансів з особливим акцентом на незалежності відповідних органів Сторін; 3) у галузі державного внутрішнього фінансового контролю: подальшого розвитку системи державного внутрішнього фінансового контролю шляхом гармонізації з міжнародно визнаними стандартами (Інститут внутрішніх аудиторів (ІА), Міжнародна федерація бухгалтерів (IFAC), INTOSAI та методологіями, а також найкращою практикою ЄС щодо внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в державних органах; 4) у сфері боротьби із шахрайством: удосконалення методів, спрямованих на припинення шахрайства і корупції та запобігання цим явищам у вказаних сферах, зокрема співробітництво між відповідними адміністративними органами.

Статтею 347 Угоди встановлено [1], що у галузі бюджетної політики Сторони, зокрема, обмінюються інформацією, досвідом, найкращою практикою та здійснюють інші заходи щодо розвитку системи середньострокового бюджетного прогнозування/планування. Зазначимо, що бюджетне планування на середньострокову перспективу вже давно застосовується в більшості розвинених держав світу. Середньострокове бюджетне планування – це формування головними розпорядниками бюджетних коштів плану своєї діяльності на

середньостроковий період, визначення обсягів необхідних коштів для досягнення поставлених цілей у середньостроковій перспективі. Середньостроковий бюджетний план сприяє досягненню вищого рівня стабільності і передбачуваності економічної ситуації в країні. Окрім виконання стабілізаційної функції, середньострокове планування є інструментом розв'язання таких важливих проблем: підвищення ефективності бюджетного процесу та фінансової дисципліни; посилення прозорості та ефективності витрачання бюджетних коштів; сприяння розвитку інноваційного потенціалу та інвестиційної привабливості країни [7].

Наприкінці зазначимо, що процес адаптації законодавства України (і, зокрема, у бюджетній сфері) триває вже багато років, тому на цьому шляху досягнуті певні позитивні результати. Але на сьогодні, в тяжких умовах повномасштабної агресії Російської Федерації проти нашої держави, необхідно докласти особливих зусиль для швидкого, повного та остаточного виконання усіх необхідних завдань у цій сфері. Адже це є необхідною умовою для реалізації стратегічного курсу нашої держави, закріпленого у Конституції – набуття повноправного членства України у Європейському Союзі.

### Список використаних джерел

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами, з іншої сторони. Угоду ратифіковано із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text)

2. European Council conclusions on Ukraine, the membership applications of Ukraine, the Republic of Moldova and Georgia, Western Balkans and external relations, 23 June 2022. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/06/23/european-council-conclusions-on-ukraine-the-membership-applications-of-ukraine-the-republic-of-moldova-and-georgia-western-balkans-and-external-relations-23-june-2022/>

3. Яковюк І. В. Правові основи європейської інтеграції та її вплив на державно-правовий розвиток України: Автореф. дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.01 / І.В.Яковюк. – Х., 2014. – С.19.

4. Путівник з адаптації законодавства України до права ЄС: теоретичні та практичні аспекти. Дослідницька служба Верховної Ради України. Київ, 2023. С. 30. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/32597.pdf>

5. Про деякі заходи щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції: Постанова Верховної Ради України від 29 липня 2022 року № 2483-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2483-IX#Text>

6. European Commission. Enlargement and Eastern Neighbourhood. Glossary. Accession criteria. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/glossary\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/glossary_en)

7. Середньострокове бюджетне планування (міжнародний досвід). Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит Комітету Верховної Ради України. URL: [euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29131.pdf](https://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29131.pdf)

**Н. Воротіна**

*Інститут держави і права імені В.М. Корецького  
Національної академії наук України, м. Київ (Україна)*

## **ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЛІКВІДАЦІ НАСЛІДКІВ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ: ФІНАНСОВИЙ ТА БЮДЖЕТНИЙ АСПЕКТИ**

Гібридна збройна агресія Російської Федерації проти України, що розпочалася у 2014 році, 24 лютого 2022 року набула відкритого та широкомасштабного характеру. Руйнується інфраструктура міст та сіл, включаючи лікарні, школи, дитячі садки, пологові будинки, дитячі будинки, будинки для літніх людей та інвалідів, житло та інше майно пересічних громадян. Знищуються об'єкти критичної інфраструктури, життєзабезпечення населення, окупована значна частина території України. В результаті підірвані основи економічних відносин, держава не може самостійно забезпечити наповнення доходної частини бюджетів. Як наслідок, стає неможливим бюджетне фінансування багатьох сфер, які в умовах мирного часу забезпечувались за рахунок державного та місцевих бюджетів.

Вже станом на середину березня 2022 року почали з'являтися офіційні дані від українських урядовців щодо збитків, нанесених Україні російською агресією. Так, за інформацією Міністерства економіки України [1], станом на 13 березня 2022 року Росія завдала українській інфраструктурі збитків на понад 119 млрд доларів. Мінекономіки обліковувало збитки від бойових дій в Україні за двома підходами: крім підрахунку втрат ВВП, міністерство також рахувало шкоду, завдану інфраструктурі країни. Зазначалося, що сума збитків зростає щодня разом із продовженням воєнних дій.

За іншою інформацією, наданою Міністром фінансів [2], збитки від воєнних дій Російської Федерації в Україні станом на середину березня вже склали від третини до половини ВВП країни. За попередніми даними, йшлося про 500 млрд доларів. Міністр заявив, що багато логістичних ланцюжків повністю розірвані, багато підприємств знищено фізично, деякі не можуть працювати в режимі війни, багато працівників просто виїхали. На додачу до величезних бюджетних втрат, різко знизилися доходи, зокрема, на митниці, де збиралося до 15% надходжень мирного часу.

Вже наприкінці березня Прем'єр-міністр України офіційно повідомив, що втрати України від повномасштабної воєнної агресії Росії з урахуванням вже завданих інфраструктурі та економіці руйнувань і майбутніх втрат у наступні роки перевищать 1 трлн доларів [3]. Він зазначив, що підрахунок поки що експертний, але збиток структурований. Перша його складова – пряма інфраструктурні збитки, – це те, що держава втратила внаслідок прямого руйнування: мости, дороги, житло, будівлі. Збитки оцінюються близько 120 млрд доларів, але щодня зростають. Якщо враховувати також і військову інфраструктуру та інші цивільні втрати, то сума сягає понад 270 млрд доларів.

Друга складова збитків – підрахунок втрат української економіки. Це падіння ВВП у розрахунку на місяці, коли будуть продовжуватись бойові дії. Це недоотриманий прибуток і не вкладені інвестиції наших підприємств. Ця сума становить понад 290 млрд доларів.

Третя частина збитків – це втрати, яких зазнала держава внаслідок зменшення ВВП у перспективі. Прем'єр констатував, що до війни у нас були плани, як зростатиме наша економіка, а тепер підприємства, які мають приносити державі доходи, зруйновані. Тому після війни, звісно, буде суттєве коригування. Падіння ВВП України у 2022 році на той момент він оцінив у 35% і більше.

У квітні 2022 року Міністром фінансів України була оприлюднена інформація про те [4], що у березні 2022 року витрати держбюджету перевищували доходи приблизно на 2,7 млрд доларів. Доходи становили трохи більше половини довоєнного рівня. Прогнозувалося, що дефіцит бюджету 2022 року, який до вторгнення Росії оцінювався в 3,5% ВВП, зросте в декілька разів, залежно від тривалості війни. Тоді міністр закликав надати Україні фінансову підтримку у розмірі десятків мільярдів доларів, щоб покрити з'яючий бюджетний дефіцит, спричинений російською агресією.

З огляду на те, що російська агресія продовжується і на сьогодні, озвучені суми збитків та дефіциту бюджету різняться. Але є досить

природнім, що вони тільки збільшуються. У цих умовах відновлення життєдіяльності усіх сфер у державі неможливе без фінансової допомоги країн усього цивілізованого світу.

Уряд України закликав міжнародних партнерів, інвесторів, громадські організації, представників бізнесу та громадян надати нашій державі фінансову підтримку, яка сприятиме відродженню стабільності української економіки та допоможе українцям в умовах війни з Росією. Для цього було створено Фонди відновлення України [5], кошти яких було заплановано використовувати залежно від спеціалізації Фонду: підтримка української армії (Фонд підтримки армії); гуманітарна допомога постраждалим (Гуманітарний фонд); відбудова знищеної інфраструктури (Фонд відновлення майна та зруйнованої інфраструктури); трансформація економіки (Фонд відновлення та трансформації економіки); відновлення роботи малого та середнього бізнесу (Фонд підтримки малого та середнього бізнесу); обслуговування міжнародних фінансових зобов'язань України (Фонд обслуговування та погашення державного боргу). Вони запрацювали вже у березні 2022 року.

А у жовтні 2022 року Верховна Рада України внесла зміни до державного бюджету та утворила Фонд ліквідації наслідків збройної агресії [6]. Це окрема бюджетна програма спеціального фонду державного бюджету, яка створена для ліквідації наслідків (у тому числі гуманітарних, соціальних та економічних), спричинених збройною агресією Росії проти України. Фонд наповнюється за рахунок коштів: отриманих від примусового вилучення об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів в Україні (2022 рік – 17 млрд грн, 2023 рік – 8,811 млрд грн); 50% прибутку Національного банку України: (2023 рік – 35,5 млрд грн). Рішення про виділення коштів з Фонду ухвалюються Кабінетом Міністрів України за погодженням з Комітетом Верховної Ради України з питань бюджету.

Нагальною проблемою в умовах війни є також значне зростання бюджетного дефіциту та виникнення серйозних проблем з його фінансуванням. Державі необхідно здійснювати значні видатки у той час, коли основні бюджетні надходження є мінімальними або зовсім мізерні. У цих умовах без фінансової допомоги інших держав вижити практично неможливо.

Тому величезне значення для нашої країни має фінансова допомога, яка у різних формах надається Україні більшістю країн світу та міжнародними фінансовими організаціями з самого початку повномасштабного військового вторгнення Російської Федерації.

Відзначимо важливість, зокрема, фінансової допомоги Світового банку та Міжнародного валютного Фонду.

Важливо також звернути увагу на те, що в Україні створено спеціальний орган, який покликаний курувати питання відновлення країни – Національну раду з відновлення України від наслідків війни [7], – та затверджено Положення про нього [8].

Положенням встановлено, що Національна рада з відновлення України від наслідків війни є консультативно-дорадчим органом при Президентові України. Її основними завданнями є: розроблення плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України, що передбачає відновлення і розбудову транспортної, медичної, соціальної, комунальної, виробничої інфраструктури та житла, інфраструктури енергетики, зв'язку, військової інфраструктури і військово-промислового комплексу, структурну модернізацію та перезапуск економіки, заходи з подолання безробіття, підтримки сімей з дітьми, вразливих верств населення, осіб, які опинилися у складних життєвих обставинах внаслідок війни, відновлення та збереження об'єктів культурної спадщини; визначення та напрацювання пропозицій щодо пріоритетних реформ, прийняття та реалізація яких є необхідними у воєнний і післявоєнний періоди; підготовка стратегічних ініціатив, проектів нормативно-правових актів, прийняття і реалізація яких є необхідними для ефективної роботи та відновлення України у воєнний і післявоєнний періоди.

Рада відповідно до покладених на неї завдань: забезпечує розроблення та внесення Президентові України узгоджених пропозицій з питань відновлення України в післявоєнний період у ключових сферах; здійснює напрацювання пропозицій щодо плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України; розглядає пропозиції державних органів, органів місцевого самоврядування, представників інститутів громадянського суспільства, а також міжнародних організацій щодо відновлення України від наслідків війни; бере участь у розробці проектів нормативно-правових актів щодо відновлення України від наслідків війни; подає Президентові України розроблені за результатами своєї роботи відповідні рекомендації та пропозиції.

Наприкінці зазначимо, що російська збройна агресія принесла не тільки смерть та горе українцям, а й нанесла гігантські фінансові збитки як для держави, так і для громадян. Протягом усіх трьох років війни країнами-партнерами та міжнародними організаціями не тільки фінансується значний дефіцит бюджетів (для можливості фінансування усіх потреб держави та суспільства), а й надається військова, фінансова, гуманітарна, медична допомога тощо.

Тому, на наш погляд, нагально необхідним у нашій державі є значне посилення контролю за усіма видами допомоги, і не тільки з боку українських компетентних органів. До контрольних заходів повинні долучатися представники тих держав та міжнародних організацій, які таку допомогу надають. Це повинно призвести до значного зниження рівня корупції при використанні вказаних ресурсів та їх ефективного цільового використання. Що ж стосується відновлення пошкодженої або знищеної інфраструктури, то вважаємо, що немає сенсу механічно відновлювати те, що технічно та морально застаріло. Необхідно будувати усе нове та сучасне, тобто здійснювати не просто відновлення, а глобальну модернізацію інфраструктури, використовуючи при цьому прогресивний зарубіжний досвід та новітні передові технології.

### **Список використаних джерел**

1. РФ завдала збитків Україні вже на 120 мільярдів доларів і сума зростає – Мінекономіки. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/03/14/683965/>
2. Україна вже втратила \$500 млрд через війну – Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2022/03/15/82162801/>.
3. Втрати України від розпочатої Росією війни перевищують 1 трлн доларів – прем'єр. Інтерфакс-Україна. 29 березня 2022 р. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/819006.html>
4. Мінфін озвучив прогноз дефіциту держбюджету в квітні й травні. Finbalance. 12 квітня 2022 р. URL: <https://finbalance.com.ua/news/minfin-ozvuchiv-otsinku-defitsitu-derzhbyudzhetu-v-kvitni>
5. Фонди відновлення України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/fondi-vidnovlennya-ukrayini>
6. Фонд ліквідації наслідків збройної агресії. Fiscal Policy Research Center. URL: <https://fiscalcenter.org/liquidationfund>
7. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України від 21.04.2022 р. № 266/2022 (з наступними змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text>
8. Положення про Національну раду з відновлення України від наслідків війни: затверджено Указом Президента України від 21.04.2022 р. № 266/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text>

## **ЗБЕРЕЖЕННЯ І РОЗВИТОК ТАЛАНТІВ ЯК ОСНОВА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Кадрова безпека в повоєнний період має стати стратегічним фактором стабільного економічного розвитку та умовою забезпечення конкурентоспроможності економіки України. В сучасних умовах, коли країна стикається з потужними демографічними викликами, міграційними процесами (і в середині країни через вимушене переміщення населення в наслідок окупації і ведення активних військових дій на окремих територіях країни, і виїзд українців за межі країни у вигляді потоків воєнних мігрантів) та необхідністю відновлення економіки, майже зруйнованої війною, збереження і розвиток талантів в середині країни набуває критично важливого значення для посилення національної ідентичності й виведення економічного розвитку країни на новий рівень – створення можливостей для побудови інноваційної та цифрової економіки, наближення до сталого розвитку.

Слід розуміти, що кожна людина має талант в певній сфері діяльності (і не обов'язково талант буде пов'язаним з безпосередньою професійною діяльністю людини), удосконалення якого дозволить суттєво розширити можливості особистості для всебічного розвитку, самореалізації та самовираження, отримання додаткового доходу та визнання оточуючими [1]. Від того, які умови будуть створеними для людини щодо розвитку її таланту у рідному місті чи країні, буде залежати бажання і прагнення особистості до підвищення рівня продуктивності праці та корисної віддачі. Розуміння цієї тези особливо важливо для набуття реальних можливостей щодо відродження української економіки.

В повоєнний період збереження і розвиток талантів, а отже і темпи відновлення економіки України, будуть залежати від двох ключових умов – ймовірності повернення воєнних мігрантів в країну та зацікавлення молоді України залишитися та брати активну участь в процесах відбудови її економіки [2]. Першу умову виконати доволі важко, проте можливо, якщо планомірно докладати зусилля на всіх рівнях управління. Так, вже сьогодні мають ухвалюватися рішення, які б забезпечили безпеку життя (а для цього принаймні війна має закінчитися і мають бути наданими Україні тверді гарантії подальшого ненападу РФ на українську територію), житло (для того, щоб



повернулися українці, які проживали у регіонах, де сьогодні ведуться активні бойові дії або у прифронтових регіонах, держава має надати житло замість зруйнованого чи компенсувати його вартість) та роботу за професією з гідною оплатою праці. При цьому слід розуміти, що рішення про повернення буде прийматися кожним мігрантом і його родиною виходячи з наявних у них можливостей, проте в загальному випадку позитивне рішення буде прийнято за умови, що в Україні будуть надані більші можливості, ніж людина за часів війни досягла в зарубіжній країні, яка надала тимчасовий прихисток.

Друга умова, пов'язана з докладанням зусиль для підвищення рівня зацікавленості молоді повертатися працювати після навчання в рідне місто, країну, а не шукати додаткові широкі можливості в інших розвинених регіонах або країнах світу. Тут важливо одночасно докладати зусиль у кількох напрямках: запроваджувати програми адаптації освітніх програм до потреб ринку праці й здійснювати підтримку дуальної освіти та співпрацю університетів з бізнесом; створювати програми підтримки молодих фахівців та стимулювати їх підприємницькі здібності; створювати нові робочі місця в громадах; запуск грантових програм для стартапів та наукових досліджень, підвищення рівня престижності наукової та інноваційної праці тощо [3]. Від того, наскільки такі зусилля органів влади будуть вдалимими буде залежати майбутнє країни.

Отже, збереження та розвиток талантів в Україні це дуже важна і багатоаспектна діяльність, проте саме вона буде лежати в основі кадрової безпеки та сталого розвитку України на найближчі мирні роки. Інвестиції в людський капітал, створення сприятливих умов для професійної реалізації та впровадження ефективних державних стратегій дозволять не лише утримати ключових фахівців в країні (тобто припинити «витік мозків»), а й сприятимуть економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності України на світовому ринку.

### Список використаних джерел

1. Zakharova O. Talent management in business: Best international and Ukrainian practices. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*. 2024. №25(1). С. 21-31.
2. Zakharova O. Ukraine's loss of human capital due to demographic, socio-economic and socio-political crises, 1990-2019. *Revista Galega de Economía*. 2020. Vol. 29. № 2. P. 1-14.
3. Zakharova O., Lopushniak H., Skibska K. Current trends in the development of Ukrainian labor market. *Studia Regionalne i Lokalne*. 2022. № 3(89). Pp. 17-31.

**О. Захарова,**  
*Черкаський державний технологічний*  
*університет, м. Черкаси (Україна)*

## **ОСВІТА 4.0: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ, ВИКЛИКИ**

Сучасний економічно розвинений світ швидкими темпами рухається у напрямі побудови Індустрії 4.0 і ключову роль тут має зіграти кардинально новий підхід до системи створення, накопичення, передачі та привласнення знань, що на практиці має дозволити здійснити концепція Освіта 4.0. В основі нової концепції освіти лежить орієнтація на здобуття таких прогресивних знань, які б дозволили молодій людині успішно вписатися в нові умови життя та знайти власне місце в професійному розмаїтті на ринку праці. З цією метою заклади освіти країни всіх рівнів мають надавати випускникам всіх без виключення спеціальностей крім суто професійних знань і вмінь (*hard skills*) новітні цифрові навички, досягти яких можливо через опанування ключових цифрових технологій (ІТ, робототехніка, штучний інтелект, великі дані, віртуальна і доповнена реальність тощо). Важливими у якісній підготовці конкурентоспроможних на сучасному високотехнологічному ринку фахівців будуть і *soft skills*, а саме креативність, критичне мислення, адаптивність та цифрова грамотність.

Для того, щоб досягти очікуваних результатів у підготовці фахівців, дуже важливо суттєвим чином змінити не лише зміст інформації, яка викладається, а й використовувати докорінно нові підходи до викладання. Так, сьогодні дуже актуально забезпечити персональну траєкторію навчання кожному слухачеві, що можливо досягти на основі використання цифрових технологій; впроваджувати принципи гейміфікації [1] в навчальний процес, що суттєво підвищить рівень мотивації слухачів до опанування новим матеріалом і дозволить створити віртуальні лабораторії; підсилити практичну складову навчального процесу через проєктне навчання, стартапи, банки бізнес-ідей, хакатони та інтеграцію з реальним бізнесом у різних варіантах. Перелічені особливості навчального процесу дозволять зняти межі (фізичні, територіальні тощо) щодо доступу талановитих випускників шкіл до навчання, а випускники отримають здатність швидко адаптуватися до реального ринку праці, що суттєво підвищить рівень їх конкурентоспроможності. До того ж, цифровізація навчання дозволить прискорити інтеграцію країни в європейський та світовий освітній простір, завдяки чому здобувачі освіти та викладачі отримають можливість брати участь у потужних міжнародних програмах обміну.

Разом з тим, слід зауважити, що, по-перше, не всі заклади освіти мають однакові можливості (техніко-технологічні, людські) для забезпечення рівного доступу до цифрових технологій. По-друге, не всі викладачі можуть і готові опанувати інноваційні методи і підходи до навчання, мають бажання змінюватися та навчатися новому. По-третє, процес докорінного оновлення навчальних програм може зайняти певний час, який має бути врахованим на етапі планування заходів з переходу освітньої системи країни на концепцію Освіта 4.0. Крім того, підвищення рівня цифровізації навчального процесу потребує одночасного впровадження додаткових заходів з безпеки персональних даних слухачів і викладачів, запобігання кібератак.

Отже, концепція Освіта 4.0 – це не якийсь далеке майбутнє, а реальність сьогодення, яка останнім часом суттєво змінює освітній процес у розвинених країнах світу і саме на таку концепцію вже сьогодні має переходити освітня система України. Дійсно, освіта має бути чітко спрямованою на формування нової генерації професіоналів, які володіють цифровими технологіями, аналітичним мисленням та здатністю до швидкої адаптації у професії, при тому що вимоги роботодавця до кандидатів на певну посаду постійно та стрімко підвищуються. Саме ці орієнтири, а не кількість закладів освіти в країні, число студентів в закладі, кількість закладів освіти в регіоні або інші кількісні критерії, мають стати головними в реформуванні (оптимізації мережі ЗВО) вищої системи України сьогодні. За понад ніж століття існування провідних українських університетів ними накопичено потужний педагогічний досвід, розроблено і апробовано дієві інструменти передачі професійних знань студентству і ефективні методи виховування молодого покоління. Дуже важливо цей досвід зберегти та трансформувати у нову площину – цифрову та інноваційну, що дозволить більш швидкими темпами модернізувати та підготувати освітню систему України до нової цифрової економіки або економіки знань, яку країна буде будувати в повоєнний період. І тому на рівні МОН слід докласти зусиль для збереження кожного викладача-професіонала й забезпечити таких талантів дієвими експрес-механізмами опанування нових цифрових навичок. Саме такий шлях модернізації системи освіти буде гарантувати поступовий перехід країни на концепцію Освіта 4.0.

### **Список використаних джерел**

1. Захарова О.В., Грузд А.В. Підвищення якості послуг вищої освіти за допомогою гейміфікації. *Наукові праці Кіровоградського національного технологічного університету. Економічні науки*. Зб. наук. праць. Кіровоград: ЦНТУ, 2017. №32. С. 113-122.

**Ю. Калюжна,**  
*Харківський національний педагогічний університет*  
*імені Г.С. Сковороди, м. Харків (Україна)*

## **РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ ДЕМОКРАТІЇ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ КУРС НА ДОБРОБУТ ТА БЕЗПЕКУ**

Європейський Союз, прагнучи зміцнити свою глобальну конкурентоспроможність та забезпечити добробут своїх громадян, визначив цифрову трансформацію як ключовий стратегічний пріоритет. Ця амбітна мета передбачає не лише технологічне оновлення, але й глибоке переосмислення фундаментальних засад у сферах політики, права, економіки, освіти, суспільства, екології та безпеки, з метою адаптації до нових цифрових реалій [1]. У стратегії «Формування цифрового майбутнього Європи» [2] зроблено наголос на тому, що цифрові рішення, такі як системи зв'язку, штучний інтелект або квантові технології, можуть багатьма способами збагатити наше життя. Але переваги цифрових технологій не обходяться без ризиків і витрат. Громадяни більше не відчують контролю над тим, що відбувається з їхніми особистими даними, і все більше перевантажуються штучним приверненням їхньої уваги. Зловмисна кіберактивність може загрожувати нашому особистому добробуту або порушити нашу критичну інфраструктуру та ширші інтереси безпеки» [2]. Незважаючи на потенційні ризики, цифровізація є неминучим кроком для збереження динаміки розвитку та забезпечення процвітання ЄС в епоху цифрових трансформацій.

Враховуючи потенційні ризики цифровізації, ЄС має активно просувати спільні європейські цінності, такі як захист персональних даних та свобода слова, та етичні правила у цифровому просторі. Це дозволить максимально використати потенціал цифрових технологій, мінімізуючи негативні наслідки. Це, в свою чергу, сприятиме розбудові європейської архітектури відкритого, демократичного та стійкого суспільства, в якому цифровій демократії відведено стратегічну роль. Під цифровою демократією, в цьому контексті, розуміється комплекс заходів, які забезпечують прозорість та підзвітність влади, а також активну участь громадян у прийнятті рішень.

У цифрову еру розвиток електронного урядування, е-голосування та інтерактивної комунікації між владою та громадянами стає критично важливим. Це не просто інструменти для підвищення ефективності управління, а фундаментальні механізми для формування нової моделі демократії. Демократії, де кожен голос має значення, а кожна ідея – шанс

бути почутою. Цифрова трансформація відкриває безпрецедентні можливості для громадянської участі. Електронні сервіси, онлайн-петиції, соціальні мережі стають не просто каналами зв'язку, а майданчиками для активного діалогу, де громадяни можуть безпосередньо впливати на формування державної політики та контролювати діяльність влади. Це – демократія в режимі реального часу, де кожен клік може стати кроком до змін.

Для реалізації цього потенціалу необхідно ліквідувати цифрову нерівність та забезпечити широкий доступ до цифрових компетенцій. Це передбачає не лише технічні навички, але й розвиток критичного мислення, інформаційної грамотності, цифрової етики та вміння ефективно взаємодіяти в онлайн-середовищі. Зокрема, у програмному документі «2030 Digital Compass», що визначає європейський шлях до цифрового десятиліття [3], ЄС поставлена мета до 2030 року забезпечити володіння базовими цифровими компетенціями 80% дорослих громадян. Доступ до якісної цифрової освіти повинен стати невід'ємним правом кожного громадянина ЄС, а навчання протягом життя – нормою [3]. Громадяни повинні стати не просто пасивними користувачами цифрових інструментів, а активними творцями цифрового майбутнього. Для створення ефективної екосистеми цифрової демократії необхідна взаємодія держави, громадянського суспільства та бізнесу. Інвестиції в цифрову освіту, розвиток інфраструктури, створення відкритих даних та захист персональних даних є не витратами, а стратегічними інвестиціями в майбутнє, де кожен громадянин відчуває себе повноправним членом спільноти, а його голос і ідеї будуть почуті та реалізовані.

### Список використаних джерел

1. European Commission. (2010). A digital agenda for Europe (COM(2010) 245 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A52010DC0245>
2. European Commission. (2020). Shaping Europe's digital future (COM(2020) 67 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0067>
3. European Parliament and Council of the European Union. (2022). Decision (EU) 2022/2481 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 establishing the Digital Decade Policy Programme 2030 (Text with EEA relevance). Official Journal of the European Union, L 323, 4-29. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2022/2481/oj>

**С. Коверга,**  
*доктор економічних наук, професор,  
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний  
університет», м. Дніпро (Україна)*

**Є. Кравченко,**  
*ДВНЗ «Донецький національний технічний  
університет», м. Дрогобич (Україна)*

## **ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОРИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБАЛАНСОВАНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасних умовах глобалізація виступає як визначальний фактор трансформації економічних систем, що суттєво впливає на всі рівні економічної діяльності. Процеси транснаціоналізації, які супроводжують інтеграцію світової економіки, створюють нові можливості для розвитку промислових підприємств, водночас висуваючи на перший план питання адаптації традиційних моделей управління до умов підвищеної конкуренції та змінних геостратегічних реалій. Ця динаміка спричиняє виникнення низки управлінських викликів, серед яких особливе місце займає питання забезпечення збалансованого розвитку підприємств з урахуванням економічної, соціальної та екологічної складових.

Основною проблемою дослідження є аналіз впливу глобалізаційних та транснаціоналізаційних процесів на формування стратегічних підходів у сфері управління промисловими підприємствами. Зокрема, важливо визначити механізми, за допомогою яких зовнішньоекономічна діяльність впливає на внутрішні управлінські процеси, що дозволить розробити ефективну стратегію адаптації підприємств до сучасних викликів. Метою даного дослідження є розробка інтегрованої моделі стратегічного управління, спрямованої на забезпечення збалансованого розвитку промислових підприємств в умовах глобальних економічних трансформацій. Для досягнення цієї мети передбачено вирішення наступних завдань: аналіз сучасних тенденцій глобалізації, ідентифікація ключових чинників транснаціоналізації, оцінка впливу зовнішньоекономічної діяльності на управлінські процеси, а також розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації стратегічних моделей управління.

Аналіз наукової літератури [1-7] демонструє, що для дослідження впливу глобалізаційних та транснаціоналізаційних процесів на стратегічне управління збалансованим розвитком промислових

підприємств необхідно використовувати комплексний підхід, який поєднує класичні теорії конкурентоспроможності з сучасними моделями сталого розвитку та інноваційними управлінськими рішеннями.

У сучасних умовах глобалізація та транснаціоналізація створюють динамічне середовище, що суттєво впливає на стратегії управління промисловими підприємствами. Їхній вплив можна розглядати на різних рівнях: макро-, мезо- та мікрорівнях.

На *макрорівні* інтеграція світової економіки спричиняє трансформацію нормативно-правової бази, активізацію міжнародних торгових угод та встановлення нових стандартів конкурентоспроможності. Сучасна глобалізація, як зазначає T.L. Friedman [1], «вирівнює» світовий ринок, що змушує держави переглядати свої економічні політики та стимулює підприємства до адаптації до нових умов конкуренції. Цей процес створює як можливості для залучення інвестицій і технологій, так і ризики, пов'язані з економічною нестабільністю та посиленням тиском міжнародних конкурентів.

На рівні галузей та секторів (мезорівень) транснаціональні операції сприяють формуванню стратегічних альянсів, кластеризації та інтеграції виробничих ланцюгів. Підприємства, що працюють у транснаціональному середовищі, змушені модернізувати свої виробничі процеси та управлінські моделі. Досвід, описаний М. Е. Porter'ом [3], демонструє, що підприємства, які вміють ефективно інтегруватися у глобальні ринки, здатні досягти конкурентних переваг завдяки оптимізації витрат, підвищенню якості продукції та використанню синергії від співпраці з іноземними партнерами. На цьому рівні стратегічне управління стає багатовимірним, адже підприємствам необхідно враховувати вимоги як внутрішнього ринку, так і міжнародних стандартів.

На внутрішньому, *мікрорівні* глобалізація впливає на організаційну структуру, культуру управління та інноваційний потенціал підприємств. Сучасні моделі управління, запропоновані G. Hamel та C. K. Prahalad [4], підкреслюють необхідність інтеграції інноваційних підходів у класичні стратегії, що дозволяє підприємствам не тільки реагувати на зовнішні виклики, а й активно формувати власні конкурентні переваги. В умовах глобальної конкуренції стратегічне управління повинно включати гнучкі моделі, які враховують як зовнішні впливи, так і внутрішній потенціал підприємства, що сприяє забезпеченню збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку.

Аналізуючи практичні кейси транснаціональних компаній, можна відзначити, що підприємства, які успішно адаптуються до глобальних

змін, зазвичай впроваджують стратегії, орієнтовані на інновації, розвиток партнерських мереж та оптимізацію внутрішніх процесів. Такі підприємства активно використовують можливості для отримання нових технологій та розширення ринків збуту, що підтверджує необхідність застосування інтегрованих стратегічних моделей для управління збалансованим розвитком [6].

Вплив глобалізаційних та транснаціоналізаційних процесів на стратегічне управління промисловими підприємствами є багатограним. На макрорівні ці процеси стимулюють зміни в економічних політиках і нормативних актах, на мезорівні – впливають на структуру галузей та інтеграцію виробничих ланцюгів, а на мікрорівні змінюють внутрішні управлінські процеси та підвищують необхідність інновацій. Отже, сучасні моделі стратегічного управління повинні враховувати комплексний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів для забезпечення збалансованого розвитку в умовах постійних глобальних змін.

Зазначимо, що сучасні процеси глобалізації та транснаціоналізації радикально змінюють умови функціонування промислових підприємств, стимулюючи необхідність переосмислення традиційних управлінських підходів. З одного боку, інтеграція світової економіки відкриває нові ринкові можливості, сприяє залученню інвестицій та впровадженню інноваційних технологій. З іншого боку, ці процеси породжують низку викликів, що стосуються адаптації внутрішніх управлінських систем до змінних умов зовнішнього середовища, що вимагає від підприємств здатності забезпечувати збалансований розвиток з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів.

Враховуючи викладене, доцільно зосередити увагу на інтеграції принципів сталого розвитку в усі рівні стратегічного управління. Практичні імплікації дослідження вказують на необхідність постійного аналізу зовнішнього середовища, що дозволяє своєчасно виявляти як можливості, так і потенційні ризики, а також впроваджувати гнучкі управлінські рішення, орієнтовані на довгострокову стабільність. Науково обґрунтована стратегія має базуватися на адаптації інноваційних моделей управління до специфіки транснаціональних операцій, що забезпечить підприємствам можливість не лише конкурувати на глобальному ринку, але й сприятиме їх стійкому розвитку.

### **Список використаних джерел**

1. Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. Farrar, Straus and Giroux.



2. Stiglitz, J. E. (2002). *Globalisation and its discourses*. New York: W.W. Norton.
3. Porter, M. E. (2009). *The competitive advantage of nations, states and regions*. Harvard Business School.
4. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
5. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. URL: <https://surl.li/qlwxsb>
6. Dunning, J.H. (1988), "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 No. 1, pp. 1-31.

**В. Компанієць,  
О. Макаєєв,  
Харківський гуманітарний університет  
«Народна українська академія», м. Харків (Україна)**

## **АКСІОЛОГО-АНТРОПОЛОГІЧНИЙ ВИМІР ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ В ЕПОХУ ГУМАНІТАРНО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ РЕВОЛЮЦІЇ**

Початок ХХІ століття ознаменувався тектонічними зрушеннями у всіх складових життя людини – культурі, економіці, екології, технологіях, політиці, відповідно, в самому суспільстві і людині. Новий виток у розвитку НТП, пов'язаний з розвитком цифрових і конвергентних технологій, з одного боку дає невідомі раніше можливості розвитку економіки і суспільства, а з іншого – породжує величезні ризики деградації і розпаду. І ці ризики посилюються у зв'язку з наростаючим взаємозв'язком людей і країн в умовах глобалізації, а також з відсутністю прогресу в моральному розвитку суспільства, а скоріше, навпаки, про що говорить зростання нерівності, соціальних конфліктів, воєн. У зв'язку з цим і світова спільнота, і національні держави, і підприємства стикаються з проблемою наростання некерованості складними системами, в т.ч. соціально-економічними системами (СЕС) різних рівнів.

Корінь проблем в людині, цілях-цінностях, як інструментальних, так і термінальних, які домінують і відтворюються сьогодні у всіх системах (культура, освіта, економіка, політика). Одна з причин глибинної кризи сучасної економіки - це те, яке місце відводиться в ній людині і як розуміється сама людина і сенс її буття. У гонитві за нескінченним зростанням, ефективністю, і політики, і вчені часто

забувають про те, що економічне благополуччя не мета, а всього лише засіб життя і розвиток людини.

Економіка за своєю суттю антропологічна: вона існує не для самої себе, а для людини, все в господарській діяльності йде від людини і до людини. А людина – істота не тільки біологічна, індивідуальна, господарююча, а й соціальна, культурна, духовна [1, с.9]. Людину можна визнати найповільнішим кораблем сучасної технократичної цивілізації. Але це корабель на який все зав'язане, адже найдосконаліші техніка і технології в т.ч. ШІ, складні прогностично-аналітичні системи і т. п., не можуть обійтися без людини. Машина (в т.ч. комп'ютер) не володіє інтуїцією і почуттями, умінням ціннісного вибору і в цілому працює за тією програмою, яку заклад в неї людина. Людина створює машини та технології, керує процесами та приймає остаточне рішення. Без її совісті, розуму, інтуїції, творчості, волі світ припинить своє існування.

На жаль, одним із базових глобальних ризиків розвитку сучасних СЕС став саме антропологічний ризик. Він обумовлений зміною людини як біо-соціо-духовної істоти в усіх її вимірах, відповідно – зміною суспільства. В його основі лежить філософія трансгуманізму та гуманітарно-технологічна революція. Ця революція являє собою процес глобальних і глибинних змін людини і, відповідно, всього суспільства (його культури, права, економіки) на основі новітніх конвергентних (NBICS) і цифрових технологій з метою кардинальної перебудови існуючого соціально-економічного порядку і отримання абсолютної влади вузькою групою осіб [2].

Антропологічний ризик пов'язаний зі змінами психології суспільства, його соціальних груп, їх свідомості, когнітивних здібностей, можливостей взаєморозуміння та способів суспільного діалогу, відповідно, зі змінами поведінки, у тому числі економічної поведінки. Він є глобальним ризиком розвитку СЕС усіх рівнів.

Різка зміна способу життя та поведінки людей відбулась під час пандемії. На сторінках книги «The Great Reset» її автори характеризують події, які відбувались із суспільством під час пандемії, як своєрідний соціальний експеримент [3, р.92-93]. Тоді люди в усьому світі вперше змушені були різко збільшити спілкування у віртуальному просторі та максимально обмежити звичайні людські стосунки, в т.ч. в таких сферах життя, що раніше не мислились без звичайного спілкування, як освіта, культура. Виникли феномени масового переходу до дистанційної освіти та роботи, які після ковід-кризи, на жаль, стали нормою нашого нового життя, але вже під впливом інших обставин (війни, небезпека, прагнення бізнесу до економії витрат, прагнення працівників, особливо молоді, до гнучкого графіку, комфорту).

Наслідком занурення людства у віртуальний світ ще за часів пандемії стали такі явища як когнітивна та емоційна виснаженість, вичерпання енергії, різке зниження психічного благополуччя людей у т.ч. зростання страхів, депресії. Останнє стало в значній мірі реакцією суспільства на глибоку та тривалу невизначеність.

Соціальний експеримент пандемії – життя великої частки людства в умовах ізоляції, невизначеності, нагнітання панічних настроїв, страху – довів вже в наш час, що страх смерті, втрат (близьких, здоров'я, роботи, статків), якщо вони домінують в психологічному стані людей, можуть зробити поведінку людей девіантною, нераціональною, і головне – глибоко аморальною.

Бажання зберегти відносний спокій в умовах нагнітання панічних настроїв та невизначеності, як це відомо психологам, можуть призвести до так званої когнітивної закритості [4]. В такому стані мислення людини працює в чорно-білому та спрощеному режимі, що призводить до спрощених рішень. В такій ситуації людина шукає лідерства, авторитетів та прозорості [3, р.87]. Формується територія для фальсифікацій та обману, маніпуляцій.

Сучасне суспільство, на відміну від традиційного, досить важко реагує на невизначеність та потрясіння. Але, саме це явище - глибока та тривала невизначеність є найважливішою ознакою, що виникає у наслідок глибинної трансформації СЕС. Отже, зростання керованості суспільством є логічним наслідком процесів трансформації і однією з умов переходу до посткапіталізму, як системи, де природа отримання вигод концентрується не в області вдосконалення техніко-економічних процесів, а в області управління поведінкою.

Чи є в суспільства шанс іншого розвитку подій, у т.ч. використання нових технологічних досягнень для всебічного розвитку людини, коли цілями СЕС будуть не тільки економічна, а й гуманна, соціальна, екологічна, моральна?

Відомий німецький економіст Вернер Зомбарт визначав поняття системи господарства як духовну єдність, що: 1) пройнята певним духом або підпорядкована певному змісту; 2) має певний порядок і організацію і 3) застосовує певну техніку [5 с.72].

Визначальним елементом СЕС є її дух - духовно-культурна складова (цінності, смисли, мотивації, що задаються домінуючим в суспільстві віруванням), яка визначає національний образ думки, активність, мотиви і психологію економічної діяльності її суб'єктів. Саме ця складова і буде визначати особливості організації всіх підсистем господарства в рамках певних локальних цивілізацій, режим власності і праці, застосування техніки і технології. Техніка і технології - лише

елемент системи, цілого, певної соціальної структури суспільства, його цінностей.

Отже, ключ до створюючих, а не руйнуючих змін в СЕС знаходиться в зміні духовної культури людини та суспільства.

### Список використаних джерел

1. Компанієць В. В. Моральні основи економіки та підприємницької діяльності: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. – 455 с URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/2425>

2. Компанієць В. В., Крацер В. В. О впливнні цифрової революції на економіку и человека: эффекты цифровизации. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №. 68. С. 33-50.

3. The Great Reset Schwab, Klaus; Malleret, Thierry (9 July 2020). *COVID-19: The Great Reset..* URL: <http://reparti.free.fr/schwab2020.pdf>

4. Kruglanski, Arie, “3 ways the coronavirus pandemic is changing who we are”, *The Conversation*, 20 March 2020, URL: <https://theconversation.com/3-ways-the-coronavirus-pandemic-is-changing-who-we-are133876>.

5. Sombart Werner. *Der moderne Kapitalismus. Historisch-systematische Darstellung des gesamteuropäischen Wirtschaftslebens von seinen Anfängen bis zur Gegenwart. Band I - III in 6 Halbbänden*. 1986. (Unveränd. Nachdr. der 1. Aufl. von 1902.) Zus. LXXXVIII, 3211 S.

**О. Копилова,**  
*Одеський національний морський  
університет, м. Одеса (Україна)*

## РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ У РОЗВИТКУ СУДНОБУДУВАННЯ В КРАЇНАХ ЗАХІДНОЇ ЄВРОПИ

Судноплавство є найголовнішим видом транспортування ресурсів та товарів в усьому світі та вважається фундаментом світової торгівлі. Одночасно з цим, головною проблемою розвитку судноплавства виступають нестабільність та циклічність галузі. Дохід судноплавної галузі складається із фрахтових ставок, на які мають комплексний вплив наступні чинники: кон’юнктура товарних ринків та ринків ресурсів, новини, зміни в законодавстві та ліцензуванні, екологія та кліматичні зміни, динаміка фінансових ринків, різноманітні глобальні економічні чинники, морські аварії, профспілки, політичні та військові події.

Протягом багатьох десятиліть банки відігравали ключову роль у фінансуванні судноплавної та суднобудівної галузі. Банківські кредити вважаються історично найбільшим джерелом фінансування що забезпечує інноваційний розвиток міжнародних судноплавних компаній. Однак, в останні два десятиліття спостерігається скорочення європейського банківського кредитування судноплавних компаній. На це дуже активно вплинуло впровадження Базельських стандартів, які застосовуються до всіх міжнародних банків з метою усунення недоліків кредитування, що призвели до глобальної фінансової кризи 2007-2008 років. Відповідно Базельські стандарти покликані забезпечити нормативну основу для зміцнення банківської системи: більш високі критерії співвідношення капіталу та інші нормативні вимоги центрального банку, включно з тими, що визначені ЄС, призвели до обмеження коштів, доступних для сектору судноплавства [1].

Таким чином, всі провідні країни приходять до розуміння того, що без державної політики підтримки та спеціальних економічних заходів розвиток суднобудування, особливо у відповідності до програми декарбонізації флоту, неможливий. Державна галузева політика відноситься до програми уряду щодо формування структури промисловості шляхом сприяння певним галузям або секторам. Таким чином, в умовах, коли держава вважає за пріоритет номер один розбудову суднобудівної галузі – відбувається активне державне інвестування. Яскравим прикладом є суднобудування Китаю, який лише у 2000 році вийшов на цей ринок. За 15 років Китай випередив Японію та Південну Корею і став провідним у світі виробником суден за обсягами виробництва.

В таких умовах відбулось значне падіння обсягів європейського суднобудування. При тому, що у 2023 році європейські власники розмістили найбільшу частину (47%) нових глобальних замовлень у вартісному вираженні. З них 85% було призначено китайським і південнокорейським суднобудівникам і лише 8% спрямовано на Європу. Європейські верфі більше не будують великі контейнеровози, танкери та балкери, тому що вони програли в конкурентній боротьбі за вантажне суднобудування азійським країнам за останні десятиліття [6].

Суднобудівний і судноремонтний сектор ЄС у 2021 році створив валову додану вартість у розмірі 18 мільярдів євро, що на 21% більше порівняно з 2020 роком і на 12% порівняно з піком 2019 року. Валовий прибуток у 4,6 мільярда євро зріс на 52% порівняно з попереднім роком. Оборот за 2020 рік склав 55,7 мільярда євро, що на 4% менше, ніж у попередньому році [2].

Спробуємо проаналізувати роль та значення державних інвестицій у розвитку суднобудування в країнах Західної Європи. Державні інвестиції в Європейському Союзі залишалися стабільними протягом 2020-2023 рр., незважаючи на низку криз, таких як пандемія COVID-19, збої в глобальних ланцюжках поставок, різке зростання цін на енергоносії та політична нестабільність, спричинена вторгненням РФ в Україну. Загалом на початок 2024 р. державні інвестиції відновилися після тривалого спаду. Великі структурні проблеми, пов'язані зі зміною клімату та цифровізацією, вимагають ще більших інвестицій для трансформації економіки. Незважаючи на те, що більшість інвестицій має надходити від приватного сектору, державні інвестиції відіграють певну роль у забезпеченні суспільних благ і каталізації приватних інвестицій.

Відновлення суднобудівної промисловості після 2008 року де-факто співфінансувалося державними гарантіями позик. Дуже важливим інструментом втручання держави у суднобудівну галузь з метою підтримки її розвитку стала робота експортно-кредитних агентств (ECA) - це приватні компанії, що діють від імені уряду країни, або самі по собі державні установи, які надають підтримку експорту товарів і послуг національних компаній, або ще вважаються найбільшою групою міжнародних державних фінансових установ. ECA надають низку різноманітних продуктів і послуг, включаючи гарантію погашення позики фінансовою установою закордонному покупцеві, страхування від несплати кредиту, наданого експортером закордонному покупцю, і надання прямих позик або кредитів за кордоном. Поєднання невизначеності на морському ринку та змін у фінансовому секторі означає, що зараз багато банків розглядають ECA як неодмінну передумову фінансування в галузі судноплавства [3].

ECA втручаються в рамках Угоди ОЕСР щодо офіційно підтримуваних експортних кредитів («Угода») та її галузевої домовленості щодо експортних кредитів для суден (SSU) для учасників цих двох угод. За період 2008-2017 рр. найбільший обсяг фінансування, наданий за умовами Угоди та SSU, був у 2014 році і сягнув 19,64 млрд доларів США, а найменший – у 2012 році – 3,13 млрд доларів США. У 2017 році загальний обсяг фінансування ECA за умовами Угоди та SSU для новобудов досяг 12,5 мільярдів доларів США [4].

Дуже цікавим є результат дослідження структури державної підтримки країн-членів ОЕСР суднобудування за сферами застосування суден. За результатами ми спостерігаємо чіткий фокус державної політики підтримки саме будовання круїзних лайнерів та поромів – трохи більше 51%. Цей факт свідчить про чітку стратегію розвитку саме

цього сегменту та ясне розуміння відсутності достатніх ресурсів для серйозної конкуренції з китайським будівництвом транспортних суден.

Наступний виклик для суднобудування постав із пандемією COVID-19. Під час та після пандемії державна підтримка також була важливим стабілізатором для галузі за допомогою як короткострокових, так і довгострокових інструментів. У короткостроковій перспективі регіональні та національні уряди відреагували на пандемію шляхом використання існуючих та нових фінансових інструментів, створених під час кризи.

Задля підтримки суднобудівної галузі застосовували дві групи заходів: прямі та непрямі. Перш за все уряди європейських країн впровадили «боргові канікули» для круїзних судноплавних компаній на один рік. Фактично це означало тимчасове призупинення погашення кредиту у випадку гарантованих державою кредитів для будівництва круїзних суден. По-друге, було оголошено державні публічні тендери на будівництво кораблів Військово-Морського флоту з метою допомогти компенсувати скорочення приватних замовлень у суднобудуванні. Щодо прямого методу підтримки шляхом додаткового кредитування суднобудівних компаній, то вона виявилась неефективною. Головною метою було визначено недопущення кризи ліквідності на судноверфях. Зазначені кредити видавались з Фонду економічної стабілізації, спеціально створеного для галузевих проблем, пов'язаних з COVID-19. Ефект кредитування був неоднозначним та викликав досить багато критики за значні втрати державного бюджету. Найбільш радикальний метод державної підтримки - це повернення у державну власність, хоча б тимчасове, окремих верфей. Показник відсотку власності, що контролювався державою, в різних випадках коливався від 25 до 80. Така поведінка держави надала впевненості замовникам, що флот, який вони замовили, обов'язково буде побудовано.

Ринок суднобудування є унікальним ринком, оскільки він відповідає довгостроковій логіці під впливом великої кількості зовнішніх факторам. На будівництво нового судна від замовлення до доставки в середньому необхідно від двох до трьох років. До того часу, коли буде побудовано нове судно, глобальний попит на флот може різко змінитися. Таким чином будівництво нового судна є довгостроковою інвестицією: економічний термін служби танкера становить від 18 до 25 років. Суднобудівна галузь також характеризується можливістю побудови унікальних суден, що робить ринок суднобудування складним та неоднорідним. В результаті державна підтримка суднобудівної галузі є не тільки необхідною, а й нормальною умовою функціонування галузі. За допомогою непрямих інструментів державної підтримки з'являється

можливість не стільки підтримувати депресивні компанії, скільки вирівнювати циклічні коливання галузі та компенсувати вплив зовнішніх негативних чинників як міжнародні фінансові кризи чи світові пандемії.

### Список використаних джерел

1. Копилова О. Зміни у глобальному фінансуванні судноплавства: причини та наслідки. *International Science Journal of Management. Economics & Finance*. 2024. Vol. 3. No. 6. pp. 45-53. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240306.04.

2. Shipbuilding and repair. European Commission. EU Blue Economy Observatory. URL: [https://blue-economy-observatory.ec.europa.eu/eu-blue-economy-sectors/shipbuilding-and-repair\\_en](https://blue-economy-observatory.ec.europa.eu/eu-blue-economy-sectors/shipbuilding-and-repair_en)

3. The Asia Issue, Money on the move. *Marine Money*. 2018. Vol. 34/5. URL: <https://www.marinemoney.com/publications>

4. Daniel L., Yildiran C. Ship Finance Practices in Major Shipbuilding Economies. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers 75*, OECD Publishing, 2019. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/08/ship-finance-practices-in-major-shipbuilding-economies\\_2549ca40/e0448fd0-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/08/ship-finance-practices-in-major-shipbuilding-economies_2549ca40/e0448fd0-en.pdf)

**О. Крупський,**  
*Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара, м. Дніпро (Україна)*

## ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ БІОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ ДО ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН

Розвиток біотехнологічних компаній у сучасних умовах супроводжується значними викликами, зумовленими геополітичними змінами, економічною нестабільністю та зростаючою конкуренцією на світовому ринку [8]. Взаємозв'язок між науковими досягненнями, виробничими можливостями, фінансуванням та регуляторною політикою формує складну екосистему біотехнологічної галузі, що визначає її адаптаційний потенціал [2; 3]. Зміни у глобальній економіці, включаючи нові санкційні режими, торговельні бар'єри та геополітичну напруженість, вимагають від компаній стратегічного управління та використання ефективних інструментів для збереження конкурентних позицій.



Значна частина біотехнологічних компаній функціонує у рамках взаємодії з державними інституціями. Так фармацевтичні корпорації «вимушено, входять у так званий «медико-технологічно-фінансовий комплекс» [6]. У країнах першої сімки біофармацевтична галузь розвивається в умовах симбіозу державних ініціатив та приватного сектору, що забезпечує довготривалу фінансову та інституційну підтримку. Водночас у країнах, що розвиваються, компанії стикаються з низкою перешкод, серед яких складнощі у патентному регулюванні, обмежений доступ до дослідницьких ресурсів і недостатній рівень кооперації з міжнародними партнерами [5]. З огляду на це, стратегічне планування, процеси інтернаціоналізації та механізми злиття та поглинання є ключовими інструментами для адаптації компаній до зовнішніх викликів [11]. Розширення міжнародної кооперації, оптимізація доступу до патентованих дослідницьких інструментів та гнучкість у використанні фінансових механізмів сприяють підвищенню стійкості біотехнологічного бізнесу в умовах мінливого геополітичного середовища [13]. Державні та корпоративні стратегії адаптації повинні враховувати як регуляторні зміни, так і можливості для інноваційного розвитку. Таким чином, дослідження ефективних інструментів адаптації біотехнологічних компаній до геополітичних трансформацій є важливим кроком до забезпечення їхнього сталого зростання та глобальної конкурентоспроможності.

Геополітичні трансформації впливають на біотехнологічну галузь, створюючи як нові виклики, так і можливості для компаній. Одним із ключових факторів є зміна міжнародних торговельних відносин, що безпосередньо впливає на експорт і імпорт біотехнологічної продукції. Зокрема, введення санкцій та нових регуляторних бар'єрів ускладнює співпрацю між країнами, що зумовлює обмеження доступу до критично важливих дослідницьких матеріалів і технологій [10]. Це вимагає від компаній розширення партнерств та диверсифікації постачальників, що потребує додаткових фінансових і логістичних ресурсів.

Ще одним серйозним викликом є загострення глобальної технологічної конкуренції, яка впливає на розподіл інвестицій та впровадження інновацій. Держави, що володіють потужними біотехнологічними ресурсами, використовують їх як інструмент економічного впливу, обмежуючи експорт передових розробок або впроваджуючи протекціоністські заходи щодо національних компаній [9]. Це змушує підприємства адаптувати свої бізнес-стратегії, шукаючи нові ринки та альтернативні джерела фінансування. Крім того, політизація технологічного прогресу спричиняє посилення контролю

над патентними правами, що ускладнює міжнародну співпрацю у сфері досліджень та розробок [7].

Важливим аспектом є також ризики, пов'язані з біобезпекою та регулюванням на міжнародному рівні. Останніми роками спостерігається посилення уваги до контролю за розробкою біотехнологій, особливо в контексті можливого використання біологічних інновацій у військових або політичних завданнях [14]. Це призводить до введення нових стандартів і обмежень, що можуть суттєво ускладнити вихід на ринок для малих і середніх біотехнологічних підприємств. Зростаючий тиск регуляторних органів змушує компанії інвестувати значні ресурси у відповідність до міжнародних норм, що може сповільнити розвиток інновацій та збільшити витрати на дослідження.

Один із ключових підходів до адаптації біотехнологічних компаній є *диверсифікація постачальників та ринків збуту*. Через торговельні обмеження та санкції підприємства активно розширюють географію своєї діяльності, мінімізуючи залежність від конкретних регіонів. Це включає налагодження партнерств із компаніями з нейтральних економічних зон та країн, які не мають жорстких обмежень на біотехнологічну продукцію [12]. Є підприємства, які застосовують стратегії локалізації виробництва в країнах із сприятливими інвестиційними умовами, що дозволяє уникати ризиків, пов'язаних із обмеженнями експорту та імпорту технологій [4].

Другим важливим механізмом є *використання цифрових технологій та автоматизація процесів*. Сучасні біотехнологічні компанії інвестують у розробку цифрових платформ для управління ланцюгами поставок, прогнозування ризиків та оптимізації виробничих процесів. Впровадження штучного інтелекту та великих даних (Big Data) дозволяє швидше адаптуватися до змін у регуляторному середовищі та реагувати на кризові ситуації [9]. Крім того, цифровізація сприяє зниженню витрат і покращенню ефективності комунікації між міжнародними партнерами, що особливо важливо для компаній, які працюють у сфері розробки біофармацевтичних препаратів [1].

Іншим ефективним інструментом є *державно-приватне партнерство та венчурне фінансування*. Біотехнологічні компанії можуть залучати підтримку від державних програм та міжнародних інвесторів, що дозволяє їм швидше адаптуватися до змін та продовжувати інноваційні розробки навіть у складних економічних умовах. Уряди розвинених країн створюють спеціальні програми фінансування для підтримки стратегічних галузей, зокрема біотехнологій, що допомагає компенсувати ризики, пов'язані з

геополітичними загрозами [10]. Інноваційні підходи до фінансування, такі як краудфандинг та стратегічні альянси, також сприяють розвитку біотехнологічного сектору.

Таким чином, адаптація біотехнологічних компаній до геополітичних викликів є складним багаторівневим процесом, який потребує застосування комплексних стратегій. Диверсифікація ринків та постачальників, впровадження цифрових технологій, державна підтримка та венчурне фінансування є ключовими інструментами, що дозволяють біотехнологічному бізнесу зберігати конкурентоспроможність в умовах нестабільного міжнародного середовища. Враховуючи постійні зміни у світовій економіці, компанії, що вчасно адаптуються до нових викликів, зможуть не лише вижити, а й зайняти провідні позиції у глобальній біоекономіці.

### Список використаних джерел

1. Гринько Т. В. *Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр./за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько.* Дніпро: Видавць Біла КО. 2023. 568 с.
2. Краснікова Н., Кобиляк Д. Міжнародна торгівля відходами: екологія чи бізнес. *Challenges and Issues of Modern Science.* 2024. Т. 2. С. 471-475. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/168>.
3. Перегуда Р. В., Стасюк Ю. М. Інвестиційна привабливість підприємств харчової промисловості України. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 17. С. 314-321. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/46.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/46.pdf).
4. Стасюк Ю. М. Моделі міжнародного трансферу технологій. *Вісник ДНУ. Серія: світове господарство і міжнародні економічні відносини.* 2012. №. 4. С. 217-225.
5. Clift C. Patenting and licensing research tools. In *Intellectual Property Management in Health and Agricultural Innovation: A Handbook of Best Practices.* MIHR/PIPRIA. 2007. P. 79-88.
6. da Fonseca F. C. B. State-Company Institutional Complementarities on Biomedical R & D in the US and Its Global Consequences. *International Relations.* 2020. Vol. 8. №. 04. P. 155-172. <https://doi.org/10.17265/2328-2134/2020.04.003>.
7. Edler J. et al. Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy. Defining rationales, ends and means. *Research Policy.* 2023. Vol. 52. №. 6. P. 104765. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104765>.
8. Holei Y., Stasiuk Y., Krupskyi O. Research on world trends in biotechnology development. *Innovative Economy.* 2022. №. 1. P. 12-22. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.2>.

9. Jaïdi G. R. L. Africa Economic Symposium (AES) -SUMMARY REPORT. *Books & Reports*. 2024. URL: <https://ideas.repec.org/b/ocp/dbbook/book2408.html>.

10. Mashayekh J. Iran and SCO: Science and Technology Cooperation in the Post Techno-globalism Era. *Central Eurasia Studies*. 2024. Vol.17. №2. P. 1-34. URL: [https://jcep.ut.ac.ir/article\\_99494\\_en.html](https://jcep.ut.ac.ir/article_99494_en.html).

11. Muller C. Strategic management: A tool for growth in the biotechnology sector. *Journal of Commercial Biotechnology*. 2002. Vol. 8. №. 3. P. 226-234. <https://doi.org/10.5912/jcb436>.

12. Smith V., Wesseler J. H. H., Zilberman D. New plant breeding technologies: An assessment of the political economy of the regulatory environment and implications for sustainability. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. №. 7. P. 3687. <https://doi.org/10.3390/su13073687>.

13. Stukalo N. et al. "Green" economy: from global concept to reality of local development. Dnipro. 2018. 352 p. URL: <https://philarchive.org/rec/STUGEF>.

14. Tanaka K. Controlling the transfer of biotechnology in the age of strategic competition. *社会科学ジャーナル*. 2023. №. 90. P. 121-142. URL: <https://icu.repo.nii.ac.jp/records/5460>.

**О. Крупський,**  
*Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара, м. Дніпро (Україна)*

## **СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ У НОВИХ ГЕОСТРАТЕГІЧНИХ РЕАЛІЯХ**

Сучасні геостратегічні зміни – війна в Україні, глобальна енергетична криза, зрушення в геоекономічних альянсах – суттєво змінюють ландшафт функціонування бізнесу. У таких умовах соціально відповідальне лідерство (СРЛ) стає не лише етичною вимогою, а й стратегічним фактором стійкості й адаптаційної здатності підприємств. СРЛ поєднує в собі ціннісно-орієнтоване управління, етику, довіру суспільства та соціальну функцію бізнесу, забезпечуючи не лише виживання, а й сталий розвиток компаній у турбулентному середовищі.

Соціально відповідальне лідерство визначається як стиль управління, заснований на моральних принципах, активному залученні до соціального діалогу та стратегічному мисленні, орієнтованому на баланс інтересів бізнесу і суспільства. Соціальна відповідальність має інтегруватися у всі рівні управлінських рішень — від місії організації до

внутрішньої культури [4]. Цінності довіри, взаємної відповідальності та прозорості формують управлінську культуру, яка виступає «м'якою силою» трансформацій. Така культура дозволяє формувати не лише ефективне лідерство, але й соціальну згуртованість у періоди кризи.

Модель СРЛ охоплює 4 складові (рис. 1).



**Рис. 1. Модель соціально відповідального бізнесу**

У ХХІ столітті бізнес зіткнувся з безпрецедентними геостратегічними викликами: вторгненням росії в Україну, деконструкцією глобальних ланцюгів постачання, інфляційним шоком та глибоким недовірою до інститутів. Це змінює роль лідера: він має не просто приймати рішення, а трансформувати організацію як морального та соціального суб'єкта.

Соціально відповідальне лідерство ґрунтується на таких принципах [10]:

1. *Етичність та прозорість.* Соціально відповідальні лідери приймають управлінські рішення, керуючись не лише прагматичними інтересами компанії, а й моральними стандартами. Це передбачає чесність у взаєминах із працівниками, партнерами, клієнтами та суспільством загалом. Прозорість в управлінні означає відкриту комунікацію, надання достовірної інформації про діяльність організації, а також готовність визнавати помилки й нести відповідальність за наслідки своїх дій. Такий підхід формує довіру до лідера і компанії, що є особливо важливим у кризових умовах, коли репутаційний капітал може стати вирішальним ресурсом.

2. *Інклюзивність та рівність.* Лідер, що дотримується принципів соціальної відповідальності, сприяє створенню інклюзивного робочого середовища, у якому враховуються потреби представників різних соціальних груп незалежно від статі, віку, раси, релігії, походження чи фізичних можливостей. Рівний доступ до кар'єрних можливостей, справедливе ставлення, підтримка ментального здоров'я працівників – усе це є складовими інклюзивного лідерства. Такий підхід не лише підвищує продуктивність і лояльність команди, а й демонструє соціальну відповідальність компанії перед суспільством.

3. *Стійкість та довгострокова орієнтація.* Соціально відповідальні лідери мислять у перспективі, враховуючи екологічні, соціальні та економічні наслідки своєї діяльності. Вони прагнуть не лише до короткострокового прибутку, а й до сталого розвитку компанії, що враховує інтереси майбутніх поколінь. Це передбачає впровадження екологічно безпечних технологій, розвиток партнерств із громадами, інвестиції в освіту та соціальні проекти. Стратегічне планування з урахуванням принципів сталого розвитку допомагає організаціям ефективно функціонувати навіть в умовах глобальної нестабільності.

4. *Адаптивність до змін.* Сучасні виклики – від військових конфліктів до кліматичних змін і технологічних зрушень – вимагають від лідерів високої гнучкості та здатності швидко приймати ефективні рішення. Адаптивний лідер здатен швидко змінювати стратегії, залучати команду до спільного пошуку рішень, впроваджувати інновації та враховувати зворотний зв'язок від усіх зацікавлених сторін. Така гнучкість дозволяє не лише вижити у складних умовах, а й знайти нові можливості для розвитку бізнесу, зберігаючи при цьому соціальну відповідальність і гуманістичні цінності.

Нова реальність вимагає переосмислення принципів взаємодії бізнесу і держави, з акцентом на довіру, відповідальність і адаптивність. Трансформації в економіці тісно пов'язані з геоекономічними інструментами: бізнес стає не лише учасником ринку, а й елементом національної безпеки. Крім того, компанії змушені переходити від реактивного менеджменту до превентивного лідерства – прогнозування ризиків, активна соціальна політика, залучення до відновлення територій та інфраструктури.

У практичному вимірі соціально відповідальне лідерство виступає ядром інституційної трансформації компаній. У сфері послуг, зокрема у косметологічних закладах, СРЛ дозволяє не лише підвищити ефективність бізнесу, а й зміцнити довіру клієнтів, що є критично важливим в умовах нестабільності [9]. У маркетинговому контексті соціальна відповідальність проявляється через екологічно орієнтовані

стратегії — «зелений» маркетинг розглядається як невід’ємна складова сучасного відповідального бренду [1]. Дослідження, проведені у сфері охорони здоров’я, демонструють, що впровадження системи управління соціальною відповідальністю позитивно впливає на репутаційний капітал і рівень внутрішньої довіри в колективі [3]. Це свідчить про можливість трансляції подібних підходів і до інших сфер сервісної економіки, зокрема до індустрії краси та фармацевтичного сектору, де глобальні компанії вже формують нові стандарти прозорості та етичної відповідальності [8].

Особливу увагу слід приділяти внутрішнім соціальним процесам в організації. Соціально-психологічний клімат колективу виступає важливим індикатором ефективності лідерства, особливо в періоди кризових змін [1]. Налагодження довіри, підтримка командної взаємодії та дотримання етичних стандартів формують основу стабільного функціонування підприємств. Важливим чинником у цьому контексті є економічна культура персоналу, яка забезпечує усвідомлене ставлення до професійної відповідальності та колективної взаємодії [6].

Bawany (2023) акцентує на необхідності розвитку трансформаційного мислення серед лідерів, орієнтованого на гуманістичні цінності та гнучкість управління в умовах турбулентності [7], цю думку підтримують і інші вчені [2; 11].

З огляду на багатовекторність викликів, що постають перед сучасним бізнесом, ефективне впровадження соціально відповідального лідерства потребує системного інструментарію. Ці інструменти повинні забезпечувати не лише відповідність нормативним вимогам і репутаційний капітал, а й створювати внутрішню стійкість організацій, адаптивність до змін та активну участь у вирішенні соціально значущих питань. На сьогодні сформувалося кілька ключових підходів, які інтегрують соціальну відповідальність у стратегічне управління підприємством:

1. *ESG-стратегії (environmental, social, governance)* – системний підхід до управління екологічними, соціальними та управлінськими аспектами діяльності, що сприяє довгостроковій інвестиційній привабливості компаній.

2. *Інтеграція SDG (Цілі сталого розвитку)* – орієнтація бізнесу на глобальні завдання ООН у сфері подолання бідності, нерівності, захисту довкілля та зміцнення миру.

3. *Соціальне партнерство з місцевими громадами* – активне залучення підприємств до життя територій, на яких вони функціонують, через проекти соціального впливу, благодійність, підтримку освіти, культури, охорони здоров’я.

4. *Етична цифровізація* – використання цифрових інструментів для прозорості, відповідальної та інклюзивної комунікації, з урахуванням питань цифрової етики, захисту персональних даних і кібербезпеки.

5. *Управління на основі цінностей (values-based leadership)* – фокус на етичні принципи та людські цінності як основу прийняття рішень, формування культури довіри та взаємоповаги в організації.

У нових геостратегічних умовах компанії, що впроваджують СРЛ, мають вищі шанси на виживання, формування довіри та доступ до міжнародних ринків. Це зумовлено зростаючим запитом на прозорість, відповідальність і соціальну орієнтацію бізнесу в умовах глобальної нестабільності.

Отже, соціально відповідальне лідерство – це стратегія адаптації бізнесу до турбулентного світу. В умовах нових геостратегічних викликів воно трансформується у ключову інституційну практику, що забезпечує цілісність, стабільність і довіру. Український контекст, зокрема досвід підприємств у сфері охорони здоров'я, демонструє реальні приклади того, як СРЛ може формувати не лише успішну компанію, а й стійке суспільство.

#### Список використаних джерел

1. Албатова А. В., Крупський О. П., Переваги та недоліки зеленого маркетингу. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2023. № 1. С.319-323. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/61>.

2. Крупський О. П. Вплив стилю лідерства на характеристичні риси організаційної культури туристичних підприємств. *Бизнес Інформ*. 2015. №. 8 (451). С. 253-260. Режим доступу: <https://philarchive.org/archive/KRUIOS>.

3. Крупський О., Стасюк Ю., Лубенець Н. Формування системи управління соціальною відповідальністю закладу охорони здоров'я. *Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва*. 2021. С. 173–190. URL: <https://files.fti.dp.ua/book/formuvannia-systemy-upravlinnia-sotsialnoiu-vidpovidalnistiu-zakladu-okhorony-zdorovia>.

4. *Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі* : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Грицько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2022. 400 с.

5. Семенова Д., Крупський О. Вплив спеціальних умов на соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2023. № 1. С. 438-445. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/86>.

6. Стасюк Ю.М. Формування економічної культури молодого фахівця. *Особистість у просторі культури: Матеріали Всеукраїнського*



науково-практичного симпозиуму. 2009. Т. 24. С. 100–102.

7. Bawany S. *Leadership in disruptive times: Negotiating the new balance*. Business Expert Press. 2023. 346 p.

8. Karpiuk Z., Krupskiy O., Stasiuk Yu. Prospects for the development of social responsibility based on the experience of global pharmaceutical companies. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*. 2023. № 1(69). С. 136–151. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-9-136-151>.

9. Krupskiy O., Stasiuk Y., Huk O. Improving business efficiency in cosmetology institutions. *Innovative economy*. 2024. №. 3. P. 92-102. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.3.12>.

10. Muff K., Delacoste C., Dyllick T. Responsible Leadership Competencies in leaders around the world: Assessing stakeholder engagement, ethics and values, systems thinking and innovation competencies in leaders around the world. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2022. Vol. 29. №. 1. P. 273-292. <https://doi.org/10.1002/csr.2216>.

11. Mwita K. M., Ndikumana E. D., Ringo C. J. The role of transformational and transactional leadership on turnover intentions in Tanzanian commercial banks: the moderating effect of perceived organizational support. *European Journal of Management Issues*. 2023. Vol. 31, No. 2. P. 102–112. <https://doi.org/10.15421/192309>.

**В. Кудлай,**

**В. Соляков,**

*Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ (Україна)*

## **СПІВПРАЦЯ УКРАЇНИ ТА ЄВРОПИ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Енергетична безпека є стратегічним пріоритетом як для України так і Європейського Союзу. Це питання є особливо актуальним в контексті сучасних геополітичних викликів та необхідності зменшення залежності від традиційних джерел енергії. Тісна співпраця з Європейським Союзом дозволяє Україні диверсифікувати енергетичні ресурси, підвищити ефективність енергоспоживання, а також впроваджувати європейські стандарти у сфері енергетики.

Розглянемо основні етапи співпраці України та Європейського Союзу у сфері енергетичної безпеки. Розпочалася співпраця України та Європейського Союзу у сфері енергетики 1 грудня 2005 року з підписання Меморандуму про взаєморозуміння щодо співробітництва в

енергетичній галузі. В цьому документі висвітлюються такі аспекти, як ядерна безпека, інтеграція ринків електроенергії та газу, підвищення безпеки енергопостачання та транзиту вуглеводнів, структурні реформи, підвищення стандартів техніки безпеки та охорони довкілля у вугільній галузі, а також енергоефективність. У рамках реалізації Меморандуму у квітні 2008 року було підписано Дорожню карту з енергоефективності, розвитку відновлюваних джерел енергії та заходів щодо боротьби зі зміною клімату. У листопаді 2008 року розпочалися переговори щодо вступу України до Енергетичного Співтовариства, і 1 лютого 2011 року Україна офіційно приєдналася до цієї організації [6].

У березні 2022 року Україна приєдналася до ENTSO-E в екстреному порядку, що стало важливим кроком для подальшої інтеграції. Наразі продовжується процес гармонізації технічних стандартів, що дає можливість розширити експортно-імпорتنі можливості та сприяти конкурентному ринку електроенергії.

Україна та ЄС активно працюють над зменшенням залежності від російських енергоресурсів. Зокрема, одним із важливих кроків стало збільшення реверсних поставок природного газу з Європи через Польщу, Словаччину та Угорщину. Також значну роль відіграє розвиток інфраструктурних проєктів, таких як модернізація української газотранспортної системи, розширення потужностей для зберігання газу та будівництво LNG-терміналів у країнах ЄС, що дозволяє Україні отримувати скраплений газ із світових ринків.

Важливим напрямом є впровадження та розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). ЄС підтримує Україну в розширенні виробництва сонячної та вітрової енергетики, надаючи фінансову та технічну допомогу.

Серед ключових ініціатив можна виокремити:

- Green Deal та його вплив на Україну – інтеграція до Європейської зеленої угоди з акцентом на декарбонізацію та розвиток екологічно чистих технологій.

- Інвестиції у ВДЕ – програми фінансування будівництва вітрових і сонячних електростанцій.

- Енергоефективність – реалізація проєктів щодо модернізації житлового сектору, промисловості та транспорту.

Попри досягнуті успіхи, співпраця у сфері енергетичної безпеки стикається з низкою викликів, серед яких:

- військові загрози, що впливають на енергетичну інфраструктуру;

- висока вартість модернізації енергосистеми;

- необхідність адаптації українського законодавства до стандартів ЄС.

Перспективи співпраці передбачають подальшу інтеграцію ринків електроенергії та газу, розширення спільних проєктів у сфері ВДЕ та впровадження інноваційних технологій.

Після початку повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році Європейський Союз активізував процес інтеграції України до спільного енергетичного простору. 16 березня того ж року українська енергосистема була успішно синхронізована з енергосистемою континентальної Європи. Запит на терміни підключення подали до ENTSO-E 27 лютого, а вже 11 березня Україна отримала висновок щодо відповідності необхідним умовам для екстреної синхронізації. Робота на цьому напрямку розпочалася ще в 2017 році, коли було підписано «Угоду про умови майбутнього об'єднання енергосистем України та Молдови з енергосистемою континентальної Європи», що набрала чинності 7 липня 2017 року [2].

Варто зазначити, що завдяки об'єднанню енергосистем Україна отримала можливість експортувати та імпортувати електроенергію з/до Європи, що сприяло зміцненню енергетичної безпеки та стабільності обох регіонів. Так, у 2024 році Україна імпортувала 4436,6 тис. МВт год електроенергії. У січні-лютому 2024 року обсяги імпорту були найнижчими за рік, проте після початку масованих атак росії вони почали стрімко зростати. Пікові значення імпорту зафіксовано у червні та липні, коли до обстрілів додалися аномальна спека та вихід у традиційні планові ремонти частини енергоблоків. При цьому найбільше імпортованої електроенергії Україна отримала з Угорщини (38,4% від загального обсягу), Словаччини (23,4%), Румунії (18,5%), Польщі (14,3%) та з Молдови (5,4%).

Натомість експорт електроенергії у 2024 році склав 348,5 тис. МВт год, що на 5% менше порівняно з 2023 роком. Протягом року експорт здійснювався за всіма доступними напрямками. Найбільше електроенергії експортували до Польщі (25,4% від загального обсягу), Угорщини (22%), Румунії (20,4%), Молдови (16,3%) та Словаччини (15,9%) [5].

Основною причиною аномальних показників стали російські удари по українській енергетичній інфраструктурі. Станом на листопад 2024 року прямі збитки в енергетичній сфері становлять 14,6 млрд доларів США. Ворог окупував понад 18 ГВт електрогенеруючих потужностей, зокрема Запорізьку АЕС — найбільшу атомну електростанцію в Європі. Також, масштабні атаки на енергосистему призвели до втрати або пошкодження 10 ГВт електрогенерації лише за 2024 рік. Це приблизно

відповідає піковому споживанню таких країн, як Нідерланди чи Фінляндія [4].

У відповідь на вторгнення росії в Україну та шантаж постачанням газу, Європейська комісія 8 березня 2022 року представила ініціативу REPowerEU, що передбачає відмову від імпорту викопних енергоносіїв з росії до 2030 року. Це включає диверсифікацію постачання енергії, підвищення енергоефективності та прискорення переходу до відновлюваних джерел енергії.

Завдяки спільним зусиллям громадян, бізнесу та держав ЄС вдалося перевершити ціль зі скорочення споживання газу на 15%. У період з серпня 2022 року по березень 2024 року попит на природний газ знизився на 18%, що дозволило заощадити 125 мільярдів кубометрів газу [8].

Угода про транзит газу з росії закінчилася 1 січня 2025 року. Тому Україні потрібні нові джерела доходу, щоб замінити російські збори за транзит газу Україною. У цьому контексті видається, що розширення видобутку природного газу в Україні може швидко зміцнити енергетичну безпеку Європи, одночасно забезпечивши Україні збільшення доходів. Окрім видобутку газу, в ЄС обговорюють можливість використання для зберігання запасів газу в тих українських сховищах, які знаходяться далеко від лінії фронту. Україна має можливість зберігання до 10 млрд кубометрів газу з держав ЄС, хоча ступінь готовності трейдерів накопичувати запаси газу саме в Україні залежить від цін і від того, чи готовий ЄС надати підтримку [1].

Євратом у червні 2024 року запустив інноваційний проєкт SAVE, що сприяє диверсифікації ядерного палива в Європі після російської агресії проти України. Проєкт із грантом ЄС у 10 млн євро який очолює Франція та Німеччина за участі 17 партнерів із семи країн ЄС та України. Його мета — розробка європейського палива для реакторів, що залежать від російських поставок. ЄС інвестував понад 20 млн євро у дослідження цієї сфери, прагнучі енергетичної безпеки та незалежності для понад 30 реакторів у ЄС та Україні [7].

Також ЄС зацікавлений в інтеграції України до водневого ринку ЄС. Свідченням серйозності намірів ЄС щодо співпраці з Україною став підписаний 02.02.2023 р. Меморандум про взаєморозуміння між Україною та ЄС щодо стратегічного партнерства у сфері біометану, водню та інших синтетичних газів. Наразі ЄС розглядає можливість фінансової підтримки України у впровадженні двох «водневих долин» – у Закарпатській та Одеській областях. Україна також може бути залучена до реалізації ініціативи «Європейський зелений курс» «2x40 ГВт нових потужностей з виробництва водню». Розглядається

перспектива будівництва в Україні 10 ГВт електролізерів для випуску «зеленого» водню. Для України розвивати водневу енергетику важливо задля здобуття енергетичної незалежності та досягнення кліматичної нейтральності. В лютому 2025 року між Україною та Європейським Союзом відбулося перше трубопровідне постачання біометану [1].

У вересні 2024 року Європейська комісія надала Пакет на суму 156 мільйонів євро для вирішення нагальних потреб українського населення напередодні зими й одночасного зміцнення енергетичних систем: було відремонтовано 1,8 ГВт потужностей теплових електростанцій, стабілізовано енергопостачання завдяки запуску проєктів у сферах вітрової та сонячної енергетики, зокрема через встановлення сонячних панелей у лікарнях за проєктом «Промінь надії». Також узимку збільшився експорт електроенергії з ЄС, досягнувши 2,1 ГВт комерційних потужностей і 250 МВт резерву.

24 лютого 2025 року Європейська комісія збільшила підтримку енергетичної безпеки України та проклала шлях для повної ринкової інтеграції. Пакет енергетичної безпеки налічує наступне: сприяння інтеграції ринку електроенергії України з ЄС до весни 2027 року та подальшій інтеграції в газовий сектор ЄС, якщо Україна прискорить виконання зобов'язань щодо правових і регуляторних рамок. Європейська комісія допомагатиме фінансувати закупівлі газу, що збільшить запаси газу для безпеки постачання. Пакет також прискорить інвестиції в відновлювану енергетику, залучаючи до 1,5 ГВт потужностей, що збільшить виробництво відновлюваної енергії в Україні на 25% [3].

Отже, співпраця України та ЄС у сфері енергетичної безпеки є стратегічно важливою для зменшення залежності від російських енергоресурсів, інтеграції ринків та розвитку «зеленої» енергетики. Приєднання України до ENTSO-E, партнерство у сфері біометану й водню, використання українських газових сховищ та видобуток критично важливих мінералів зміцнюють енергетичну стійкість ЄС і сприяють євроінтеграції України. Водночас санкції проти російського енергетичного сектору поступово посилюються, охоплюючи вугільну, газову, нафтову та ядерну сфери, що обмежує фінансові потоки агресора та посилює безпеку європейського енергетичного простору.

Співпраця України та ЄС у сфері енергетичної безпеки є стратегічним напрямом, що сприяє економічній та політичній стабільності регіону. Інтеграція до ENTSO-E, диверсифікація енергопостачання та розвиток відновлюваної енергетики є ключовими аспектами цієї співпраці. Подальше зміцнення партнерства дозволить

Україні підвищити стійкість своєї енергетичної системи та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

### Список використаних джерел

1. Гербут Н. А. Співробітництво ЄС та України в енергетичній сфері: напрямки взаємодії, перспективи, проблеми. *Політикус*. 2023. № 5. URL: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2023-5.4>.

2. Енергетична безпека України: аналіз головних подій березня 2023. *DiXi Group*. URL: <https://dixigroup.org/analytic/energetichna-bezpeka-ukraini-analiz-golovnih-podij-bereznya/>.

3. Європейська комісія збільшує підтримку енергетичної безпеки України та прокладає шлях для повної ринкової інтеграції. *European Commission*. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/uk/ip\\_25\\_588](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/uk/ip_25_588).

4. За три роки повномасштабної війни українська енергетика зазнала понад 30 ворожих масованих атак. *Міністерство енергетики України*. URL: <https://mev.gov.ua/novyna/za-try-roky-povnomasshtabnoyi-viynu-ukrayinska-enerhetyka-zaznala-ponad-30-vorozhykh>.

5. Рекордний імпорт та мінімальний експорт електроенергії за останнє десятиліття показала Україна у 2024 році. *DiXi Group*. URL: <https://dixigroup.org/rekordnyj-import-ta-minimalnyj-eksport-elektroenergiyi-za-ostannye-desyatlittya-pokazala-ukrayina-u-2024-roczy/>.

6. Співробітництво України і ЄС в енергетичній сфері. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Співробітництво\\_України\\_і\\_ЄС\\_в\\_енергетичній\\_сфері](https://uk.wikipedia.org/wiki/Співробітництво_України_і_ЄС_в_енергетичній_сфері).

7. A new Euratom project will help diversify nuclear fuel supply. *Research and innovation*. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/new-euratom-project-will-help-diversify-nuclear-fuel-supply-2024-06-20\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/new-euratom-project-will-help-diversify-nuclear-fuel-supply-2024-06-20_en).

8. REPowerEU. *European Commission*. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/repowerEU-affordable-secure-and-sustainable-energy-europe\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/repowerEU-affordable-secure-and-sustainable-energy-europe_en).

*Науковий керівник: В.Г. Кудлай, кандидат економічних наук, доцент*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

У сучасних умовах банківський сектор все більше використовує цифрові технології. Тому традиційні банки, які намагаються забезпечити свою конкурентоспроможність, мають постійно докладати зусиль для впровадження цифрових інновацій, щоб ефективніше задовольняти потреби клієнтів.

Використання цифрових інструментів формує додаткові можливості для банківських установ, зокрема:

- проведення розрахунків за допомогою цифрових каналів (Інтернет-банкінг, банкінг у смартфоні);
- проведення операцій у режимі реального часу 24/7 поза відділеннями;
- формування «віртуальних» банків;
- використання цифрових інструментів для залучення та утримання клієнтів;
- формування національних платіжних систем, які діють у режимі реального часу;
- можливість персоналізації банківських продуктів на основі досвіду співпраці та Big Data;
- зменшення витрат, що пов'язані із функціонуванням фізичних відділень та маркетинговою комунікаційною діяльністю.

Вітчизняні банківські установи активно використовують можливості та переваги цифровізації у своїй діяльності. На особливу увагу заслуговують online-банки, тобто які не мають фізичних банківських відділень. Згідно [1] до ТОП 5 online-банків України станом на червень 2024 р. ввійшли monobank, sportbank (проект закрито), izibank, O.Bank та Банк «Власний Рахунок».

Серед перелічених online-банків найбільшою популярністю користується monobank (ліцензія ПАТ «Універсал Банк»), який обслуговує понад 7 млн. клієнтів. Всі операції здійснюються через мобільний застосунок.

Izibank (ліцензія АТ «ТАСКОМБАНК») – фінтех проект, який пропонує більше 25 продуктів та сервісів. На початок 2023 р. в цьому online-банку було зареєстровано понад 300 тис. клієнтів.

О.Банк (ліцензія АТ «Ідея Банк») дозволяє клієнту зареєструватися та отримати цифрову О.Картку+ через сервіс Дія.Шеринг та систему розпізнавання обличчя. На початок 2023 р. в цьому online-банку було зареєстровано близько 9 тис. клієнтів.

Особливістю Банку «Власний Рахунок» (ліцензія ПАТ «Банк Восток», спільний проект з мережею супермаркетів «Сільпо») є можливість отримати від 1 % до 3 % бонусами за покупку продуктів у мережі супермаркетів «Сільпо». На початок 2023 р. в цьому online-банку було зареєстровано понад 144 тис. клієнтів.

У табл. 1 наведена порівняльна характеристика використання цифрових технологій для залучення клієнтів цими online-банками.

*Таблиця 1*

**Порівняльна характеристика використання цифрових технологій online-банками для залучення клієнтів**

Online-банки	Присутність в соцмережах	Кількість стандартних/ додаткових послуг	Кількість відвідувачів сайту у листопаді 2024 р.		
			тис. відвідувань	з комп'ютера, %	з мобільного пристрою, %
Monobank	Facebook, X, Instagram, YouTube	14/4	6476	18,11	81,89
Izibank	Facebook, Instagram, Telegram, Viber	11/3	24,6	14,66	85,34
O.Bank	Facebook, Instagram, Telegram, Viber	13/2	12,6	12,32	87,68
Банк «Власний Рахунок»	Facebook, Instagram	10/1	62,88	8,96	91,04

*Джерело: [1, 2].*

Традиційні банки також пропонують своїм клієнтам велику кількість цифрових продуктів та сервісів. До найбільш популярних належать Інтернет-банк «Приват24», веб-банкінг «Ощад24/7», мобільний банкінг «ПУМБ UA». Для досягнення конкурентних переваг вітчизняні банки постійно вдосконалюють існуючі цифрові продукти та сервіси і пропонують нові. Зокрема, у 2022-2023 рр. АТ КБ «ПриватБанк» впровадив технологію голосової біометрії для підвищення захисту фінансових операцій та сумісність із платіжною системою Rupeeer, АТ «Ощадбанк» запропонував клієнтам новий



додаток «Мобільний Ощад», надав можливість формувати довідку для декларації за всіма рахунками, АТ «ПУМБ» встановив сумісність із платіжною системою IntelExpress, ввів новий продукт «Мані бокс» та розширив співпрацю із платіжною системою EasyPay.

Для клієнтів важливим є просте, швидке, безпечне та ефективне отримання банківських продуктів, а для банку – велика кількість клієнтів, що забезпечує стабільне фінансове становище та конкурентоспроможність банківської установи. Отже, для підвищення конкурентоспроможності банківським установам необхідно розширювати цифрові канали збуту банківських продуктів, впроваджувати інноваційні технології в обслуговування клієнтів, формувати цифрові платформи для надання існуючих та інноваційних банківських продуктів, забезпечувати високий рівень якості та захисту інформації, отриманої під час банківського обслуговування.

### **Література**

1. ТОП-5 online-банків Україна 2024. URL: <https://uba.top/online-banks-of-ukraine> (дата звернення: 23.01.2025).
2. Сервіс SimilarWeb. URL : <https://www.similarweb.com> (дата звернення: 24.01.2025).

**А. Мороз,**  
*Полтавський університет економіки  
і торгівлі, м. Полтава (Україна)*

## **МУЗЕЇ ЯК ДРАЙВЕРИ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ТУРИСТИЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ**

Внаслідок військових дій на території нашої країни відбувається втрата ресурсів, виробничих потужностей, інфраструктури, людського капіталу, фінансів та загального рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Покращення ситуації в повоєнний період пов'язане з переорієнтацією на нові ринки, пошуку більш надійних союзників та торговельних партнерів на теренах глобального економічного простору. Військові дії завдали значних руйнувань культурній спадщині України, поставивши під загрозу існування багатьох музеїв та їхніх колекцій.

У сучасних умовах військового конфлікту в Україні, коли культурна спадщина країни опиняється під значною загрозою, актуальність ролі музеїв як носіїв національної ідентичності та історії стає особливо виразною. Музеї виконують критично важливу функцію у

збереженні культурних цінностей, що мають не лише художню вартість, але й важливе смислове навантаження для українського народу. Коли історичні пам'ятки та мистецькі об'єкти руйнуються або ж стають об'єктами вандалізму, музеї виступають як останній бастион у захисті та відновленні пошкодженого культурного доробку [1].

Музеї є основними інституціями, що займаються дослідженням, збереженням та популяризацією культурної спадщини. Вони забезпечують доступ громадськості до історичних артефактів, мистецьких творів та наукових знань, сприяючи формуванню національної ідентичності та гордості за власну культуру. У післявоєнний період особливо важливо відновити та зберегти ті елементи культурної спадщини, які були пошкоджені або втрачені під час конфлікту. Це включає реставрацію музейних предметів, відновлення будівель та створення нових експозицій, що відображають сучасну історію та досвід країни [2].

Сучасні музеї виконують важливу освітню функцію, пропонуючи різноманітні програми для різних вікових та соціальних груп. На їх основі організують лекції, семінари, майстер-класи та інтерактивні виставки, що сприяють підвищенню рівня знань та культурної обізнаності населення. Крім того, музеї є науковими центрами, де проводяться дослідження в галузі історії, археології, етнографії та мистецтвознавства. У післявоєнний період ці функції набувають особливого значення, оскільки сприяють відновленню інтелектуального потенціалу країни та інтеграції наукових досягнень у процес економічної трансформації.

Однак досвід інших країн свідчить, що музеї можуть стати важливими центрами відродження та розвитку в післявоєнний період. Вони не лише зберігають історичну пам'ять, але й стимулюють економічне зростання через туризм, освітні програми та культурні ініціативи.

Музеї є важливими учасниками економічного життя, особливо в контексті розвитку культурного туризму. Вони приваблюють відвідувачів, що стимулює розвиток суміжних галузей, таких як готельний бізнес, ресторанний сектор, транспорт та сувенірна промисловість. Зарубіжний досвід показує, що інвестиції в музейну інфраструктуру можуть призвести до значного економічного зростання регіонів. Наприклад, у європейських країнах музеї активно залучають туристів, сприяючи розвитку місцевої економіки та створенню нових робочих місць. Відновлення та розвиток музейної мережі в Україні може стати каталізатором економічного відродження, залучаючи як внутрішніх, так і іноземних туристів [3].

Цифрова трансформація є невід'ємною складовою сучасного економічного розвитку. Музеї, впроваджуючи новітні технології, можуть розширити свою аудиторію та підвищити ефективність своєї діяльності. Це включає створення віртуальних турів, онлайн-виставок, цифрових архівів та інтерактивних платформ для взаємодії з відвідувачами. Такі ініціативи не лише збагачують культурний досвід користувачів, але й відкривають нові джерела прибутку для музеїв. У контексті післявоєнного відновлення України цифровізація музейної сфери може сприяти швидшому відновленню культурної інфраструктури та інтеграції у світовий культурний простір [4].

Таким чином, музейна мережа може відіграти важливу роль у післявоєнному відновленні України, поєднуючи збереження культурної спадщини, освітню та наукову діяльність з економічним розвитком. Інвестиції в музеї та їхню цифрову трансформацію сприятимуть не лише культурному, але й економічному відродженню країни, інтеграції у світову спільноту та зміцненню національної ідентичності.

#### **Список використаних джерел**

1. Кадол О. Роль музеїв у збереженні культурної спадщини України в умовах воєнних викликів. *Філософія та управління*. 2025. № 1(5). С. 51–58. URL: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.1.06>
2. Гаврилишина Н. А. Музеї України. URL: [https://vue.gov.ua/Музеї\\_України](https://vue.gov.ua/Музеї_України)
3. Кузьмук О. Роль музеїв у культурному та соціально-економічному розвитку країни: зарубіжний досвід. Аналітична записка. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/rol-muzeiv-u-kulturnomu-ta-socialno-ekonomichnomu-rozvitku>.
4. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-zhovten-2023>.

*Науковий керівник: О.О. Тараненко, кандидат економічних наук,  
доцент*

**В. Пашков,**  
*Харківський національний університет  
імені В. Н. Каразіна, м. Харків (Україна)*

## **ОСОБЛИВОСТІ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ ТА США НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

Серед всіх сфер двостороннього співробітництва України та США торговельно-економічні відносини сьогодні демонструють найбільший рівень інституціоналізації, що відображає взаємну зацікавленість сторін в їх поглибленні. У рамках цих процесів була створена необхідна правова база та організаційні механізми співпраці. Інфраструктура двосторонніх економічних контактів сторін складається з трьох основних структур – Американської торгівельної палати (The American Chamber of Commerce in Ukraine, 1992), Американсько-українська ділова рада (USUBC, 1995) та Українсько-Американської Ради з торгівлі та інвестицій (2008).

Нормативно-правова база взаємодії країн в економічній сфері включає Угоду про торговельні відносини між Україною та США (1992), Договір про заохочення та взаємний захист інвестицій (1994), Конвенцію про уникнення подвійного оподаткування та попередження податкових ухилень стосовно податків на доходи та капітал (1994), Двосторонній протокол про взаємний доступ до ринків товарів і послуг (2006), Угоду про торговельне та інвестиційне співробітництво (2008).

Такий доволі високий рівень інституціоналізації взаємодії в економічній сфері дисонує з невеликими обсягами товарообігу між країнами та величезним потенціалом для співробітництва, який до сих пір залишається нереалізованим.

Торговельно-економічні відносини України і США охоплюють такі напрями:

- розвиток двосторонньої торгівлі, усунення торговельних бар'єрів;
- залучення американських інвестицій у вітчизняну економіку;
- участь американських компаній у приватизації українських підприємств;

Слід відзначити, що рівень і обсяги двосторонньої торгівлі між Україною США не відповідають їх потенціалу та можливостям. За підсумками 2021 р. товарообіг між країнами склав 4,9 млрд. дол. США (експорт – 1,6 млрд. дол., імпорт – 3,3 млрд. дол.). Частка США у загальному експорті товарів України склала 2,4%, в загальному імпорту

– 4,6% [7, с. 191]. Серед торговельних партнерів України Сполучені Штати займають шосте місце за імпортом і лише дванадцятье – за експортом; відповідно, Україна для США – взагалі вісімдесят четверте та сімдесят сьоме місця. За останні тридцять років частка нашої країни не перевищувала 0,1% обсягу американської зовнішньої торгівлі. За даними Комісії з міжнародної торгівлі США, у 2017-2021 рр. за обсягом товарообігу Україна стабільно займала 78-80-е місця серед торговельних партнерів Сполучених Штатів [1, с. 95].

Говорячи про двосторонню торгівлю України та США, слід відзначити такі її характеристики як нестабільність динаміки, негативне сальдо торговельного балансу для України, нееквівалентність товарного обміну між країнами.

Динаміка українсько-американської торгівлі є нестійкою, з трьох-чотирьох річними циклами зростання (2003-2008, 2010-2012, 2017-2021) та падіння (2013-2016, 2022-2024), рухом по колу у спробах наростити товарообіг. У 2017-2021 рр. двостороння торгівля демонструвала поступове зростання з невеликим спадом у 2020 р., пов'язаним із пандемією COVID-19.

*Таблиця 1*

**Динаміка товарообігу між Україною та США  
у 2011-2021 рр., у млн. США**

Показник	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Експорт	1114	1015	888	668	482	427	828	1111	979	984	1610
Імпорт	2591	2905	2759	1929	1481	1688	2525	2962	3284	3069	3333
Сальдо	-1477	-1890	-1871	-1261	-999	-1261	-1697	-1851	-2305	-2085	-1723
ЗТО	3705	3920	3647	2597	1963	2115	3353	4073	4263	4053	4943

*Джерело: складено автором на основі джерел [1; 3; 5]*

Загальна структура українського експорту до США та американського імпорту до України з початку XXI ст. є усталеною. Основу вітчизняного експорту складають п'ять товарних груп – чорні метали (50-60%); вироби з чорних металів (6-8%); продукція неорганічної хімії (8-12%); електричні машини (4-5%), а також жири та олії тваринного походження, на які сукупно припадає  $\frac{3}{4}$  експорту [5, с. 306]. І лише 8-10% поставок становлять високотехнологічні товари – електричні машини, котли, аеронавігаційні або космічні апарати. Таким чином, структура експорту до США є низько диверсифікованою та низькотехнологічною.

У структурі американського імпорту до України переважають сім товарних позицій – засоби наземного транспорту (22-32%); паливо, нафта та продукти її переробки (15-20%); ядерні реактори, котли,

машини (10-16%); електричні машини (5-7%), насіння і плоди олійних рослин (5-6%), пластмаси і полімерні матеріали (5%), фармацевтична продукція (5%) [6, с. 25]. Нееквівалентність товарного обміну між країнами проявляється, що ми експортуємо до США товари та сировину з незначною часткою доданої вартості, а імпортуємо переважно технологічну продукцію з високою доданою вартістю.

Формування позитивного сальдо у двосторонньої торгівлі у 2000-2006 рр. в першу чергу відбулось за рахунок значного збільшення українського експорту по найбільш значних товарних позиціях. Разом із тим, домінування у структурі експорту металургійної та хімічної продукції зумовило ситуацію, коли збільшення / зниження поставок хоча б по одній з цих позицій значно впливає на загальний обсяг експорту та баланс у торгівлі зі США.

Найбільш суперечливою темою економічного співробітництва України та США є питання торговельних бар'єрів. Україна є учасником Генералізованої системи преференцій США (the U.S. Generalized System of Preference, GSP). Вона була створена відповідно до американського закону «Про торгівлю» 1974 р. і мала на меті сприяти економічному розвитку країн, що розвиваються шляхом надання їм пільг у торгівлі зі Сполученими Штатами. Щодо України, то переваги GSP передбачають для вітчизняних експортерів можливість безмитного ввезення до США близько 3500 видів товарів. Серед них титан, пігменти та заготовки на основі діоксиду титану, ювелірні вироби, цукор, м'яса, окремі види нафтопродуктів і сільськогосподарської продукції, карбід бору, феромарганець, алюміній, бурильні інструменти, вироби з дерева, вентилятори, традиційні народні вироби, соки, а також окремі види оптики та шоколадної продукції. Без системи торгових преференцій ввізні мита на ці види товарів становлять від 2% до 20%. Україна користувалася умовами Генералізованої системи преференцій США у 1994-2001, 2006-2013, 2015-2017 рр. і з жовтня 2019 р. Україна приєдналася до GSP у березні 1994 р.

29 червня 2015 р. президент США Б. Обама підписав прийнятий Конгресом Закон «Про розширення торгових преференцій» (Trade Preferences Extension Act 2015), який передбачає відновлення дії GSP стосовно України до 31 грудня 2017 р. У квітні 2018 р. адміністрація Д. Трампа виключила Україну з системи торгових преференцій через неналежний захист прав інтелектуальної власності. Зокрема, Офіс торговельного представника США скасував дію GSP для 155 видів товарів з України: продуктів харчової, легкої та деревообробної промисловості, а також машинобудування. Головною причиною стала

непрозора діяльність організацій колективного управління у сфері авторського права та суміжних прав.

США відновили дію торгових преференцій щодо України 30 жовтня 2019 р., однак лише частково – щодо третини переваг порівняно з попереднім періодом. За даними Торгової палати США, призупинення GSP на півтора роки коштувало Україні близько 50 млн. дол. недоотриманої експортної виручки. Разом із тим, внесок GSP в обсяг українського експорту до США є незначним. У 2015 р. у рамках цих преференцій американські компанії імпортували з України товарів і матеріалів на суму 26 млн. дол., у 2016 р. – 56 млн. дол., 2017 р. – 36 млн. дол., 2018 р. – 53 млн. дол., 2020 р. – 46 млн. дол. [3, с. 106]. У загальній структурі вітчизняного товарного експорту до США це становило 4-5%. Таким чином, GSP надає вітчизняним експортерам змогу додатково збільшити обсяги поставок до США на 50-100 млн. дол. щорічно.

Іншою проблемою для України у торгівлі із США є хронічне негативне сальдо. До середини 2000-х рр. баланс двосторонньої торгівлі залишався позитивним завдяки нарощенню обсягів експортних поставок металу, хімічної продукції та сировинних матеріалів при порівняно невеликих обсягах американського імпорту. Починаючи з 2007 р., сальдо стає негативним для Києва. В останнє десятиріччя американський імпорт в Україну в 2,5-3 рази перевищує український експорт до США.

Головна проблема у цій ситуації полягає у неспроможності України наростити експорт до Сполучених Штатів, який у 2010-2020-х рр. не перевищував 1,2 млрд. доларів. Серед головних причин цього можна назвати такі: невисока конкурентоспроможність товарів; невеликий асортимент основних товарних груп експорту; велика частка сировинних матеріалів і напівфабрикатів; неспівставність українських і американських стандартів і процедур сертифікації продукції; запровадження антидемпінгових мит на вітчизняні товари, низька маркетингова активність українського бізнесу в США.

Найбільш перспективними напрямками для українських експортерів є поставки в США хімічної продукції, продуктів харчування, товарів народного вжитку та легкої промисловості, продукції машинобудівної галузі, а також надання транспортних, телекомунікаційних та ІТ-послуг.

Інвестиційна співпраця між Україною та США, враховуючи їх можливості та статус у світовій економіці, об'єктивно є асиметричною. Сполучені Штати є одним з найбільших експортерів капіталу. Щороку американські компанії інвестують 280-300 млрд. доларів за кордоном. Натомість Україна в умовах дефіциту внутрішніх ресурсів і економічних трансформацій потребує масштабних іноземних капіталів.

Станом на початок 2022 р. обсяг американських інвестицій в економіці України склав 1,47 млрд. дол., а їх частка в загальному обсязі іноземних інвестицій становила 2,1%. Формально ці показники дозволяють Сполученим Штатам займати дев'яте-десяте місце серед основних країн-інвесторів вітчизняної економіки. У 2011-2021 рр. частка США у загальних іноземних інвестиціях в Україну не перевищувала 2,5%. Останніми роками надходження американських інвестицій до країни є незначними: 71,5 млн. дол. – 2020 р., 79,4 млн. дол. – 2019 р., 85,2 млн. дол. – 2016 р. [4]

На сучасному етапі на території України працюють понад 1,5 тис. підприємств з американським капіталом, з яких близько 250 відомими світовими компаніями – The Coca-Cola Company, PepsiCo, McDonald's, Kraft Foods, Cargill, Bunge Ltd, DuPont Pioneer, The Procter & Gamble Company, John Deere, Citibank, KFC, CustomHeat та ін. Більшість американських компаній, які представлені на українському ринку, спеціалізуються на харчовій промисловості, торгівлі та фінансових послугах. Саме ці галузі забезпечують швидкий обіг капіталу та невисокі комерційні ризики. Великі ж промислові корпорації, як, наприклад, Exxon Mobil, Chevron, Tesla, Boeing, Lockheed Martin, General Dynamics, Greenbrier на вітчизняному ринку практично відсутні.

На виробничий сектор припадає майже 50% від загального обсягу інвестицій із США. Найпривабливішими сферами для американського капіталу сьогодні є харчова промисловість (16%), оптова торгівля (15%), готельно-ресторанний бізнес (11%), фінансова діяльність (8%), операції з нерухомістю (5%) [2, с. 21]. Разом із тим, велику зацікавленість американських інвесторів викликають такі сфери як сільське господарство, енергетика, зокрема альтернативна, ІТ-сфера, будівництво, телекомунікації, машинобудування, оборонна промисловість, біотехнології.

Головною перешкодою для залучення масштабних американських інвестицій в Україну залишається несприятливий інвестиційний клімат. У міжнародних рейтингах (Індекси економічної свободи, легкості ведення бізнесу, інвестиційної привабливості, сприйняття корупції) Україна в останні десятиріччя у світовому вимірі стабільно посідає позиції у нижчій половині та одні з останніх місць серед країн Європи. Серед складових цієї проблеми можна виокремити економічну нестабільність, слабку судову систему, високий рівень корупції, недостатній захист прав іноземних інвесторів, складне адміністрування податків тощо.



Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну, США надали Україні критично важливу допомогу у сфері безпеки, економіки та гуманітарної підтримки. У 2022-2024 рр. США виділили Україні понад 100 млрд. дол., з яких 69 млрд. дол. становила військова допомога, 31,5 млрд. дол. – пряма бюджетна підтримка, а також 2,8 млрд. дол. – кошти на гуманітарні потреби.

Щоб підтримати українську економіку, 9 травня 2022 р. Сполучені Штати оголосили про припинення терміном на рік дії 25% мит на українську сталь, запроваджених в 2018 р. У травні 2023 р. і 2024 р. президент Дж. Байден продовжив безмитний режим для української металургійної продукції ще на рік.

Війна призвела до суттєвого падіння обсягів двосторонньої торгівлі України та США. У 2022 р. загальний товарообіг між країнами склав 2,9 млрд. дол. США, порівняно з 4,9 млрд. дол., у 2021 р., у 2023 р. – близько 3,3 млрд. дол. [1, с. 95].

Найбільш проблемним напрямком українсько-американської співпраці в економічній сфері залишаються спільні проекти у значимих галузях. Такі проекти, залучаючи уряди та приватні компанії з обох сторін, здатні формувати довготривалі та стійкі зв'язки між країнами. Крім того, потужні американські компанії-учасники спільних проектів стали б новим лобі українських інтересів у Вашингтоні. Перелік стратегічних галузей, де створення спільних українсько-американських проектів є перспективним, охоплює ракетно-космічну й авіаційну промисловість, енергетику, ОПК, машинобудування, біотехнології.

Повномасштабна війна Росії проти України створила величезні можливості для українсько-американського співробітництва у сфері ОПК. У вересні 2023 р. під час візиту президента В. Зеленського до США була досягнута домовленість про спільне виробництво озброєнь, зокрема систем ППО, БПЛА та військової техніки.

Традиційно привабливою сферою співпраці для американського бізнесу та уряду залишається енергетика. Перелік потенційних спільних проектів є широким: будівництво в Україні заводу з виробництва ядерного палива, будівництво двох енергоблоків Хмельницької АЕС і малих модульних реакторів, проекти «зеленої енергетики», видобуток нафти і газу, зокрема на шельфі Чорного моря,

Окремим чутливим напрямком є налагодження поставок критично важливих матеріалів до США – титану, урану, літію, цирконію, а також неону (застосовується у гіперзвукових технологіях).

### Список використаних джерел

1. Бочарова Ю. Іщенко О. Басік М. Особливості зовнішньої торгівлі України та США у 2015-2023 рр. Торговля і ринок України. 2024. №1 (55). С. 90-97.
2. Зякун А. Зякун Ю. Міжнародна інвестиційна діяльність транснаціональних корпорацій США на території України. Світогляд – Філософія – Релігія. 2015. Вип. 10. С. 16-26.
3. Кушнір Н. О. Стегура О. Р. Сучасний стан та перспективи розвитку торговельного співробітництва США та України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 39. С. 103-109.
4. Ладиченко К. І. Троян В. І. Шляхи поглиблення торговельно-економічних відносин України із країнами USMCA. Економіка та суспільство. 2024. №62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3973/3896>
5. Лясковець С. С. Торгово-економічне співробітництво України та Сполучених Штатів Америки: історичний екскурс. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Історичні науки. 2021. Том 32 (71). №4. С. 302-308.
6. Прощаликіна А. М. Поліщук В. В. Особливості торговельних відносин України і США та напрямки їх активізації. Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки». 2021. №2. С. 20-27.
7. Савченко М. Кулявець В. Бурлак Ю. Проблеми і перспективи економічного співробітництва України з країнами Північноамериканської зони вільної торгівлі. Галицький економічний вісник. 2022. №1. С. 187-197.

**І. Пріхно,**  
*Черкаський державний технологічний  
університет, м. Черкаси (Україна)*

## **СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ДОСВІД КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ Й УКРАЇНИ**

У сучасному світі цифрова трансформація є однією з ключових тенденцій, що визначають розвиток суспільства. Вона охоплює всі сфери життя, від економіки до освіти, від культури до державного управління. Європейський Союз є одним із лідерів цього процесу, де цифрові технології активно впроваджуються в усі сфери життя.

У 2020 році Європейська Комісія представила стратегію «Shaping Europe's digital future», яка визначає основні напрями розвитку цифрової сфери ЄС на найближчі роки. Стратегія передбачає, зокрема, розвиток цифрової інфраструктури, підтримку інновацій, створення єдиного цифрового ринку, забезпечення кібербезпеки, а також захист прав громадян у цифровому просторі. Важливим елементом стратегії є також боротьба з цифровою нерівністю. ЄС прагне забезпечити рівний доступ до цифрових технологій для всіх громадян, а також створити умови для підвищення цифрової грамотності населення [1].

У 2021 році було ухвалено стратегію Європейського Союзу «Цифровий компас 2030» (Digital Compass 2030), яка мала на меті зробити Європу глобальним лідером у цифровій сфері, забезпечивши її технологічний суверенітет та конкурентоспроможність. Стратегія спирається на чотири ключові напрями, які визначають цифровий розвиток ЄС:

1. Цифрові навички для громадян – до 2030 року щонайменше 80 % дорослих повинні мати базові цифрові навички, а в ЄС має працювати щонайменше 20 мільйонів фахівців у сфері інформаційних технологій.

2. Безпечна та стійка цифрова інфраструктура – розширення швидкісного інтернету, включаючи 5G, та розвиток квантових обчислень для підвищення технологічної автономії Європи.

3. Цифрова трансформація бізнесу – масштабна цифровізація підприємств, впровадження хмарних технологій, штучного інтелекту та блокчейну для підвищення конкурентоспроможності європейської економіки.

4. Державні послуги в цифровому форматі – запровадження повністю цифрових державних послуг, забезпечення доступу громадян до електронної ідентифікації та персоналізованих державних сервісів онлайн [2, с. 6-8].

Цифрова трансформація має значний вплив на соціальну сферу. З одного боку, вона відкриває нові можливості для громадян, забезпечуючи їм доступ до інформації, освіти, культурних благ, спрощуючи взаємодію з державою та бізнесом. З іншого боку, вона створює нові виклики, пов'язані з нерівністю доступу до цифрових технологій, втратою робочих місць, зміною характеру праці, питаннями приватності та безпеки даних.

Отже, дослідження соціальних аспектів цифрової трансформації є необхідною умовою для успішного та збалансованого розвитку

цифрового суспільства, де технології служать на благо людини та сприяють досягненню соціальної справедливості та добробуту.

Вважаємо, що основними соціальними аспектами цифрової трансформації є: цифрова інклюзія, освіта та цифрові навички, ринок праці та зайнятість, соціальний захист та права працівників, конфіденційність та захист персональних даних, кібербезпека, доступ до державних послуг, соціальна взаємодія та культурні зміни (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Соціальні аспекти цифрової трансформації**

Соціальний аспект	Опис
Цифрова інклюзія	Забезпечення рівного доступу до цифрових технологій для всіх верств населення, включаючи малозабезпечених, літніх людей та осіб з інвалідністю.
Освіта та цифрові навички	Підготовка громадян до цифрової економіки шляхом розвитку цифрової грамотності та навчальних програм.
Ринок праці та зайнятість	Вплив автоматизації та цифрових технологій на робочі місця, перекваліфікація працівників.
Соціальний захист та права працівників	Захист прав працівників у цифровій економіці, регулювання платформеної зайнятості.
Конфіденційність та захист персональних даних. Кібербезпека	Дотримання норм GDPR та забезпечення кібербезпеки персональних даних.
Доступ до державних послуг (e-Government)	Перехід до цифрових адміністративних послуг, зменшення бюрократії.
Соціальна взаємодія та культурні зміни	Вплив цифровізації на комунікацію, соціальні зв'язки та культурне розмаїття.

*Джерело: розроблено автором на основі [3-4]*

Цифрова трансформація може призвести до поглиблення соціальної нерівності. Люди, які мають доступ до цифрових технологій та володіють необхідними навичками, отримують значні переваги у порівнянні з тими, хто не має такого доступу. Особливо гостро ця проблема стоїть перед жителями сільської місцевості, людьми з інвалідністю, літніми людьми, а також представниками соціально вразливих груп населення. Для подолання цифрової нерівності необхідно забезпечити рівний доступ до цифрових технологій для всіх громадян, незалежно від їх місця проживання, соціального статусу та інших факторів.

У ЄС цифрова інклюзія є пріоритетом для урядів багатьох країн. Наприклад, в Естонії 100 % громадян мають цифрові ідентифікаційні картки, що забезпечують доступ до державних послуг. В Іспанії діє програма «Digital Spain 2025», спрямована на розвиток інтернет-інфраструктури в сільській місцевості. В Україні подібні ініціативи реалізуються через програму «Інтернет-субвенція», що забезпечує

підключення віддалених територій до швидкісного інтернету. Також українці мають можливість користуватися електронними документами завдяки «Дія ID».

Цифрова трансформація також має значний вплив на систему освіти. З'являються нові можливості для навчання, такі як онлайн-курси, дистанційне навчання, віртуальні класи. Водночас, цифрові технології ставлять перед освітою нові виклики. Необхідно не тільки навчити здобувачів освіти користуватися комп'ютером та іншими цифровими пристроями, але й розвинути у них критичне мислення, вміння аналізувати інформацію, розрізняти правду від фейків. Важливим завданням є підготовка вчителів та викладачів, які володіють сучасними цифровими технологіями та можуть ефективно використовувати їх у навчальному процесі.

Фінляндія інтегрувала основи програмування до шкільної програми, а Німеччина модернізує школи через ініціативу «Digitalpakt Schule». В Україні також відбувається активний розвиток цифрової освіти. Платформа «Дія. Освіта» пропонує безкоштовні курси з цифрової грамотності, а шкільна програма поступово доповнюється дисциплінами, пов'язаними з ІТ.

Одним із ключових соціальних аспектів цифрової трансформації є її вплив на ринок праці. Автоматизація та роботизація призводять до скорочення робочих місць у традиційних галузях, таких як промисловість та сільське господарство. Водночас, з'являються нові робочі місця у сфері інформаційних технологій, розробки програмного забезпечення, штучного інтелекту та інших високотехнологічних галузях. Цей процес супроводжується зміною вимог до працівників. Від них вимагаються не тільки професійні знання та навички, але й цифрова грамотність, вміння працювати з комп'ютером, аналізувати дані, адаптуватися до змін. Для багатьох людей, особливо старшого покоління, ці зміни можуть стати серйозним викликом. Вони можуть втратити роботу через автоматизацію та не мати можливості перекваліфікуватися через відсутність необхідних навичок. У зв'язку з цим, важливим завданням є створення системи перекваліфікації та підвищення кваліфікації працівників, яка б дозволила їм адаптуватися до нових умов ринку праці.

У Франції діє урядова програма підтримки працівників у секторах, які зачіпає цифрова трансформація. В Італії реалізовується ініціатива «National Recovery and Resilience Plan», що дозволяє створювати нові цифрові робочі місця. В Україні діє програма «IT Generation», яка пропонує безкоштовне навчання ІТ-професіям для безробітних. Війна

також сприяла швидкому переходу на віддалену роботу та розвитку цифрової економіки.

Європейські країни, такі як Бельгія та Нідерланди, активно регулюють умови праці у сфері платформеної зайнятості (наприклад, для водіїв Uber чи кур'єрів Deliveroo). В Україні законодавство щодо фрилансерів та гіг-економіки ще не є повністю врегульованим, але поступово розвивається.

З розвитком цифрових технологій все більш актуальним стає питання приватності та захисту персональних даних. Збір та обробка великих обсягів даних можуть становити загрозу для особистої свободи та автономії громадян. У зв'язку з цим, необхідно розробити ефективні механізми захисту персональних даних, які б гарантували права громадян на приватність та контроль над своєю інформацією.

Захист персональних даних у ЄС регулюється GDPR. В Ірландії знаходиться штаб-квартира Європейського агентства із захисту даних, яке регулює діяльність великих технологічних компаній. У Франції працює Національна комісія з інформатики та свобод (CNIL), яка активно штрафує компанії за порушення GDPR. Європейські країни, такі як Литва та Чехія, активно розвивають системи кібербезпеки. Так, у Литві створено Національний центр кібербезпеки для захисту від атак, у Чехії – впроваджено законодавство щодо критичної кібербезпеки. В Україні адаптується нове законодавство щодо персональних даних, а також активно працює Кіберполіція, яка захищає громадян від кібершахрайства.

Естонія є лідером у ЄС у сфері цифрових державних послуг, надаючи майже всі адміністративні сервіси онлайн. Данія використовує цифрові паспорти (MitID) для ідентифікації громадян. В Україні аналогічну функцію виконує мобільний застосунок «Дія», який надає доступ до цифрових документів, можливості реєстрації бізнесу та інших послуг. У цій сфері Україна випереджає багато країн ЄС.

Також цифрові технології активно впливають на комунікацію, соціальні зв'язки та культурне розмаїття. Так, у Швеції цифрові технології активно використовуються в культурних проєктах та ініціативах електронної демократії. У Польщі діють програми цифрової інклюзії для літніх людей. В Україні цифровізація відіграє ключову роль у суспільних процесах – наприклад, соціальні мережі використовуються для волонтерства, координації гуманітарної допомоги та інформаційної боротьби.

Отже, цифрова трансформація є важливим фактором розвитку Європейського Союзу. Вона відкриває нові можливості для громадян, сприяє економічному зростанню та підвищенню якості життя. Водночас,

цифрова трансформація створює нові виклики, пов'язані з ринком праці, цифровою нерівністю, освітою, приватністю та безпекою даних.

Успішна цифрова трансформація потребує комплексного підходу, який враховує соціальні аспекти та спрямований на мінімізацію негативних наслідків та максимізацію позитивних ефектів. Країни ЄС й Україна активно працюють над створенням сприятливих умов для цифрової трансформації, а також розробляють стратегії та політики, спрямовані на вирішення соціальних проблем, що пов'язані з цим процесом.

### **Список використаних джерел**

1. Shaping Europe's digital future / European Commission. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/shaping-europes-digital-future\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/shaping-europes-digital-future_en).

2. Ночвай В., Кульчицький І., Гороховський К. Вирівнювання політики інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС та гармонізації цифрових ринків СхП : Аналітичний звіт. 2021. URL: <http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/Digital-Market WG2 CID 2021 ua.pdf>.

3. Шляхи імплементації європейської політики впровадження цифрових технологій : монографія / [К.В. Єфремова, О.В. Шаповалова, М.Г. Хаустова та ін.] ; за ред. К.В. Єфремової. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2022. 272 с.

4. Яцишина І.В., Бондарчук Т.Л. Соціальні наслідки цифровізації: досвід Європейського Союзу. *Наука та наукознавство*. 2022. № 3 (117). С. 3-20. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/sofs/article/view/8719/7922>.

**І. Пріхно,**  
*Черкаський державний технологічний  
університет, м. Черкаси (Україна)*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОСВІТИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Цифровізація освіти є одним із ключових напрямів модернізації освітніх систем у всьому світі. Європейський Союз активно розвиває політики та програми, спрямовані на інтеграцію цифрових технологій в освітній процес. Україна, з огляду на курс на євроінтеграцію, потребує впровадження ефективних цифрових рішень для підвищення якості освіти та її відповідності європейським стандартам.

Європейський Союз активно розвиває цифрову освіту. До основних європейських ініціатив у сфері цифрової освіти належать:

1. Затвердження Плану дій у сфері цифрової освіти на 2021-2027 роки (Digital Education Action Plan 2021-2027) [1] – це стратегія, яка спрямована на розширення доступу до цифрових технологій та підвищення цифрових компетенцій населення.

У Плані дій у сфері цифрової освіти визначено основні стратегічні пріоритети:

1) сприяння розвитку високоефективної екосистеми цифрової освіти;

2) підвищення цифрових навичок та компетенцій для цифрової трансформації [1].

Протягом останніх чотирьох років План дій у сфері цифрової освіти на 2021-2027 роки активно впроваджується, спрямовуючи зусилля на трансформацію освітніх систем Європейського Союзу для відповідності вимогам цифрової епохи. Станом на 1 березня 2025 року реалізовано низку ключових напрямів цієї стратегії:

23 листопада 2023 року Європейська Рада ухвалила рекомендації, спрямовані на забезпечення успішної цифрової освіти та навчання;

Європейською Комісією розроблено етичні настанови для освітян щодо використання штучного інтелекту та даних у навчальному процесі. Ці настанови спрямовані на забезпечення відповідального та етичного впровадження новітніх технологій в освіті;

розроблено спільні рекомендації для вчителів та освітян з метою сприяння цифровій грамотності та боротьби з дезінформацією;

оновлено Європейської рамки цифрових компетенцій для включення навичок, пов'язаних із штучним інтелектом та обробкою даними, що дозволяє громадянам ЄС адаптуватися до швидких технологічних змін та вимог ринку праці;

розширено програму «Цифрові можливості» для стажувань, надаючи студентам та випускникам більше можливостей для проходження стажувань у сфері цифрових технологій, що сприяє набуттю практичного досвіду та підвищенню конкурентоспроможності молодих фахівців на ринку праці;

вжито заходів для заохочення жінок до участі в STEM-дисциплінах (наука, технології, інженерія та математика), включаючи стипендіальні програми, менторство та інформаційні кампанії, що сприяє гендерній рівності та розширенню кадрового потенціалу в технологічних галузях.

2. Створення електронних платформ для навчання – таких, як European Schoolnet, eTwinning, Erasmus+ Virtual Exchange, що сприяють онлайн-навчанню та міжнародній співпраці.



3. Впровадження штучного інтелекту та адаптивного навчання – використання алгоритмів для персоналізації освітнього процесу.

4. Збільшення інвестицій в цифрову інфраструктуру – розширення швидкісного інтернету, забезпечення шкіл та університетів сучасними технологіями [2; 3].

В Україні процес цифровізації освіти активно розвивається, проте існує низка проблем, зокрема:

нерівномірний доступ до цифрових технологій – суттєві відмінності між міськими та сільськими школами щодо забезпеченості обладнанням;

недостатній рівень цифрових компетенцій педагогів – необхідність масового підвищення кваліфікації;

обмежене фінансування та ресурсна база – потреба у масштабних державних та міжнародних інвестиціях;

кібербезпека та захист персональних даних – важливість розробки національних стандартів та регуляторної бази [4].

Незважаючи на низку проблем щодо цифровізації освіти в Україні та враховуючи успішний досвід країн ЄС, Україна може адаптувати наступні підходи:

розширення цифрової інфраструктури – забезпечення всіх навчальних закладів високошвидкісним інтернетом та сучасними цифровими платформами;

запровадження державної програми цифрової освіти – створення централізованої стратегії з цифровізації освіти;

масове навчання цифрових навичок – розробка курсів для педагогів та студентів на основі європейських практик;

розвиток дистанційного навчання – інтеграція відкритих освітніх ресурсів (MOOCs, EdX, Coursera) у національні освітні програми;

інтеграція штучного інтелекту – впровадження автоматизованих систем аналізу успішності студентів та адаптивного навчання [4; 5].

Нині в Україні відбувається тісна співпраця Кабінету Міністрів України, Міністерства цифрової трансформації України та Міністерства освіти і науки України, що дозволило реалізувати низку ініціатив у напрямі новітнього управління системою освіти.

У січні 2020 року Уряд запустив Національну програму цифрової грамотності [6], метою якої є створення цифрового освітнього середовища для надання громадянам доступу до безкоштовних освітніх матеріалів, які допоможуть оволодіти цифровими навичками для навчання, роботи та повсякденного життя.

Також в Україні розроблено і затверджено Концепцію розвитку цифрових компетентностей [7], яка визначає стратегічні підходи до

формування та вдосконалення цифрових навичок громадян для ефективної участі в сучасному цифровому суспільстві. Основними положеннями цієї Концепції є:

цифрова грамотність для всіх – кожен громадянин України має отримати базові цифрові навички, необхідні для повсякденного життя, навчання та роботи;

освіта та підготовка кадрів – впровадження цифрових технологій у шкільну, професійну та вищу освіту, навчання державних службовців та педагогів;

безпечне цифрове середовище – формування культури відповідального користування цифровими технологіями, протидія кіберзагрозам, боротьба з дезінформацією;

цифрова інклюзія – забезпечення рівного доступу до цифрових можливостей для всіх верств населення, включаючи малозахищені категорії;

інфраструктурна підтримка – розвиток високошвидкісного інтернету, створення цифрових платформ для навчання, розширення доступу до онлайн-сервісів.

У межах цієї концепції та Національної програми цифрової грамотності з метою надання громадянам доступу до безкоштовних освітніх матеріалів (відеокурсів з практичними порадами щодо використання цифрових технологій, курсів для школярів, студентів, держслужбовців, пенсіонерів, підприємців) створено Національну платформу цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта». Ця платформа сприяє підготовці українців до цифрової трансформації та інтеграції в європейський цифровий простір.

Ще одним з напрямів цифровізації освіти в Україні є розроблення е-платформи Всеукраїнської школи онлайн, на якій розміщено матеріали дистанційних курсів з усіх дисциплін для учнів 5-11 (12) класів, а також факультативних курсів та додаткових матеріалів до уроків.

Також у системі освіти в Україні діє Єдина державна електронна база з питань освіти (ЄДЕБО) – це офіційна державна інформаційна система, яка забезпечує централізований облік та управління освітньою діяльністю. Основними функціями ЄДЕБО є:

зберігання інформації про учнів, студентів, випускників та викладачів;

реєстрація та облік освітніх закладів та ліцензій на освітню діяльність;

видача та перевірка електронних дипломів, сертифікатів та студентських квитків;

підтримка вступної кампанії та автоматизованої подачі заяв до закладів вищої освіти через Єдину державну електронну базу для вступу.

Таким чином, в Україні активно ведеться робота по впровадженню цифрових технологій в освіту. Вважаємо, що цифровізація освіти є одним із ключових чинників її модернізації. Європейський досвід демонструє важливість комплексного підходу до впровадження цифрових технологій у навчальний процес. Для України стратегічним завданням є адаптація найкращих європейських практик, що дозволить підвищити якість освіти, її доступність та відповідність сучасним викликам. Впровадження цифрових технологій сприятиме інтеграції української освіти до європейського освітнього простору та забезпечить конкурентоспроможність випускників на міжнародному ринку праці.

### Список використаних джерел

5. Digital Education Action Plan (2021-2027) / European Education Area. European Commission. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>.

6. Забіяка І.М. Цифровізація вищої освіти в Європі: тренди та перспективи. *Академічні студії. Серія «Педагогіка»*. 2024. Вип. 4. С. 23-28. URL: <http://w.publichne-pravo.com.ua/index.php/pedagogy/article/view/646/595>.

7. Ячменник М.М., Велушак М.Я., Балабай А.А. Цифровізація освітніх послуг у країнах ЄС: нові можливості. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. URL: <https://zenodo.org/records/7695886>.

8. Каневська І.М., Приступа Л.М., Говоруха Д.О. Теоретичні аспекти цифровізації вищої освіти: проблеми та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2676>.

9. Корнят В.С., Ромашин Ю.Л., Голярдик Н.А. Цифровізація освіти України: перспективи та ризики сьогодення. *Інноваційна педагогіка*. 2022. Вип. 53. Т. 1. С. 155-159. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2022/53/part\\_1/30.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2022/53/part_1/30.pdf).

10. В Україні стартує Нацпрограма цифрової грамотності. *Новини освіти в Україні*. 24.12.2019 / ОСВІТА.UA. URL: <https://osvita.ua/news/69079/>.

11. Концепція розвитку цифрових компетентностей : Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>.

**В. Рибка,**  
**Комунальний заклад освіти «Міський юридичний ліцей**  
**наукового спрямування при Університеті митної справи та**  
**фінансів» Дніпровської міської ради, м. Дніпро (Україна)**

## ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС У США В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Туристичний бізнес США є одним з найбільших і найпопулярніших туристичних ринків у світі. США як туристична країна славиться своєю історією, різноманіттям культур, історичних пам'яток, легендарними містами, пляжами та парками. Саме через це країна приваблює все більші потоки туристів кожного року.

*Таблиця 1*

### Історичні етапи розвитку туристичної індустрії США

<i>Хронологічні межі</i>	<i>Сутність етапу</i>
XIX століття	Початок масового туризму в США пов'язаний з розвитком залізничного транспорту. Це дало змогу людям діставатись різних куточків країни.
Перша половина XX століття	Автомобіль став доступним для багатьох громадян, що відчутно розширило можливості подорожувати.
Друга половина XX століття	Економічне зростання країни. Перші масштабні авіакомпанії, що зробили міжнародні подорожі це доступнішими.
Кінець XX – початок XXI століття	Використання інтернет-технологій у цілях туристичної індустрії. Змога бронювати квитки та готельні номери за лічені хвилини.

*Джерело: створено автором*

Туристична глобалізація в США стала результатом комплексного впливу певних факторів, які, взаємодіючи між собою, сприяли подальшому зростанню міжнародних подорожей та розвитку туристичної індустрії країни. Відповідно до цього, туристичний бізнес США кардинально змінився. Під впливом новітніх трансформацій було відкрито багато можливостей та перспектив розвитку, але водночас перед країною постали вже нові питання та виклики.

Серед факторів, які забезпечують розвиток туристичного бізнесу в США в умовах глобалізації, можна назвати наступні:

1. Стабільна політична ситуація в США та в багатьох країнах створила неабиякі сприятливі умови для динамічного розвитку міжнародного туризму.

2. США мають одну з найбільших та найстабільніших економік світу. Це є безумовною перевагою для сприятливих умов розвитку будь-якого бізнесу, в тому числі туристичного.

3. США є однією з найвпливовіших країн світу у політичному вимірі.

4. Країна є учасником багатьох міжнародних договорів та угод, що спрощує міжнародні відносини та сприяє розвитку туризму.

5. Будівництво нових туристичних об'єктів, аеропортів, готелів тощо, створило комфортні умови для подальших подорожей.

*Таблиця 2*

**Міста США до та після початку глобалізації**

Міста США	До початку глобалізації	Після початку глобалізації
Нью-Йорк	Нью-Йорк вже був важливим економічним і культурним центром, але його туристичний потенціал був менш розвинений.	Нью-Йорк став символом глобалізації, приваблюючи мільйони туристів щороку.
Лос-Анджелес	Лос-Анджелес був відомий як центр кіноіндустрії Голлівуду. Туристи приїздили сюди, щоб побачити зірок і відчутти атмосферу кіно.	Лос-Анджелес перетворився на мегаполіс, що пропонує широкий спектр розваг: від пляжів до тематичних парків, від музеїв до спортивних арен.
Лас-Вегас	Лас-Вегас був невеликим містечком у пустелі. Після легалізації азартних ігор у 1931 році місто почало перетворюватися на американський центр розваг.	Лас-Вегас став світовою столицею азартних ігор та розваг, приваблюючи мільйони туристів з усього світу.
Чикаго	Чикаго був відомий як промисловий центр США.	Місто успішно трансформувалося в культурний центр з численними музеями, театрами і ресторанами.
Маямі	Місто було курортом для американської еліти. На початку ХХ століття Маямі почало набирати популярності серед заможних американців, які шукали теплі кліматичні умови для відпочинку.	Сьогодні Маямі є глобальним туристичним «магнітом». Місто пропонує широкий спектр розваг: пляжний відпочинок, нічне життя, шопінг, культурні заходи.

*Джерело: створено автором*

6. Інтернет, мобільні додатки, системи онлайн-бронювання значно спростили процес планування та бронювання подорожей. Цифрова економіка сприяє розвитку туризму шляхом підвищення загальної

продуктивності факторів виробництва, оптимізації промислової структури та розподілу економічних результатів [1].

7. Зниження вартості авіаквитків та розширення мережі авіарейсів зробили подорожі доступнішими. Крім того, доступнішими стали круїзи.

8. Культурна різноманітність сприяє поширенню цінностей толерантності та приваблює туристів із різних країн.

Саме ці фактори дали впливовий поштовх подальшій глобалізації туризму в країні та диверсифікації туристичних потоків.

Глобалізація туризму суттєво вплинула на розвиток великих міст США. З одного боку, вона відкрила безпрецедентні можливості для економічного зростання та культурного обміну. З іншого боку, поставила перед містами нові виклики, пов'язані з управлінням туристичними потоками, збереженням історичної та культурної спадщини, а також забезпеченням сталого розвитку.

Виклики для туристичного бізнесу США можна окреслити наступним чином:

1. Економічні кризи. Глобальні економічні кризи можуть негативно вплинути на кількість туристів, що відвідують США, спричинити закриття готелів, ресторанів, туристичних компаній тощо.

2. Тероризм та безпека. Після терактів 11 вересня 2001 року безпека стала одним з головних питань для туристичної індустрії США.

3. Природні та техногенні катастрофи (пандемії, лісові пожежі, тайфуни, аварії, забруднення води, повітря тощо) [2, с. 45].

4. Демографічні зміни. Урбанізація, міграція та збільшення частки людей похилого віку серед туристів змушують туристичні компанії вносити певні корективи у свою діяльність, оскільки кожне покоління має свої вподобання у туризмі [3, с. 196-197].

Для того, щоб долати нові виклики в умовах глобалізації туризму, великі міста США вдаються до різноманітних стратегій:

1. Розвиток альтернативного туризму. Просування екологічного, культурного та сільського туризму дозволяє розподілити туристичні потоки і зберегти природне та культурне середовище.

2. Залучення місцевого населення. Залучення місцевих жителів до туристичної діяльності дозволяє зберегти автентичність міста та підвищити задоволеність туристів.

3. Регулювання туристичних потоків. Введення обмежень на кількість туристів, встановлення сезонності відвідування популярних місць та інші заходи дозволяють збалансувати інтереси туристів та місцевих жителів.

Отже, США є успішною туристичною країною, яка приваблює туристів з усього світу. Глобалізаційні процеси в США пішли на користь їх туристичній індустрії. Особливо наочним це є на прикладі великих міст.

### **Список використаної літератури**

1. Денищенко Л.В., Дорошенко Т.М. Рушії розвитку туристичної індустрії в умовах сучасності. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2422/2342>

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-61>

2. Білецька І.М. Моніторинг тенденцій розвитку міжнародного туризму. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 11. С. 41-46.

3. Jurdana D.S. Evolution of trends affecting the tourism industry: business challenges in the future. Journal of Innovations in Business and Industry. 2024. Vol. 02, No. 03. P. 193-204. DOI: 10.61552/JIBI.2024.03.008

*Науковий керівник: Р.М. Ключник, кандидат політичних наук,  
доцент*

**Ю. Стасюк,  
Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара, м. Дніпро (Україна)**

### **АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ: РИЗИКИ, ЗАГРОЗИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ**

В умовах збройного конфлікту підприємства України стикаються з безпрецедентними викликами, що впливають на їхню стабільність, конкурентоспроможність та можливості розвитку. Військові дії спричинили значні руйнування інфраструктури, втрати виробничих потужностей, зміну логістичних маршрутів, а також зниження платоспроможного попиту та нестачу кваліфікованої робочої сили через міграційні процеси [1]. Адаптація підприємств до таких умов вимагає розробки антикризових стратегій, які охоплюють диверсифікацію виробництва, цифровізацію процесів, залучення міжнародної фінансової допомоги та пошук нових ринків збуту [2]. Багато українських компаній змушені швидко адаптувати бізнес-моделі до нової реальності, використовуючи соціальні мережі як інструмент маркетингу та залучення клієнтів у кризових умовах [4, 4]. Крім того, актуальними залишаються питання підтримки з боку держави, міжнародних

фінансових організацій та громадського сектору. Інструменти державної підтримки, такі як податкові пільги, гранти та субсидії, сприяють тимчасовій стабілізації бізнесу, проте для довгострокового виживання необхідні структурні реформи економіки. Отже, метою цього дослідження є аналіз основних ризиків та загроз для бізнесу в умовах воєнного конфлікту, визначення ефективних стратегій адаптації підприємств, а також розгляд кращих практик, що забезпечують стійкість бізнесу у кризових ситуаціях.

Військовий конфлікт в Україні спричинив значні потрясіння для економіки та підприємницької діяльності, створюючи унікальні виклики, які вимагають оперативного реагування та адаптації бізнесу до нових реалій. Серед основних ризиків для підприємств можна виділити фізичні загрози, фінансову нестабільність, логістичні труднощі, кадрові втрати, кіберзагрози та репутаційні ризики.

Одним із найнебезпечніших ризиків є фізичне знищення виробничих потужностей, складів, логістичних центрів і комунікаційної інфраструктури через обстріли та бойові дії. Наприклад, у 2023 році значна частина підприємств у східних та південних регіонах України зазнала прямих руйнувань або була змушена евакуювати виробництво [5]. Втрата доступу до ресурсів, порушення виробничих процесів та тривале відновлення інфраструктури ускладнюють подальший розвиток підприємств.

Фінансова нестабільність є ще одним критичним викликом для бізнесу. Девальвація гривні, зростання вартості імпорту, обмежений доступ до кредитних ресурсів та падіння інвестицій призводять до значних фінансових втрат компаній. Багато підприємств стикаються з проблемами ліквідності, оскільки зменшується купівельна спроможність населення, а ринок експорту залишається нестабільним [6]. Крім того, значна частина українських компаній змушена працювати у зоні правової невизначеності, що ускладнює ведення бізнесу та залучення іноземних інвесторів.

Логістичні труднощі є ще одним значним ризиком, який впливає на стабільність бізнесу. Руйнування транспортних маршрутів, закриття морських портів, знищення складів та проблеми з постачанням сировини призвели до перебоїв у виробничих ланцюгах. Підприємства змушені шукати альтернативні логістичні рішення, наприклад, використовувати залізничні коридори через Польщу та країни Балтії або переходити на внутрішній ринок [7]. Такі зміни суттєво впливають на собівартість продукції, оскільки альтернативні маршрути часто є дорожчими та менш ефективними.

Кадрові втрати також стали значною проблемою для бізнесу.



Мобілізація, міграція та емоційне виснаження працівників призводять до значного дефіциту кваліфікованої робочої сили. Особливо це стосується високотехнологічних галузей, таких як ІТ, машинобудування та фармацевтика, де кадрові втрати особливо відчутні [8]. Бізнес змушений шукати рішення, зокрема впроваджуючи гнучкі форми зайнятості, залучаючи віддалених працівників та проводячи навчальні програми для перекваліфікації персоналу.

Значною загрозою для компаній у сучасних умовах стала кібербезпека. Військові конфлікти завжди супроводжуються інформаційною війною та кібератаками, і Україна стала однією з головних цілей хакерських груп. У 2023-2024 роках кількість атак на державні та приватні компанії зростає в рази, що призводить до викрадення даних, фінансових втрат та блокування критично важливих інформаційних систем [9]. Для захисту бізнесу необхідне впровадження сучасних систем безпеки, використання багаторівневої аутентифікації та проведення регулярних навчань для персоналу.

Репутаційні ризики також є важливим аспектом для підприємств, що працюють в умовах воєнного конфлікту. Компанії, які не адаптуються до нових умов або займають нейтральну позицію щодо подій в країні, можуть втратити довіру клієнтів та партнерів. Наприклад, українські та міжнародні споживачі бойкотують компанії, що продовжують співпрацювати з Росією або не беруть участі у гуманітарних ініціативах [10]. Це змушує бізнес переглядати свої комунікаційні стратегії та активно займатися корпоративною соціальною відповідальністю.

Ризики для підприємств у воєнний період є комплексними та взаємопов'язаними. Для їх подолання компаніям необхідно впроваджувати антикризові заходи, змінювати бізнес-моделі, автоматизувати процеси, посилювати кіберзахист та підтримувати працівників. В умовах воєнного конфлікту підприємства змушені оперативно адаптуватися до нових викликів, щоб зберегти свою конкурентоспроможність та забезпечити стійкість бізнесу. Війна в Україні стала значним випробуванням для економіки, однак дослідження показують, що компанії, які впроваджують адаптивні стратегії, мають більші шанси на виживання та подальший розвиток [11]. Основні напрями адаптації включають диверсифікацію бізнесу, інноваційний розвиток, залучення міжнародної допомоги, гнучкі форми зайнятості та створення кризових планів.

Одним із ключових напрямів адаптації є диверсифікація бізнесу, яка включає перехід на альтернативні ринки, розширення продуктового асортименту та розвиток нових послуг. Багато українських підприємств,

втративши доступ до традиційних ринків через військові дії, почали шукати нові можливості на міжнародному рівні. Наприклад, експортно-орієнтовані компанії переорієнтували логістичні потоки на країни Європейського Союзу, а виробники товарів широкого вжитку почали адаптувати продукцію для потреб гуманітарних організацій.

Інновації та цифрові технології відіграють вирішальну роль у підвищенні стійкості бізнесу в кризових умовах. Впровадження автоматизації, електронної комерції, використання штучного інтелекту та хмарних технологій дозволяє підприємствам скорочувати витрати та підвищувати ефективність процесів. Наприклад, українські ІТ-компанії не лише зберегли свої позиції, а й розширили присутність на міжнародних ринках завдяки віддаленим моделям роботи та використанню цифрових платформ.

Фінансова підтримка від міжнародних організацій, урядів інших країн та благодійних фондів стає критично важливою для відновлення економіки. Програми грантів, кредитування малого та середнього бізнесу, а також державні субсидії дозволяють компаніям компенсувати втрати та продовжувати діяльність [12]. Наприклад, Європейський Союз та Світовий банк впровадили ініціативи з підтримки українських підприємств, спрямовані на фінансування реконструкції та модернізації виробничих потужностей.

Через значні кадрові втрати, спричинені мобілізацією та міграцією, підприємства змушені впроваджувати гнучкі форми працевлаштування. Віддалена робота, фріланс-моделі та часткова зайнятість дозволяють зберегти кадровий потенціал і залучити працівників з інших регіонів чи навіть країн [13]. Особливо це актуально для ІТ-сектору, маркетингу, фінансових послуг та інших сфер, де можливе дистанційне виконання завдань.

Здатність компаній швидко реагувати на кризові ситуації є ключовим фактором їхньої стійкості. Війна продемонструвала необхідність розробки антикризових стратегій та сценаріїв реагування, які включають оцінку ризиків, плани евакуації бізнесу, альтернативні джерела фінансування та диверсифікацію поставок. Наприклад, українські компанії, які мали розроблені кризові стратегії, змогли оперативно перемістити виробництво у безпечні регіони та швидше відновити діяльність.

Отже, воєнний конфлікт в Україні став значним викликом для підприємств, однак аналіз реальних кейсів свідчить, що компанії, які застосовують адаптивні стратегії, зберігають життєздатність та конкурентоспроможність. Основні уроки, які можуть бути використані для подальшого розвитку підприємств у післявоєнний період,

включають необхідність цифровізації, диверсифікації бізнесу, розвитку міжнародного партнерства та посилення антикризового менеджменту.

Державна підтримка відіграє ключову роль у стабілізації економіки в кризові періоди. Для підвищення ефективності підприємств в умовах війни та після її завершення необхідні комплексні заходи, серед яких податкові пільги, гранти для малого бізнесу, спрощення регуляторних процедур та фінансова допомога для релокації компаній. Залучення іноземних інвестицій та міжнародної технічної підтримки також сприятиме швидшому відновленню економіки та інтеграції українського бізнесу в глобальні ринки. Українські компанії демонструють високий рівень гнучкості та інноваційного підходу, що дозволяє їм не лише вижити в умовах війни, але й створювати передумови для подальшого економічного зростання.

### Список використаних джерел

1. Lytvyn O. Financial and Economic Consequences of the War for Ukraine. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. Vol. 3. P. 204-213. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/224>.

2. Krupskyi O. P., Vorobiova V., Stasiuk Y. Prospects of using GPT chat in marketing. *Time Description of Economic Reforms*. 2023. No. 3. P. 89–97. <https://doi.org/10.32620/cher.2023.3.11>.

3. Голомозенко В., Стасюк Ю. Ризик в управлінських рішеннях сучасної організації та методи управління цим ризиком. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. № 2. С. 377–381. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/151>.

4. Толоконнікова В.А., Крупський О.П. Соціальні мережі як інструмент просування бізнесу. «Світ наукових досліджень. Випуск 22»: матеріали Міжнар. мультидисц. наук. інтернет-конф., м. Тернопіль, 2023. С. 71-74. URL: [https://www.economy-confer.com.ua/data/downloads/file\\_1697713933.pdf](https://www.economy-confer.com.ua/data/downloads/file_1697713933.pdf).

5. Шимановська-Діанич Л.М. Лозова О.В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *ECONOMICS: time description*. 2024. № 2(72). С. 74-84. <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.9>.

6. Rexhepi B.R, Berisha B.I., Xhaferi B.S. Analysis of the Impact of the War on the Economic State of Agriculture in Ukraine. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68 (Special Issue). pp. 839-844. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.2s.2023.29>.

7. Nawar Al-Saadi (2023). Russian-Ukrainian War's Effects on the World Economy. *International Journal of Economics and Business Administration*. 2023. Vol. XI. Iss. 1. pp. 77-94.

<https://doi.org/10.35808/ijeba/799>.

8. Галушка З. Людський капітал економіки України: вплив війни та потенціал післявоєнного відновлення. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2024. Т. 328. № 2. С. 100-108. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-15>.

9. Євтушенко Н.М., Стеценко Д.І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 211-216. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>.

10. Орел Ю., Прочан А., Нестеренко О. Перспективи післявоєнного відновлення економіки України: реалії сьогодення. *Академічні візії*. 2024. № 31. С. 1-13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11096562>.

11. Varakin D., Osipenko D., Ishchenko V., Hlevatska N. Adaptive Management Strategies for Decision-Making in Business in the Context of Armed Conflict. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*. 2024. Iss. 2/ pp. 10452-10465. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00790>.

12. Opatska S., Johansen W. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. Vol. 32. Iss.1. e12513. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>.

13. Oblój K., Voronovska R. How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*. 2024. Vol. 67. Iss. pp. 93-105. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.09.001>.

**Ю. Стасюк,**  
*Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара, м. Дніпро (Україна)*

## **ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА СВІТОВУ ІНДУСТРІЮ КОМІКСІВ**

Глобалізація та геополітичні зміни суттєво впливають на креативні індустрії, включаючи ринок коміксів. Комікси давно стали не лише засобом розваг, а й важливим інформаційним інструментом, що відображає політичні, соціальні та культурні трансформації у світі [7]. Сучасні міжнародні конфлікти, санкційні обмеження, державне регулювання медіа та посилення ідеологічного контролю змінюють способи поширення, тематику та економічні моделі функціонування комікс-індустрії [5]. Крім того, комікси дедалі частіше використовуються як засіб журналістики та документування подій війни, що особливо актуально для України [1]. Враховуючи ці зміни, дослідження адаптації комікс-індустрії до сучасних геополітичних викликів є важливим для розуміння її подальшого розвитку.

Геополітичні кризи, торговельні бар'єри та регуляторні обмеження створюють виклики для розвитку ринку коміксів. Водночас цифровізація та нові фінансові моделі бізнесу відкривають нові можливості для видавництва та незалежних авторів. Виникає питання: які саме геополітичні обмеження впливають на індустрію коміксів? Як адаптаційні механізми дозволяють зберегти конкурентоспроможність видавництва у таких умовах? Це дослідження аналізує вплив геополітичних процесів на світову комікс-індустрію та можливі шляхи її адаптації.

Міжнародна комікс-індустрія є важливою складовою глобальної креативної економіки, однак її розвиток, як і розвиток продуктів, орієнтованих на масову культуру, тобто достатньо кон'юнктурну, усе більше залежить від політичних і економічних умов, що диктуються сучасними геополітичними реаліями. Складні міжнародні відносини, пов'язані з торговельними санкціями, цензурою та державним контролем, змушують видавництва адаптувати свої стратегії, щоб уникнути політичних обмежень. Як підкреслюють науковці, обмеження доступу до міжнародних ринків змушує компанії шукати нові шляхи дистрибуції, що часто стимулює розвиток внутрішніх ринків та альтернативних бізнес-моделей [9; 14]. Виокремлюють наступні геополітичні обмеження та виклики, які суттєво впливають на світовий ринок індустрії коміксів

1. *Санкції та міжнародні торговельні бар'єри.* Економічні санкції впливають на можливість міжнародної дистрибуції коміксів, обмежуючи співпрацю між видавництвами та дистриб'юторами. Наприклад, після запровадження санкцій проти росії західні компанії, такі як Marvel та DC, припинили постачання своєї продукції, що призвело до розвитку внутрішнього виробництва альтернативного контенту [6]. У Китаї державний контроль за імпортом медіапродукції змушує міжнародні видавництва адаптувати свої матеріали під цензурні вимоги [9], а інколи і створювати альтернативні мікро-сюжети, або закінчення [13].

2. *Політичні нарративи та ідеологічна боротьба у коміксах.* Комікси традиційно використовуються як засіб пропаганди та впливу на громадську думку. Mirtlees (2013) зазначає, що супергеройські комікси часто відображають політичні конфлікти через створення образів ворогів та героїв, що відповідають геополітичним інтересам держави [4]. Так, у період Холодної війни комікси у США зображували країни Варшавського договору як головну загрозу [3]. У сучасних реаліях аналогічні практики застосовуються до інших міжнародних конфліктів. Наприклад, у контексті російсько-української війни документальні

комікси використовуються як потужний інструмент медіарепрезентації конфлікту [8], в статті наголошується, що в цих коміксах, з одного боку, документується трагедія війни, а з іншого – демонструється національна ідентичність через оповідання, створені на основі свідчень очевидців.

3. *Цензура та регулювання медіаконтенту.* Культурна цензура у деяких країнах обмежує поширення певних коміксів, забороняючи теми, що суперечать офіційній ідеології держави. У Китаї, наприклад, уряд встановлює жорсткі обмеження щодо контенту, що включає ЛГБТ+, політичні теми та критику державного управління [10]. Близька ситуація і з цензуруванням креативного продукту і в Південній Кореї [11]. Це ускладнює вихід міжнародних коміксів на місцевий ринок та спонукає до розвитку внутрішнього виробництва цензурованих продуктів.

4. *Трансформація ринку коміксів та розвиток цифрових форматів.* Сучасні тенденції у коміксовій індустрії свідчать про активний перехід до цифрових форматів, зокрема веб-коміксів, що демонструють висхідну динаміку, особливо у сегментах манги та манхви. Водночас в Україні існує традиція коміксового самвидаву, а створення спеціалізованих видавництв, таких як *Comics UA, Видавництво, MAL'OPUS, Vovkulaka*, сприяє зростанню національного ринку друкованих коміксів. Ці видавництва також активно працюють над промоцією українського контенту за кордоном, розширюючи аудиторію та популяризуючи локальні авторські проекти.

5. *Нестабільність фінансування та інвестиційні ризики.* Геополітична напруженість завжди негативно впливає на інвестиційну привабливість креативних індустрій. Під час криз багато інвесторів відмовляються вкладати кошти в розважальний сектор, віддаючи перевагу більш стабільним галузям [2]. Це особливо актуально для незалежних авторів та малих видавництв, які залежать від венчурного фінансування.

Щоб протистояти геополітичним змінам видавці використовують наступні інструменти, що орієнтовані на подолання геополітичних обмежень

1. *Цифровізація комікс-індустрії.* Цифрові платформи, такі як Webtoon, ComiXology та NFT-комікси, дозволяють уникати цензури та традиційних регуляторних бар'єрів [12]. Онлайн-формати стають основним інструментом для авторів, які не можуть публікувати свою продукцію через різні обмеження.

2. *Локалізація виробництва.* Адаптація бізнес-моделі видавництв через відкриття локальних студій у країнах із сприятливим економічним середовищем дозволяє уникати санкційних обмежень [9]. Наприклад, деякі міжнародні видавництва створюють окремі дочірні компанії у

країнах, що не підпадають під економічні санкції.

3. *Диверсифікація джерел фінансування*. Розвиток краудфандингу, грантових програм та криптовалютних фінансових механізмів допомагає авторам і малим видавництвам залучати фінансування без залежності від традиційних банківських систем [10]. Такі платформи, як Kickstarter, відкривають можливості для незалежних проєктів.

Отже, геополітичні процеси суттєво змінюють світову індустрію коміксів, створюючи нові виклики та можливості для її розвитку. Санкції, цензура, логістичні проблеми та фінансова нестабільність обмежують глобальний ринок, змушуючи видавництва адаптувати свої стратегії. Водночас цифрові технології, локалізація виробництва та диверсифікація фінансування допомагають авторам та компаніям долати геополітичні обмеження.

### Список використаних джерел

1. Гудошник О. В. Коміксова журналістика: українські воєнні наративи. *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique*. 2023. С. 118-119 <https://doi.org/10.36074/logos-21.07.2023.33>.

2. Dittmer J. Comic books. *The Routledge Research Companion to Media Geography*. Routledge, 2016. P. 69-83. <https://doi.org/10.4324/9781315613178-6>.

3. Harkins A. *Comnies, H-Bombs and the National Security State: The Cold War in the Comics* // Pieper G. W., Nordin K. D. (eds.). *Understanding the Funnies: Critical Interpretations of Comic Strips*. Lisle, IL: Procopian Press, 1997. P. 12–36. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/43653235.pdf>.

4. Hostýnek T. Popular Geopolitics – Historical Development and Evaluation of Current Trends in America. *Theses.cz*. 2020. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/295561891.pdf>.

5. Hudoshnyk O. V., Krupskyi O. P. Media Possibilities of Comics: Modern Tools for the Formation and Presentation of Organizational Culture. *European Journal of Management Issues*. 2023. № 31(1). P. 40-49. <https://doi.org/10.15421/192304>.

6. Hudoshnyk O., Bucharska I. The Mediality of Ukrainian Documentary Comics During the War. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University: Journalism*. 2023. № 1(5). P. 70–79. <https://doi.org/10.23939/sjs2023.01.070>.

7. Hudoshnyk O., Krupskyi O. P. Science and comics: from popularization to the discipline of Comics Studies. *History of Science and Technology*. 2022. № 12(2). P. 210-230. <https://doi.org/10.32703/2415-7422-2022-12-2-210-230>.

8. Hudoshnyk O., Krupskyi O. P. Ukrainian testimonial-based comics

in the mediatised space of war. *Journal of Graphic Novels and Comics*. 2025. P. 1-20. <https://doi.org/10.1080/21504857.2025.2451172>.

9. Maksa G. Geopolitical Approach in Media and Comics Studies. *People and their Values in the Society*. 2019. P. 101-117. URL: <http://www.irisro.org/selc2019/09MaksaGyula.pdf>.

10. Mirrlees T. The Economics, Geopolitics, and Ideology of an Imperial Film Commodity. *CineAction*. 2013. URL: <https://www.researchgate.net/publication/335680398>.

11. Park S. South Korean science fiction. *The New Routledge Companion to Science Fiction*. 2024. P. 230-236.

12. Thorogood J. Cartoon controversies and geopolitics: Archer, animators and audiences. *Social & Cultural Geography*. 2020. Vol. 21. №. 3. P. 357-379. <https://doi.org/10.1080/14649365.2018.1497190>.

13. Yan Y. From Online Danmei Literature to Web Series: A Study of Chinese Internet-based Adaptations Under Censorship //Language, Literature, and Interdisciplinary Studies. – 2019. – Т. 2. – №. 2. – С. 33-52.

14. Zheng Y. Research on Optimization of the Business Strategy of the Japanese Animation Industry from the Perspective of New Media. *SHS Web of Conferences*. EDP Sciences, 2024. Vol. 181. P. 01013. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418101013>.

**I. Тараненко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЄС НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ<sup>3</sup>**

Забезпечення сталої конкурентоспроможності включено до стратегічних пріоритетів Європейського Союзу на 2024-2029 роки [1].

---

<sup>3</sup> Дослідження виконане в рамках проекту Еразмус+ Модуль Жан Моне «Стратегії Європейського Союзу щодо зростання, конкурентоспроможності і добробуту - викладання на освітніх програмах в Університеті імені Альфреда Нобеля» № 101085347 — EUSTRAT — ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH.



**Co-funded by  
the European Union**

Проект фінансується Європейським Союзом, проте висловлені погляди та думки належать лише авторам цього проєкту і не обов'язково відображають погляди Європейського союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність



Потужними інноваційними інструментами забезпечення сталої конкурентоспроможності ЄС стали амбітна програма Європейського Зеленого курсу (European Green Deal [2]) та політика зеленого переходу (Green transition, а також нова програма Чистий Промисловий курс (Clean Industrial Deal), що продовжує виконання цілей, поставлених в межах Зеленого курсу. Ці інструменти розроблені у відповідь сучасним глобальним викликам, таким як зміна клімату, дефіцит ресурсів та екологічні загрози людству. Для кращого усвідомлення особливостей імплементації Стратегічного плану розвитку ЄС на 2025-2029 роки [3] і його центральної складової - Європейського плану забезпечення сталої конкурентоспроможності та добробуту [4], а також нової програми Clean Industrial Deal, слід визначити прогрес у виконанні цілей і завдань, поставлених в Стратегічному плані розвитку ЄС на 2019-2024 роки за пріоритетним напрямком Green Deal [5].

Для усвідомлення особливостей реалізації Стратегічного плану розвитку ЄС на 2024-2029 роки, автором узагальнено результати виконання стратегічних цілей за пріоритетним напрямком діяльності Green Deal, протягом інституціонального циклу 2019-2024 років [7]. Аналіз відповідних показників, станом на 2023 рік, виконаний на основі стратегічних документів Європейської комісії [6], а саме стратегічних планів на 2020-2024 роки та річних звітів структурних підрозділів (директоратів та виконавчих агентств) Європейської комісії. Всього проаналізовано 17 індикаторів [7]. Розглянемо результати за деякими з них.

Скорочення індикатору *Викиди парникових газів* у 2018 році відносно 1990 року становило 25%, а, к 2022 року досягло 32,5%. Це свідчить про високу вірогідність досягнення мети – скорочення викидів парникових газів на 55% до 2030 року.

Спостерігається швидка зміна індикатору *Ризик застосування пестицидів* у бік скорочення. Індекс, який дорівнював 100 в 2016 році, скоротився до 54 в 2022 році, наблизившись до поставленої мети 50 в 2030 році. Також спостерігається сприятлива динаміка вмісту нітратів у підземних водах з 21,05 мг/л (2017 рік) до 20,51 мг/л (2021 рік) та площі під органічним землеробством з 7,99 (2018 рік) до 9,09% (2020 рік).

Така складова Європейського зеленого курсу, як циркулярна економіка, відображена в показнику *Частка циркулярних матеріалів*. Коефіцієнт використання циркулярних матеріалів визначається як відношення циркулярного використання матеріалів до загального використання матеріалів. Цей показник залишився на рівні 11,5%, не змінившись за період з 2017 по 2022 рік.

*Економічні втрати, пов'язані зі зміною клімату*, вимірюють економічні втрати від погоди та кліматичних катастроф, виражені в економічних втратах за рік (у поточних значеннях) та в євро на одного жителя. Загальні втрати у 2017 році склали 13 492 млн євро, а середні втрати (за 30 років) – 30,26 євро на душу населення. У 2022 році спостерігалось зростання показника. Загальні втрати склали 17 657 млн євро, а середні втрати (за 30 років) склали 39,5 євро на душу населення.

*Врахування кліматичного фактору в бюджеті Європейського Союзу* відображає частку витрат, пов'язаних зі зміною клімату, в бюджеті ЄС. Базове значення становило 21% у 2014-2020 роках. Щорічні цілі за цим показником не встановлені, очікується, що в період з 2021 по 2027 роки витрати будуть коливатися за роками і становитимуть в середньому 30%. За оцінками, у 2023 році названий індикатор становив 32,6%.

*Частка відновлюваної енергії у валовому кінцевому споживанні енергії* зросла з 19,1% у 2018 році до 23,0 у 2022 році. Це свідчить про певний прогрес у досягненні цільового значення 32% до 2030 року.

*Кількість продуктів з екологічним маркуванням ЄС (EU Ecolabel)* постійно зростала з 77 358 одиниць у 2019 році до 88 921 у 2023 році. Такий тренд відповідає цільовій спрямованості на зростання показника.

*Індекс екологічних інновацій* у 2013 році становив 100, у 2018 році підвищився до 109,44, а у 2022 році – до 121,47. Тенденція до зростання продовжилася у 2023-2024 роках. Індекс вимірює ефективність екологічних інновацій у країнах ЄС на основі 12 показників, включених до системи вимірювання за Eco-innovation Scoreboard.

Динаміка показника *Виробництво та переробка побутових відходів* також відповідає цілям Європейського зеленого курсу. Базове значення утворення побутових відходів у 2019 році становило 504 кг/особу, частка переробки та компостування – 47,2%, а захоронення – 24,6%. Ціль з переробки та компостування у 2024 році становить 50% та 65% до 2035 року. До 2035 року захоронення відходів слід скоротити до 10%. Утворення побутових відходів у 2022 році становило 513 кг/особу, переробка та компостування – 48,5%, а захоронення – 23%.

Зростання показника *Частка екологічної (зеленої) економіки в загальному ВВП ЄС* з 2,2 у 2017 році до 2,53% у 2020 році засвідчило прогрес зеленого переходу в різних секторах економіки ЄС. В подальшому зафіксовано збільшення індикатору в 2022-2024 роках без уточнення значень.

Найкращі результати отримані за напрямками, пов'язаними з *викидами парникових газів*, у тому числі при *споживанні електроенергії*, та *фінансуванням з бюджету Європейського Союзу протидії*

*несприятливим кліматичним впливам.* Також впевнено зростає частка відновлюваної енергії у валовому кінцевому споживанні енергії. Це свідчить про першочергову увагу з боку керівних інституцій ЄС до виконання надзвичайно амбітних цілей стосовно протидії змінам клімату і глобальному потеплінню.

В аграрному секторі згідно з встановленими цільовими орієнтирами до 2030 року впевнено скорочується *ризик застосування пестицидів.* Також встановлено, у відповідності до поставлених цілей, скорочення вмісту *нітратів у ґрунтових водах,* та зростання *площі під органічним землеробством.* Кількісні цілі на 2024 рік або пізніше не були поставлені, втім показники станом на 2020 рік демонструють позитивну динаміку.

Постійно зростає *кількість продуктів, що мають екологічне маркування ЄС (EU Ecolabel),* також присутня позитивна динаміка *індексу екологічних інновацій,* що свідчить про вдосконалення інноваційних засад зеленого переходу.

Зростання згідно з встановленими цілями *розміру зеленої економіки і частки зеленої економіки у ВВП Євросоюзу* демонструє прогрес зеленого переходу Європейської економіки.

Виконання цільових орієнтирів за названими індикаторами свідчить про ефективність політики ЄС у даному напрямку та доцільність дотримання наявної динаміки при виконанні цілей і завдань Стратегічного плану розвитку ЄС на 2024-2029 роки.

Водночас *частка циркулярних матеріалів* залишилася без змін, а 4 індикатори (*Популяція звичайних птахів, Економічні втрати, пов'язані зі зміною клімату, Рівень середніх викидів CO<sub>2</sub> від нових автомобілів, Рівень середніх викидів CO<sub>2</sub> від нових мікроавтобусів*) показали відставання, і у експертів є сумніви щодо виконання цільових показників до 2030 року. Названі напрями вимагають підвищеної уваги.

Виявлено, що більшість (12 із 17) проаналізованих показників продемонстрували відповідність поставленим цільовим значенням, що свідчить про позитивний вплив зеленого переходу на рівень сталої конкурентоспроможності Європейського Союзу. Оскільки вплив проаналізованих індикаторів Green Deal на сталу конкурентоспроможність здійснюється через її екологічну складову, виявлене досягнення цільових або проміжних значень за більшістю показників свідчить про позитивну динаміку та доцільність її дотримання при виконанні цілей і завдань Стратегічного плану розвитку ЄС на 2024-2029 роки. Вивчення досвіду реалізації політики зеленого переходу ЄС на шляху до сталої конкурентоспроможності дозволить

імплементувати отримані результати при перегляді і оновленні Національної економічної стратегії України до 2030 року [8].

### **Список використаних джерел**

1. Commission's Priorities 2024-2029. *European Commission*. URL: [https://commission.europa.eu/priorities-2024-2029\\_en](https://commission.europa.eu/priorities-2024-2029_en)
2. Communication from the commission. The European Green Deal. (2019). *European Commission*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>
3. Strategic agenda 2024-2029. *European Commission*. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/european-council/strategic-agenda-2024-2029/>
4. A new plan for Europe's sustainable prosperity and competitiveness. *European Commission*. URL: [https://commission.europa.eu/priorities-2024-2029/competitiveness\\_en](https://commission.europa.eu/priorities-2024-2029/competitiveness_en)
5. European Commission priorities 2019-2024. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024_en)
6. Strategic Documents. *European Commission*. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategy-documents\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategy-documents_en)
7. Тараненко І. Підвищення сталої конкурентоспроможності ЄС на засадах Європейського зеленого переходу. Економічний простір: збірник наукових праць. Вип. № 196, 2024. С. 284-290. <https://doi.org/10.30838/EP.196.284-290>
8. Про затвердження Національної економічної стратегії України до 2030 року. Постанова КМУ від 30 березня 2021 р. №179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

**І. Турчина,**

*Відокремлений структурний підрозділ «Павлоградський фаховий коледж Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», м. Павлоград (Україна)*

## **ЯК ВПЛИВАЮТЬ НА НАШЕ ЖИТТЯ ВІЙНИ ТА ТЕРОРИЗМ?**

Війни та тероризм мають глибокий вплив на всі сфери життя – від економіки та політики до соціальних відносин і психологічного стану людей.

1. Людські втрати, психологічні наслідки та гуманітарні кризи – загибель та поранення цивільних осіб і військовослужбовців, психологічні травми, посттравматичний синдром у постраждалих,

зростання кількості біженців і внутрішньо переміщених осіб, брак основних ресурсів (їжі, води, медикаментів) у зонах бойових дій.

Війна завдає багатьох втрат, будь то втрата близьких, друзів, домівки чи повсякденності та стабільності. Ці втрати можуть викликати сильний біль, горе і навіть відчуття порожнечі. Людина може мати проблеми з впорядкуванням своїх емоцій і пошуком способів впоратися з болем.

2. Вплив на економіку – руйнування інфраструктури (заводів, мостів, транспортних мереж), уповільнення економічного зростання, інфляція, скорочення інвестицій, втрата робочих місць, зниження рівня життя, перерозподіл ресурсів у військовий сектор (зменшення витрат на освіту, медицину, науку), руйнування ланцюгів постачання та брак товарів.

3. Політичні наслідки – посилення ролі держави та армії у прийнятті рішень, зміни у міжнародних відносинах, створення нових союзів і конфліктів, посилення контролю над суспільством (закони безпеки, обмеження свобод), нестабільність урядів і можливі зміни влади.

4. Соціальні наслідки – посилення розколу в суспільстві призводить до війни, зростання злочинності та радикалізації населення, занепад освітньої та культурної систем у постраждалих регіонах, зміни у поведінці людей: недовіра, страх, агресія або, навпаки, згуртованість і волонтерство.

5. Екологічні наслідки – небезпеки у вигляді вибухів, хімічних та ядерних загроз, розливів нафти, руйнування природного середовища та загибелі тварин, лісових пожеж, забруднення ґрунту, води та повітря через знищення сільськогосподарських угідь, радіації та токсичних викидів, які впливають на навколишнє середовище та безпечність харчових продуктів.

6. Вплив тероризму – постійна загроза безпеці в громадських місцях, посилення заходів безпеки, контроль над персональними даними громадян, невизначеність і страх, що впливають на повсякденне життя, маніпуляції з боку політиків і ЗМІ для досягнення власних цілей.

7. Психологічний та культурний вплив – формування покоління, яке виростає на війні (втрачене дитинство, низький рівень освіти), зміцнення національної самосвідомості, мобілізація патріотичних рухів, втрата культурної спадщини внаслідок знищення історичних пам'яток та архівів, пошук нових форм мистецтва, що відображають війну та трагедію.

Війни та тероризм назавжди змінюють світ, створюючи довгострокові проблеми у всіх сферах життя, змушуючи їх адаптуватися до нових реалій і формувати майбутнє покоління. Вони також стануть

поштовхом до переосмислення суспільних цінностей, посилення міжнародної співпраці та пошуку мирних рішень; будуть сприяти згуртованості суспільства, розвитку волонтерства, технологічних інновацій у сфері оборони та відновлення економіки після кризи.

### **Список використаних джерел**

1. Вплив війни на соціально-економічні системи: безпековий аспект: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. М.І. Копитко, д.ю.н., проф. З.Р. Кісіль [Електронний ресурс]. – Львів: ЛьвДУВС, 2024. – 394 с.
2. Еколого-правова безпека суверенної держави в умовах воєнного стану : матеріали наук.-практ. онлайн-конференції (Харків, 8 груд. 2022 р.) / за заг. ред. А. П. Гетьмана ; МОН України, Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, Каф. екол. права, Каф. права Європ. Союзу, Рада молодих вчених. – Харків : Право, 2022. – 390 с.
3. Українське суспільство в умовах війни. 2022: колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, д. соц. н. С. Макеєва. – Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. – 410 с.
4. Проблеми, пов'язані з внутрішнім конфліктом на сході України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/21/110>.

**П. Черномаз,**  
*ННЦ «Інститут метрології», м. Харків (Україна)*

## **СКОРОЧЕННЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ ВНАСЛІДОК РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ГЛОБАЛЬНИЙ РИЗИК ДЛЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Впровадження штучного інтелекту (ШІ) у світову економіку та бізнес приносить значні переваги, але також супроводжується низкою ризиків, які потребують уваги та належного регулювання.

З огляду на проаналізовані відкриті джерела розглянемо ризик скорочення робочих місць внаслідок впровадження ШІ для економіки та бізнесу.

Масштаби застосування ШІ стрімко зростають та охоплюють все більше нових сфер [1]. Автоматизація процесів та використання ШІ докорінно змінюють ринок праці, сприяючи підвищенню продуктивності та ефективності бізнесу. Проте одним із найбільших ризиків є скорочення робочих місць, особливо в секторах, де процеси

можуть бути автоматизовані. Це може спричинити зростання безробіття та соціальну нестабільність, оскільки люди, які втратили роботу через автоматизацію, можуть не мати відповідних навичок для роботи в інших сферах. При цьому в багатьох країнах недостатньо програм перекваліфікації для працівників, які втратили роботу через технологічний прогрес.

Розглянемо окремі галузі економіки, найбільш вразливі до автоматизації та заміни людей на ШІ:

- **Промисловість.** Використання роботів та ШІ-систем для контролю якості, складання продукції, пакування та логістики скорочує потребу у фізичній праці. Згідно з дослідженням McKinsey Global Institute, опублікованим у січні 2017 року, близько 45% завдань, які виконуються працівниками, можуть бути автоматизовані за допомогою сучасних технологій [2]. Це дослідження охоплює широкий спектр галузей, включаючи виробництво, де потенціал автоматизації є значним. Зокрема, у виробничому секторі багато рутинних та передбачуваних завдань можуть бути виконані машинами або алгоритмами, що підвищує ефективність, але також створює виклики для ринку праці.

- **Транспорт.** Керовані ШІ автономні транспортні засоби (вантажівки, таксі, дрони) можуть значно скоротити потребу у водіях, кур'єрах та логістичних працівниках. Висококваліфіковані спеціалісти у сфері ШІ отримують доходи, що втраять багато некваліфікованих працівників, робочі місця яких будуть скорочені. Як прогнозується, використання безпілотних вантажних транспортних засобів може скоротити витрати у сфері логістики на 47%, причому 80% цієї економії досягається за рахунок зменшення персоналу. Очікується, що до 2030 року безпілотні вантажівки зможуть доставляти товари майже в 2,5 рази швидше, ніж традиційні фури з водіями, оскільки відпаде потреба у відпочинку для водіїв [3]. Великі компанії, такі як Tesla, Waymo та Amazon, вже активно тестують автопілотні технології, що може змінити транспортну індустрію.

- **Фінансовий сектор.** Алгоритмічні торгові системи, чат-боти для обслуговування клієнтів та автоматизовані аналітичні платформи зменшують потребу у фінансових консультантах, касирах, біржових трейдерах тощо. Зокрема, в 2024 році JPMorgan Chase впровадив інструмент на основі генеративного штучного інтелекту під назвою LLM Suite для 140 000 своїх співробітників [4]. Цей інструмент спрямований на оптимізацію операційних процесів, включаючи обробку кредитних заявок, що дозволяє зменшити потребу в ручній перевірці документів. Отже, банк очікує отримати до 2 млрд. дол. додаткової вартості від ініціатив, пов'язаних зі штучним інтелектом.

- Торгівля, готельний і ресторанный бізнес. Чат-боти та голосові асистенти замінюють працівників у кол-центрах. У готельному та ресторанному бізнесі автоматизовані системи замовлень, роботи-офіціанти та кіоски самообслуговування поступово замінюють персонал. За даними Національної ресторанної асоціації США, близько 41% закладів швидкого харчування планували впровадити такі технології ще у 2020 році [5]. Це дозволяє підвищити швидкість та якість обслуговування гостей, а також знизити залежність від людського фактора.

- Юриспруденція. ШІ вже застосовується для аналізу юридичних документів, контрактів та судових рішень, зменшуючи потребу в юристах-початківцях. ШІ може автоматизувати процес аналізу контрактів, визначення ключових положень і потенційних ризиків, допомагаючи вирішувати будь-які проблеми до того, як вони стануть критичними. Це дозволяє юристам зосередитися на більш складних аспектах своєї роботи, підвищуючи її загальну продуктивність [6].

- Медицина. ШІ активно впроваджується в медицині, зокрема для аналізу зображень, отриманих за допомогою методів, таких як рентгенографія, комп'ютерна томографія (КТ) та магнітно-резонансна томографія (МРТ) [7]. Алгоритми ШІ здатні швидко та точно обробляти ці зображення, виявляючи патології, які можуть бути непомітними для людського ока. Перспективним напрямом є розробка моделей ШІ для постановки попереднього діагнозу на основі зібраного та проаналізованого анамнезу пацієнта. Це підвищує ефективність діагностики та зменшує навантаження на медичних працівників, а в майбутньому може призвести до скорочення їх чисельності.

- Освіта. Впровадження ШІ в галузі освіти може призвести до зниження якості навчання (підробка робіт тощо) та скорочення кількості освітян деяких спеціальностей на користь нових інформаційних технологій. У майбутньому дедалі більше професій вимагатимуть знань в галузях ІТ, аналізу даних, кібербезпеки та робототехніки. Держави та бізнеси будуть змушені інвестувати в програми навчання та перекваліфікації кадрів. Застосування ШІ може спростити процес автоматизованого створення студентами навчальних матеріалів, що підвищує ризик підробки студентами кваліфікаційних робіт. Використання інструментів ШІ для генерації текстів може призвести до зниження оригінальності та якості навчальних завдань. Це ставить під загрозу академічну доброчесність та вимагає розробки нових методів оцінювання та контролю. Автоматизація процесів, таких як перевірка робіт, підготовка навчальних матеріалів та адміністративні функції, може призвести до скорочення потреби в певних категоріях персоналу [8].



Зокрема, зменшується потреба в допоміжному персоналі, що може вплинути на структуру та функціонування навчальних закладів.

Можливими стратегіями мінімізації ризику скорочення робочих місць внаслідок розвитку ШІ є наступні:

Створення програм перекваліфікації та адаптації працівників. Компанії можуть впроваджувати корпоративні освітні ініціативи для перенавчання співробітників. Держави можуть фінансувати безкоштовні курси з програмування, аналітики та управління ШІ.

Регулювання автоматизації та відповідальність бізнесу. Країни можуть впроваджувати податки на роботизацію, щоб фінансувати соціальні програми для безробітних. Також можливою є вимога держави щодо збереження певного відсотка людських робочих місць у критичних сферах.

Створення нових робочих місць у галузях майбутнього. Замість скорочення працівників компанії можуть інтегрувати ШІ в існуючі процеси та створювати нові посади (наприклад, операторів та адміністраторів ШІ-систем). Потрібно також стимулювати розвиток креативних професій, які складно автоматизувати: мистецтво, психологія, інноваційний менеджмент тощо.

Обговорення ризиків розвитку ШІ на сьогодні є одним із пріоритетних напрямів у наукових і експертних колах з метою впровадження необхідних запобіжників у практику. При цьому Європейський Союз є лідером у розробці регулювання ШІ. Зокрема, 1 серпня 2024 року набув чинності «Закон про штучний інтелект» (AI Act) [9], який класифікує системи ШІ за рівнем ризику:

Мінімальний ризик – системи, що не підлягають регулюванню (наприклад, фільтри спаму).

Обмежений ризик – системи з вимогою прозорості (наприклад, чат-боти).

Високий ризик – системи з суворими вимогами безпеки (наприклад, використання ШІ для медичних рішень, підбору персоналу).

Неприйнятний ризик – системи, що заборонені (наприклад, маніпулювання поведінкою людей, соціальний скоринг).

На відміну від ЄС, у США поки що немає єдиного закону щодо регулювання ШІ, проте існують рекомендації на федеральному рівні, а також представлений Білим домом у 2022 році «Білль про права у сфері штучного інтелекту» [10].

Крім того, у 2023 році був ухвалений перший у світі міжнародний стандарт ISO/IEC 42001 [11], що встановлює вимоги до управління ШІ в організаціях, а в 2024 році ЄС, Велика Британія, США та Ізраїль підписали першу глобальну угоду про захист прав людини у контексті

розвитку ШІ [12]. Документ регулює етичне використання технологій та має гарантувати дотримання основних прав і свобод у цифрову епоху.

Таким чином, впровадження ШІ несе як значні можливості для розвитку економіки та бізнесу, так і серйозні ризики, одним з яких є значне скорочення робочих місць. Різні країни світу активно працюють над створенням регуляторних механізмів, спрямованих на забезпечення безпечного використання ШІ та мінімізацію потенційних негативних наслідків його впровадження.

### Список використаних джерел

1. Heimberger, H., Horvat, D., Schultmann, F. Exploring the factors driving AI adoption in production: a systematic literature review and future research agenda. *Inf. Technol. Manag.* 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/s10799-024-00436-z>
2. A future that works automation, employment, and productivity. *McKinsey Global Institute.* 2017. January. 135 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx>
3. Боришкевич В. Роботаксі, пластиковий асфальт та стеження за пасажирями. Яким буде транспорт майбутнього. URL: <https://tech.liga.net/ua/technology/article/kakim-budet-transport-budushego-bez-zagryazneniya-voditeley-i-probok>
4. JPMorgan Chase to equip 140K workers with generative AI tool. URL: [https://www.ciodive.com/news/JPMorgan-Chase-LLM-Suite-generative-ai-employee-tool/726772/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ciodive.com/news/JPMorgan-Chase-LLM-Suite-generative-ai-employee-tool/726772/?utm_source=chatgpt.com)
5. Технології та інновації, які змінюють ресторанный бізнес. URL: [https://sfii.gov.ua/tehnologii-ta-innovacii-yaki-zminujut-restorannij-biznes/?utm\\_source=chatgpt.com](https://sfii.gov.ua/tehnologii-ta-innovacii-yaki-zminujut-restorannij-biznes/?utm_source=chatgpt.com)
6. Морозова К. Штучний інтелект в юриспруденції. Виклики, загрози, перспективи. URL: [https://eba.com.ua/shtuchnyj-intelekt-v-yurysprudentsiyi-vykyky-zagrozy-perspektyvy-2/?utm\\_source=chatgpt.com](https://eba.com.ua/shtuchnyj-intelekt-v-yurysprudentsiyi-vykyky-zagrozy-perspektyvy-2/?utm_source=chatgpt.com)
7. Рожкова З. Моделі штучного інтелекту в медицині: міф чи реальність? *Світгляд.* 2023. №3. URL: [https://www.mao.kiev.ua/biblio/jscans/svitogliad/svit-2023-18-3/svit-3-2023-rozkova-04.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mao.kiev.ua/biblio/jscans/svitogliad/svit-2023-18-3/svit-3-2023-rozkova-04.pdf?utm_source=chatgpt.com)
8. Гордєєва Т., Лиськова Л. Потенціал і ризики впровадження штучного інтелекту в освітній процес сучасного університету. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e8bc6714-7381-40ed-ad58-62e5f9ad52a2/content>

9. AI Act. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai>

10. Blueprint for an AI Bill of Rights. URL: <https://bidenwhitehouse.archives.gov/ostp/ai-bill-of-rights/>

11. Information technology – Artificial intelligence – Management system: ISO/IEC 42001:2023. URL: <https://www.iso.org/standard/81230.html>

12. ЄС, Велика Британія, США та Ізраїль підписали першу у світі угоду про штучний інтелект. URL: [https://netfreedom.org.ua/article/yes-velika-britaniya-ssha-ta-izrayil-pidpisali-pershu-u-sviti-ugodu-pro-shtuchnij-intelekt?utm\\_source=chatgpt.com](https://netfreedom.org.ua/article/yes-velika-britaniya-ssha-ta-izrayil-pidpisali-pershu-u-sviti-ugodu-pro-shtuchnij-intelekt?utm_source=chatgpt.com)

**О. Школенко,**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,  
ДУ «Київський авіаційний інститут», м. Київ (Україна)*

## **ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ: ІНСТИТУЦІЙНИЙ ВИМІР ТА СТРУКТУРНІ ЗРУШЕННЯ**

Процеси європейської інтеграції України супроводжуються комплексними трансформаціями економічної системи, що охоплюють як інституційні, так і структурні аспекти. Успішна адаптація до європейської практики передбачає реформування економічних інститутів, вдосконалення регуляторного середовища та зміни у структурі національного господарства.

В межах дослідження розглянемо основні напрями та виклики цих трансформацій у світлі сучасних економічних тенденцій та європейських інтеграційних процесів:

*1. Інституційні передумови економічної трансформації.* Економічні трансформації в Україні значною мірою залежать від інституційних реформ, спрямованих на зміцнення верховенства права, забезпечення прозорості бізнес-середовища та вдосконалення механізмів державного управління. Розвиток інституційної спроможності є ключовим фактором інтеграції до європейського економічного простору, що передбачає гармонізацію законодавства, зменшення рівня корупції та посилення механізмів регуляторного комплаєнсу [1].

*2. Європейський вектор інституційних реформ.* Процес адаптації до правового поля ЄС включає імплементацію норм та стандартів

Європейського Союзу в національне законодавство України. Це стосується реформ у сфері корпоративного управління, державного регулювання економіки, фінансового моніторингу та захисту прав інвесторів. Особливої уваги заслуговують реформи у сфері податкового адміністрування та бюджетної політики, спрямовані на забезпечення фіскальної стабільності та відповідності принципам економічного управління ЄС.

3. *Структурні зміни в економіці України в контексті євроінтеграції.* Європейська інтеграція зумовлює суттєві структурні зрушення в національному господарстві, що виражаються у зміщенні акцентів з традиційних галузей наукомісткого виробництва, високотехнологічного експорту та зеленої економіки. Спостерігається поступовий відхід від сировинно-орієнтованої моделі економіки на користь інноваційних кластерів, цифровізації та розвитку сектору послуг [2].

4. *Виклики структурної перебудови економіки.* Структурна модернізація економіки України супроводжується як позитивними ефектами, так і значними викликами. Серед основних перешкод варто виділити високий рівень тіньової економіки, недостатній рівень інвестицій у високотехнологічні сектори, низьку ефективність державного управління та невідповідність трудового ринку вимогам цифрової економіки. Подолання цих викликів вимагає стратегічного планування, ефективного використання інструментів підтримки ЄС та активного залучення іноземного капіталу [3].

5. *Роль фінансових інструментів ЄС у трансформаційних процесах.* Фінансові інструменти Європейського Союзу, зокрема програми макрофінансової допомоги, гранти та кредитні лінії міжнародних фінансових організацій, відіграють критично важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності України. Завдяки цим механізмам Україна отримує можливості для модернізації інфраструктури, розвитку малого і середнього бізнесу, впровадження енергоефективних технологій та покращення умов ведення підприємницької діяльності.

Процеси європейської інтеграції формують нові виклики та можливості для економічної системи України. Інституційні реформи та структурні зрушення є невід'ємною складовою цього процесу, що потребує системного підходу та стратегічного планування. Подальший успіх інтеграційних процесів залежить від спроможності України адаптуватися до європейських стандартів, ефективно використовувати доступні фінансові ресурси та вибудовувати стійку економічну модель,

здатну забезпечити довгострокове зростання та конкурентоспроможність на європейському ринку.

### **Список використаних джерел:**

1. Економічні суперечності глобалізації та локалізації: форми руху і розв'язання : колективна монографія / за ред. акад. НАН України А. А. Гриценка ; НАН України, ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України"; ДННУ "Академія фінансового управління". Київ, 2024. 588 с.
2. Конвергенція в секторах виробничої інфраструктури України з ЄС: колективна монографія / за ред. О. І. Никифорук ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Електрон. дані. Київ, 2024. 406 с.
3. Траєкторії розвитку повоєнної економіки України в системі координат постпандемічного світу : колективна монографія / за ред. д-р екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України М.І. Скрипниченко; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Електрон. дані. Київ, 2023. 202 с.

**Л. Яковенко,**  
*Полтавський національний педагогічний університет  
імені В.Г. Короленка, м. Полтава (Україна)*

## **ПРОМИСЛОВА ПОЛІТИКА ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Загострення проблеми сталого розвитку пов'язане зі зміною розподілу сил у світі, і хоч поле демократії деколи розширюється, а деколи звужується, однак нині сила, а не справедливість домінує у міжнародних відносинах. Більше того, відкрито порушуються зафіксовані у Статуті ООН норми міжнародного права – суверенність, недоторканість і територіальна цілісність держав, відмова від застосування сили і загрози силою. Донедавна не було впевненості у тому, чи не розпочнеться нова “холодна війна”, а нині реальністю в Європі є повномасштабні воєнні дії. І якщо навіть підготовка до війни обмежує і деформує соціально-економічний розвиток, є збитковою для суспільства, окремих країн і усього світу, то ведення війни справляє руйнівний вплив на сталий і збалансований розвиток.

Оскільки агресивна війна ведеться проти України, то бачення її майбутнього сталого розвитку ускладнене «туманом війни», руйнуванням інфраструктури, міст, а найголовніше – загибеллю людей.

Найзагальнішими узгодженими підходами до повоєнної трансформації економічного розвитку є безпека, гарантування дієвості ринкової економіки, спроможність формувати альянси і конкурувати в європейському економічному просторі, захист національних інтересів в економічній та енергетичній сферах. У цьому аспекті важливу роль відіграє промислова політика (ПП), її особливості досліджувалися нами раніше [1]

Спеціалізована агенція в структурі ООН – організація з промислового розвитку UNIDO [2], працює зі 172 країнами і має повноваження сприяти *досягненню цілей сталого розвитку, зокрема, відповідає дев'ятій цілі – створення стійкої інфраструктури, індустріалізація, інновації*. Серед функцій UNIDO технічне співробітництво; наукові дослідження та консультативні послуги; нормування стандартів; сприяння партнерству для передачі знань і технологій. Діяльність агенції зосереджена на трьох напрямках: подолання голоду; призупинення погіршення клімату шляхом використання відновлюваної енергії та енергоефективних технологій для зменшення промислових викидів парникових газів; підтримання стійких ланцюгів постачання.

Звіт про промисловий розвиток (IDR) за 2024 р. «Перетворення викликів на стійкі рішення: нова ера промислової політики», демонструє трансформаційний потенціал сучасної промислової політики, пропонуючи нові підходи до вирішення поточних глобальних проблем, таких як дефіцит ресурсів, зміни клімату, зростання соціально-економічної нерівності, збільшення кількості населення світу. У звіті наголошується, що кожне робоче місце в промисловому виробництві може створити два і більше робочих місць в інших секторах економіки. Це підкреслює вирішальну роль промисловості як рушійної сили створення робочих місць та економічного зростання і як ключового елемента в боротьбі з бідністю та голодом. IDR24 також констатує, що промислові підприємства, хоч і становлять меншу частку від загальної кількості фірм, володіють приблизно 60% усіх екологічних патентів у світі, тож відіграють вирішальну роль в інноваціях для сталого економічного розвитку [3].

Всі напрямки промислового розвитку безумовно важливі для індустріального сектора України, але з огляду на потреби захисту від агресора, руйнування інфраструктури і виробничих потужностей не вичерпують всього кола проблем. Проведення ПП є складником загальної економічної політики, тож саме держава має бути ініціатором розробки та реалізації такої національної економічної політики відновлення і модернізації. «Країни, які відмовляються від самостійної

промислової політики, втрачають економічну суб'єктність» [4]. Йдеться, звісно, про зброю, яка необхідна Україні для виживання у війні. Для повоєнної України ПП має: відповідати концепції сталого розвитку ООН і стратегії ЄС; сприяти формуванню ланцюгів доданої вартості; поєднувати горизонтальний (у сприянні підприємництву та інноваціям) і вертикальний (для врахування специфічних характеристик певних галузей) підходи. Саме ПП повинна стати тим фактором стратегічної концентрації зусиль, який є найефективнішим для досягнення успіху у військовому протистоянні з Росією, а згодом – переходу до сталого розвитку.

### **Список використаних джерел**

1. Яковенко Л.І. Промислова політика в трансформаційній економіці. Полтава, Скайтек, 2000. – 314 с.
2. UNIDO. Офіційний сайт. URL: <https://www.unido.org/>
3. Industrial Development Report 2024. Turning challenges into sustainable solutions: the new era of industrial policy. URL: <https://www.unido.org/idr2024>
4. Смородін А. Економіка нової Антанти. Хвиля, 09.09.2024. URL: <https://hvylya.net/uk/analytics/299165-ekonomika-novoy-antanty>.

Наукове видання  
**ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ТА ІНСТИТУТІВ  
У НОВИХ ГЕОСТРАТЕГІЧНИХ РЕАЛІЯХ**

Матеріали XXXVIII Міжнародної науково-практичної конференції  
молодих вчених та студентів

Том 2

14-15 листопада 2025 р.  
(українською, чеською та англійською мовами)

Електронне видання

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля»  
49000, м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 18.  
Тел. (056) 720-71-52, e-mail: zadoya@duan.edu.ua  
Свідоцтво ДК № 5309 від 20.03.2017 р.