



Alfred Nobel  
University

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

**XI Міжнародна науково-практична  
конференція молодих вчених і студентів**

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

**Proceedings of 40th International  
Scientific and Practical Conference  
for Young Scientists and Students**

**Том 2**

**20-21 квітня 2026 р.  
April 20-21, 2026**

**ANU**  
Alfred Nobel  
University

**duan.edu.ua**

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

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

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

*Proceedings of 40th International Scientific and Practical  
Conference of Young Scientists and Students*

**Том 2**

Електронне видання

*20-21 квітня 2026 р.  
April 20-21, 2026*

Дніпро  
2026

# УДК 339.92

## Т 65

### Організаційний комітет:

*В. Соколова, PhD з державного управління, проректор з наукової та міжнародної роботи Університету імені Альфреда Нобеля – голова*

*С. Феодулова, д.е.н., професор, зав. кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля – заступник голови*

*С. Геращенко, к.е.н., доцент кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»*

*О. Задоя, к.е.н., доцент кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля*

*Р. Ключник, к.пол. н., доцент кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля*

*Е. Лимонова, к.е.н., доцент кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля*

*А. Магдич, к.е.н., доцент кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля*

*В. Матей, к.е.н., доцент кафедри міжнародних фінансів Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

*Л. Буря, методист кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля – технічний секретар*

### Науковий комітет:

*А. Задоя, д.е.н., професор кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля – голова*

*С. Кузьмів, д.е.н., професор кафедри глобальної економіки Університету імені Альфреда Нобеля – заступник голови*

*Анураг Газаріка, PhD, старший викладач та академічний радник Глобального міжконфесійного університету (США)*

*Р. Джабраїлов, д.ю.н., професор, заступник директора з наукової роботи Державної установи «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Мамутова Національної академії наук України»*

*Ю. Петруня, д.е.н., професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Університету митної справи та фінансів*

*В. Осецький, д.е.н., професор кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

*А. Філіпенко, д.е.н., професор, Президент Всеукраїнської асоціації економістів міжнародників*

*Богуслав Шлюсарчик, д.е.н., професор, доктор економічних наук, професор, Карпатський державний коледж у Кросно (Польща)*

*Фан Мінь Дук, PhD, доцент, відділ міжнародного співробітництва Академії журналістики та комунікацій (В'єтнам)*

Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях: Матеріали XL Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів, Дніпро, 20-21 квітня 2026 р. [Електронне видання]. У 2-х томах. Том 2. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2026. 216 с.

ISBN 978-966-434-628-0

Збірник містить матеріали доповідей учасників XL Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів «Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях». У ньому представлено наукові підходи дослідників з України, Великої Британії, Польщі, Чехії, В'єтнаму та інших країн до оцінки сучасних процесів глобалізації та розвитку інтеграційних тенденцій у світовій економіці. Значну увагу приділено трансформації економічних систем і інституцій, питанню підвищення рівня конкурентоспроможності країн ЄС, а також змінам у європейській безпековій архітектурі під впливом нових геостратегічних викликів. Особливо розглянуто вплив російської агресії проти України на національні та глобальні економічні процеси. Матеріали подано в авторській редакції; висловлені позиції можуть не збігатися з точкою зору організаційного комітету конференції.

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, 2026

**ISBN 978-966-434-628-0**

## ЗМІСТ

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

#### *Доповіді*

<i>Drobotun V. Využití nátlakových nástrojů v bipolárním úspořádaní: případ USA vůči Rusku a Ukrajině.....</i>	7
<i>Veretilnyk O. Strategia gospodarcza Afganistanu (2021–2026) a konflikty zbrojne w Iranie i Pakistanie.....</i>	17
<i>Vizničenko S. Súčasní přístupy do formování byznys-modelů podnikání v podmínkách digitální ekonomiky.....</i>	24
<i>Kaluzhna Yu. Ormuzký průtok v systému geopolitických šoků: výzvy pro strategickou autonomii ES a transformace světového energetického trhu.....</i>	32
<i>Ključnik P. Mezinárodní ekonomická a politická bezpečnost v podmínkách nejistoty.....</i>	46
<i>Novosela A. Vliv sociálních sítí na rozvoj byznysu.....</i>	52
<i>Nosova N. Integrace Ukrajiny do ES jako možnost stabilního rozvoje domácího zemědělství.....</i>	58
<i>Petrova V. Informační válka jako část současných konfliktů.....</i>	62
<i>Rychagova V. Fenomen umělé inteligence: zvláštnosti šíření a fungování.....</i>	70
<i>Saxno T., Pashenko V. Globální rizika jako determinanty strategického plánování a odolnosti byznysu v podmínkách globální nestability... </i>	77
<i>Turčina I. Transformace metodologie faktorového rozboru zisku podniků v podmínkách vojenské destabilizace a relokace.....</i>	82
<i>Fesun A. Strategie Soft Power u vnější politiky vedoucích států světa.....</i>	85

#### *Tezi dopověдей*

<i>Ivanova R. The role of international financial organizations in the transformation of Ukraine's economic institutions under new geostrategic realities.....</i>	93
<i>Korohodova O. International product life cycle management based on industry 4.0-5.0 and circular economy .....</i>	95

<i>Kraus K., Kraus N. Evolutionary processes of industries 4.0 and 5.0 on the way to the emergence of industry 6.0.....</i>	99
<i>Баранов Г. Глобалізація та глобальні проблеми сучасності.....</i>	101
<i>Березюк-Рибак І. Розвиток аграрного виробництва як платформа взаємодії України та ЄС.....</i>	104
<i>Брюховецька Н. Ціннісні орієнтири використання людських ресурсів і формування людського капіталу в умовах міжнародної інтеграції.....</i>	114
<i>Булєєв І. Еволюція підприємств та формування адаптивних бізнес-структур в умовах інтернаціоналізації виробництва.....</i>	117
<i>Воронова А., Смирнова Т. Напрями післявоєнної реконструкції України.....</i>	122
<i>Громова О. Комунікаційний менеджмент як інструмент підвищення довіри до українських підприємств на міжнародному ринку у контексті післявоєнної трансформації економіки України.....</i>	126
<i>Захарова О. Ключові пріоритети розвитку української освіти для інтеграції в європейський простір.....</i>	128
<i>Захарова О., Юрко І. Роль інтелектуального капіталу в інноваційному розвитку підприємства в повоєнний період.....</i>	131
<i>Касьянова Н. Цифровізація як трансформаційний чинник міжнародної торгівлі послугами.....</i>	134
<i>Ковера С., Загоруйко С. Адаптивне управління виробничим потенціалом промислового підприємства в умовах воєнно-повоєнної трансформації та євроінтеграції.....</i>	138
<i>Копілева-Ромащенко У., Глуценко Я., Корогодова О. Політико-правове середовище Франції як фактор трансформації міжнародних економічних відносин.....</i>	142
<i>Кудин М. Роль безготівкової економіки у повоєнному відновленні України.....</i>	149
<i>Манолова К. Умови забезпечення стійкості підприємств в умовах кризових явищ.....</i>	151
<i>Марцішевський Б. Перспектива розвитку зеленої економіки в Україні в контексті європейської інтеграції.....</i>	155
<i>Марцішевський Б. Розвиток екоіндустріальних парків як драйвер повоєнного відновлення економіки України.....</i>	159
<i>Марченко О. Глобалізація сучасного світу: перспективи та суперечності.....</i>	164
<i>Масляєва О. Вплив зовнішньоекономічної діяльності України на економіку європейських країн: експорт зерна під час війни.....</i>	167
<i>Онїкієнко Н. Менеджмент у міжнародному економічному співробітництві: формування стратегій ефективної інтеграції підприємств на глобальних ринках.....</i>	170

<i>Осецький В.</i> Євроінтеграційний вектор модернізації української освіти.....	173
<i>Пархоменко В.</i> Трансформація ризиків зовнішньоекономічної діяльності в умовах геоелекономічної фрагментації.....	176
<i>Пітенко О.</i> Нова архітектура стійкості: Напрямки післявоєнної трансформації економіки України та світу.....	179
<i>Ружинська Н.</i> Конкурентна політика як інструмент покращення функціонування на ринку підприємств-надавачів житлово-комунальних послуг у післявоєнний період.....	182
<i>Рябокoнь Н.</i> Креативність у нових геостратегічних реаліях: виклики та можливості для економічної трансформації України.....	185
<i>Саленко Ю.</i> Сучасний політичний дискурс та його особливості.....	188
<i>Сахно А.</i> Штучний інтелект та його вплив на бізнес-процеси.....	191
<i>Свидрук І., Турянський Ю.</i> Організація як об'єкт менеджменту в умовах сучасного управління.....	193
<i>Скрипник Н.</i> Стратегічні імперативи та інституційні детермінанти післявоєнної трансформації сектору малого та середнього підприємництва України.....	196
<i>Скрипник Н., Черваньов А.</i> Енергетичний перехід та його вплив на світовий ринок ресурсів.....	199
<i>Смутчак З.</i> Дефіцит трудових ресурсів як стратегічний виклик повоєнної відбудови України.....	203
<i>Титаренко Л.</i> Міжнародна економічна підтримка України в умовах повномасштабної війни з РФ.....	206
<i>Чаус І.</i> Основні напрямки післявоєнної трансформації економіки України та світу.....	208
<i>Черномаз П.</i> Соціальна відповідальність бізнесу як важливий чинник інтеграції української інфраструктури якості до вимог ЄС.....	213

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

**Доповіді**

**V. Drobotun,**  
*Vysoká škola ekonomická v Praze (Česká republika)*

**VÝUŽITÍ NÁTĽAKOVÝCH NÁSTROJŮ V BIPOLÁRNÍM  
ÚSPOŘÁDÁNÍ: PŘÍPAD USA VŮČI RUSKU A UKRAJINĚ**

**Abstrakt**

Práce se zabývá rolí nátlakových nástrojů v kontextu rovnováhy moci v bipolárním mezinárodním systému. Výzkum se zaměřuje na využívání ekonomických, vojenských a politicko-diplomatických nástrojů nátlaku Spojenými státy vůči Rusku jako rivalní velmoci a Ukrajině jako slabšímu aktérovi. Studie identifikuje hlavní vzorce využívání nátlaku, včetně sankcí, podmiňování pomoci a strategické komunikace, a analyzuje rozdíly v jejich uplatňování. Zvláštní pozornost je věnována vlivu mocenské asymetrie na efektivitu nátlakových strategií. Hlavní zjištění ukazují, že nátlak je výrazně účinnější vůči slabším aktérům, zatímco jeho dopad na srovnatelnou velmoc zůstává omezený. Práce přispívá k porozumění současné dynamice moci a fungování rovnováhy moci v mezinárodních vztazích.

***Klíčová slova:** rovnováha moci, nátlak, asymetrie moci, bipolarita, Spojené státy, Rusko, válka na Ukrajině.*

**Abstract**

This study analyzes the role of coercive instruments in the context of the balance of power within a bipolar international system. The research focuses on the United States' use of economic, military, and political-diplomatic instruments of coercion against Russia, as a rival great power, and Ukraine, as a weaker actor. The study identifies the main forms of coercion, including sanctions, conditionality of assistance, and strategic communication, and analyzes differences in their application. Special attention is paid to the impact of power asymmetry on the effectiveness of coercive strategies. The main findings suggest that coercion is significantly more effective when applied to weaker actors, while its impact on a comparable great power remains limited. The paper contributes to a better understanding of contemporary power dynamics and the functioning of balance of power in international relations.

**Keywords: balance of power, coercion, power asymmetry, bipolarity, United States, Russia, war in Ukraine.**

## Úvod

Rovnováha moci představuje jeden ze základních konceptů realistické teorie mezinárodních vztahů a dlouhodobě slouží k vysvětlování chování států v anarchickém mezinárodním systému, v němž velmoci usilují o maximalizaci svého vlivu a o udržení či změnu existující mocenské konfigurace prostřednictvím různých forem působení – od intervence, přes nátlak až po vyjednávání. Tato práce se soustředí především na analýzu nástrojů nátlaku, které jedna velmoc využívá k obnovení či udržení rovnováhy moci vůči jiné velmoci a třetím aktérům. Předmětem zkoumání je konkrétní chování a rozhodování Spojených států při využívání ekonomických, vojenských a politicko-diplomatických prostředků nátlaku v jejich interakcích s Ruskem. Tyto nástroje jsou zaměřeny na ukončení války na Ukrajině, což by přispělo k vyrovnaní rovnováhy moci ve východní Evropě a zároveň posílilo dominantní postavení USA v mezinárodním systému. Ukrajina je proto v rámci práce chápána jako hlavní prostor analyzovaného mocenského střetu.

V tomto kontextu se téma a předmět zkoumání jeví jako vysoce aktuální a analyticky relevantní, neboť vztahy mezi USA a Ruskem v kontextu snah o vyregulování války na Ukrajině představují klíčový případ pro pochopení současné dynamiky mezinárodních vztahů, v němž dochází k přímému střetu dvou velmocí v rámci bipolárního mocenského uspořádání. Cílem práce je zjistit, jak a za jakých podmínek Spojené státy uplatňují různé nátlakové nástroje vůči svému rivalovi – jiné velmoci (Rusku) – a vůči třetímu, výrazně slabšímu aktérovi (Ukrajíně).

Na základě výše uvedeného si práce klade následující výzkumnou otázku: jakým způsobem USA prostřednictvím ekonomických, vojenských a politicko-diplomatických nástrojů nátlaku usilují o obnovení rovnováhy moci v kontextu války na Ukrajině. Hypotézou je předpoklad, že v bipolárním uspořádání mezinárodních vztahů bude nátlak ze strany velmoci (USA) vysoce efektivní při vynucování strategických a ekonomických ústupků od slabšího aktéra (Ukrajiny) prostřednictvím podmiňování vojenské pomoci, avšak tentýž nátlak vůči primárnímu rivalovi (Rusku) prostřednictvím hrozeb povede pouze k politickým reakcím, aniž by dosáhl hlavního cíle, tedy obnovení rovnováhy moci ukončením vojenského konfliktu. Účelem práce je testování této hypotézy.

Při aplikaci teorie na tento empirický případ se používá deduktivní přístup. Vzhledem k tomu, že stát představuje abstraktní entitu, analýza se zaměřuje na konkrétní kroky a rétoriku jeho reprezentantů. Časově se výzkum

vymezuje na rok 2025, tedy období od nástupu administrativy Donalda Trumpa.

### **Teoretický rámec výzkumu**

Moc představuje jeden z klíčových konceptů mezinárodních vztahů a v odborné literatuře je definována mnoha způsoby, které se liší podle jednotlivých teoretických přístupů. Souvisejícím pojmem je rovnováha moci, jež je nejčastěji rozpracována právě v rámci realistické tradice. Jiří Šedivý ji charakterizuje jako koncept úzce spjatý s politickým realismem, vycházející ze státo-centrického pohledu na mezinárodní systém a předpokládající racionální střet zájmů aktérů. Moc je podle něj zásadní proměnnou i kritériem regulujícím chování států, které se v anarchickém prostředí snaží prosazovat vlastní zájmy (Šedivý, 1998). Poprvé realistický koncept rovnováhy moci systematicky rozvinul Hans Morgenthau (Ministerstvo obrany ČR, 2002), který ji definuje jako schopnost jednoho aktéra ovlivňovat chování jiného (Morgenthau, 1948). Moc je podle otce realismu vždy bezprostředním cílem mezinárodní politiky, ať už jsou její konečné cíle jakékoli. Kdykoli se státníci či národy snaží dosáhnout svých záměrů prostřednictvím mezinárodní politiky, činí tak usilováním o moc (Morgenthau, 1948). Morgenthau zároveň vymezuje moc jako kontrolu člověka nad myslí a činy jiných lidí a upozorňuje na nutnost odlišovat politickou moc od fyzického násilí. Politickou moc definuje jako psychologický vztah mezi těmi, kdo ji vykonávají, a těmi, na něž je uplatňována, přičemž prvním poskytuje kontrolu nad chováním druhých prostřednictvím vlivu, který na ně vyvíjejí. Tento vliv může být prosazován prostřednictvím nařízení, hrozeb, přesvědčování nebo kombinace těchto prostředků (Morgenthau, 1948).

Tento pojem je v mezinárodním systému úzce spojen také s otázkou polarity. Současnému postavení tohoto konceptu se věnuje Kratochvíl, který – v návaznosti na své předchůdce – rozlišuje tři základní typy polarity: unipolaritu, bipolaritu a multipolaritu. Přitom vychází z definice Jeffreyho A. Harta, podle níž “polarita vyjadřuje počet autonomních center moci a je funkcí rozdělení moci pouze mezi nejvýznamnějšími aktéry” (Kratochvíl, 2002). Jelikož je výchozím teoretickým rámcem politický realismus, za autonomní centra moci se považují výhradně státy, zatímco ostatní typy aktérů jsou z této úvahy vyloučeny. Vzhledem k tomu, že naše analýza vychází z předpokladu existence dvou hlavních mocností, budeme pracovat s konceptem bipolarity.

Při aplikaci na současný mezinárodní systém Kratochvíl vymezuje ekonomické a vojenské póly (Kratochvíl, 2002). Mezi ekonomické řadí USA, Japonsko a EU, zatímco do vojenské sféry řadí Spojené státy a – částečně – Evropskou unii a Rusko); zároveň upozorňuje, že Čína se postupně dostává

do mocenské pozice v obou těchto oblastech (Kratochvíl, 2002). V rámci této práce budeme uvažovat USA a Rusko v bipolárním světě především jako vojenské mocnosti, přičemž USA si k tomu udržují i pozici ekonomické velmoci.

Vzhledem k výše uvedenému a s ohledem na to, že koncept moci aplikujeme primárně na vztahy mezi státy, bude se teoretický rámec této práce opírat především o realistický přístup. Moc zde proto chápeme jako schopnost státu využívat vojenské, ekonomické či jiné nástroje k ovlivňování chování ostatních zemí. Rovnováhu moci pak v našem pojetí představuje stav vyvažování sil mezi dvěma mocnostmi, který se tyto státy snaží udržet či obnovit prostřednictvím různých forem působení – od intervence, přes nátlak až po vyjednávání.

Tyto tři roviny představují odlišné skupiny nástrojů, které velmoci v bipolárním systému využívají k dosažení či udržení rovnováhy moci. Rovina intervence zahrnuje prostředky ovlivňování konfliktu prostřednictvím eskalačních a deeskalačních kroků. Rovina vyjednávání naopak zahrnuje diplomatické iniciativy, návrhy příměří a mírových ujednání a další politicko-diplomatické mechanismy, jejichž cílem je dosáhnout kompromisního řešení konfliktu. Rovina nátlaku představuje soubor nástrojů, jimiž jedna velmoc usiluje o ovlivnění chování jiné velmoci či třetího aktéra, který nedisponuje srovnatelným mocenským postavením. Nátlak zahrnuje zejména různé formy hrozeb, podmínění pomoci, sankcí a cel, stejně jako dodávky či omezení pomoci a další donucovací mechanismy, jejichž cílem je přimět daného aktéra upravit své jednání v požadovaném směru. Vzhledem k tomu, že nátlak představuje nejrozsáhlejší a nejvariabilnější soubor nástrojů ovlivňování chování aktérů, je zároveň nejvhodnější pro rámec této práce. Proto je v následujícím výzkumu největší pozornost věnována právě této rovině.

### **Analytická část**

Aplikace teoretického rámce na současné vztahy mezi Spojenými státy a Ruskem v kontextu probíhající války na Ukrajině by měla vycházet z předpokladu, že pro velmoci v realistickém pojetí je charakteristická snaha systematicky posilovat své mezinárodní postavení a upevňovat svou dominantní roli v bipolárním uspořádání. Tato logika se odráží také v rétorice a konkrétních krocích prezidenta Spojených států a jeho administrativy, kteří opakovaně zdůrazňovali potřebu rychlého ukončení války na Ukrajině. Mírové urovnání konfliktu by totiž pro Trumpa představovalo významný politický přínos a současně by posílilo pozici Spojených států jako aktéra schopného formovat dynamiku konfliktů i mimo vlastní region. Tomu odpovídal i jeho postup na začátku funkčního období, kdy prostřednictvím

veřejných prohlášení a pravidelné komunikace s Vladimírem Putinem signalizoval ambici dosáhnout rychlého mírového řešení.

Konkrétní projevy této strategie je možné sledovat v řadě veřejných vystoupení a diplomatických jednání prezidenta Trumpa. Během setkání s prezidentem Macronem uvedl, že konflikt lze rychle ukončit při zvolení správného postupu (RFERL, 25.02.2025). Zároveň během jejich společné tiskové konference uvedl, že prioritou jeho administrativy je co nejdříve dosáhnout příměří, které by následně otevřelo cestu k trvalému mírovému řešení (Reuters, 25.02.2025). Později v dubnu Trump prohlásil, že dosažení mírové dohody je možné zhruba během dvou týdnů, přičemž zároveň připustil, že akceptovatelný může být i mírně delší časový rámec (ABC News, 28.04.2025). Během únorového telefonátu s ruským prezidentem Trump zdůraznil nutnost co nejrychleji zahájit mírový proces. Putin tuto myšlenku sice podpořil, zároveň však trval na tom, že k jednání může dojít až po odstranění základních příčin konfliktu (BBC News, 13.02.2025), čímž fakticky naznačil, že o rychlé urovnání války nemá skutečný zájem. V květnu Trump po dvouhodinovém telefonátu s Putinem uvedl, že rozhovor byl konstruktivní a že jednání o příměří a ukončení války mají začít okamžitě. Zmínil také ruský zájem o hospodářskou spolupráci po skončení konfliktu a informoval o výsledcích hovoru ukrajinské i evropské představitelky (Trump, 19.05.2025).

Trumpovy snahy o obnovení a udržení rovnováhy moci se dále odrážejí v používání různých forem nátlaku, zejména hrozeb týkajících se dodávek zbraní a informací, uvalování cel a také podmiňování poskytované pomoci. V realistickém pojetí představuje podmiňování pomoci nástroj, jehož cílem je přimět slabšího aktéra k jednání v souladu se zájmy mocnější velmoci. Od nástupu Trumpovy administrativy přitom došlo k výraznému přehodnocení americké zahraniční pomoci, kterou prezident označil za dlouhodobě neefektivní a – podle prohlášení zveřejněného Bílým domem – v řadě případů i rozpornou s americkými národními zájmy (The White House, 20.01.2025). Ukrajina se stala jedním z klíčových případů této praxe, neboť Trump opakovaně signalizoval, že další vojenská či ekonomická pomoc bude poskytována pouze tehdy, pokud Spojené státy získají odpovídající výhody. Tento přístup se následně promítl také do dohody mezi Spojenými státy a Ukrajinou o zřízení Americko-ukrajinského investičního fondu pro obnovu, která stanovuje rámec pro hospodářskou spolupráci a dlouhodobou rekonstrukci země. Dohoda zároveň zajišťuje Spojeným státům významné ekonomické a strategické benefity, čímž posiluje jejich motivaci aktivně se podílet na poválečné obnově Ukrajiny (USA & Ukraine, 30.04.2025).

Je však třeba uvést, že poté, co se jednání v Oválné pracovně dne 28. února 2025 vyhrotila v ostrou výměnu názorů mezi prezidentem Trumpem,

viceprezidentem J. D. Vancem a ukrajinským prezidentem Zelenským, americká administrativa dočasně pozastavila veškeré dodávky vojenské pomoci (The Wall Street Journal, 03.03.2025) i sdílení zpravodajských informací (Reuters, 06.03.2025). V tomto kontextu byl souhlas Ukrajiny s podpisem dohody o Americko-ukrajinském investičním fondu fakticky chápán jako jedna z podmínek pro obnovení americké podpory. Podle dostupných neoficiálních informací se přitom tlak na Ukrajinu objevoval již před 28. únorem, přičemž dopady úplného pozastavení pomoci byly podle amerického senátora Lindsye Grahama potenciálně “horší než v Afghánistánu” a bylo naprosto nezbytné urychleně obnovit vojenskou a informační podporu (NBC News, 09.03.2025). Tato dohoda tak představovala významný nástroj, jehož prostřednictvím se Spojené státy snažily ovlivnit jednání Ukrajiny. Zároveň Trump požadoval, aby Zelenskyy přehodnotil své postoje projevené během zmíněné roztržky a projevil větší ochotu k ústupkům v rámci mírových jednání, včetně možné vzdání se části území Rusku (NBC News, 09.03.2025). Charakter nátlaku potvrzuje i skutečnost, že sdílení informací bylo obnoveno několik dní poté, co Ukrajina přistoupila na třicetidenní příměří (Walton, 12.03.2025). Tento vývoj zároveň ilustruje, že v situaci výrazné asymetrie moci může podmiňování pomoci fungovat jako efektivní nástroj nátlaku, který umožňuje mocnějšímu státu řídit chování slabšího aktéra a tím udržovat žádoucí konfiguraci rovnováhy moci.

Spojené státy jako jedna ze dvou klíčových velmocí v bipolárním uspořádání se v kontextu války na Ukrajině snaží o obnovení a udržení rovnováhy moci nejen prostřednictvím nátlaku na Ukrajinu, ale také na Rusko jako druhého hlavního aktéra. Vzhledem k tomu, že obě země disponují významnými vojenskými kapacitami a Spojené státy navíc disponují výraznou ekonomickou převahou, usilují USA o ovlivnění chování Ruska prostřednictvím různých forem nátlaku, včetně hrozeb zavedení cel na veškerý ruský export.

Poté, co Spojené státy na začátku března pozastavily veškerou pomoc Ukrajině a Rusko v této fázi konfliktu vystavovalo ukrajinské síly mimořádně intenzivnímu vojenskému tlaku, Trump na své sociální síti uvedl, že vážně zvažuje uvalení rozsáhlých bankovních sankcí, dalších restriktivních opatření a cel na ruský export. Tyto kroky podmiňoval dosažením příměří a uzavřením konečné mírové dohody, čímž se snažil vytvořit tlak na ruské vedení a přimět je k ukončení bojů (Trump, 07.03.2025). Na tuto linii nátlaku Trump navázal i na konci března, kdy svou rétoriku vůči Rusku dále vyostřil. Uvedl, že pokud se jemu a Putinovi nepodaří dosáhnout dohody o zastavení krveprolití na Ukrajině a pokud bude přesvědčen, že odpovědnost za neúspěch nese Moskva, je připraven uvalit sekundární cla na ruskou ropu (CNBC, 14.07.2025) ve výši

přibližně 25 až 50 procent na všechny zahraniční odběratele (Reuters, 31.03.2025), čímž by výrazně zasáhl ruské příjmy z energetického exportu. V červenci Trump v reakci na masivní ruské útoky dále zesílil tlak na Rusko prostřednictvím kombinace vojenských a ekonomických nástrojů. Oznámil, že Spojené státy prostřednictvím spojenců v rámci NATO poskytnou Ukrajině “špičkové zbraně” (BBC, 15.07.2025), a současně varoval, že pokud nebude do padesáti dnů dosaženo dohody o ukončení války, Spojené státy zavedou “sekundární cla” ve výši přibližně 100 % na obchodní partnery Ruska, kteří pokračují v nákupu ruského zboží (CNBC, 14.07.2025).

V říjnu se objevila nepřímá hrozba vůči Rusku v podobě úvah o možné dodávce Tomahavků Ukrajině, když Trump zvažoval poskytnutí těchto dálkových řízených střel Kyjevu (BBC, 14.10.2025). Dne 16. října proběhl sedmý telefonický rozhovor mezi Trumpem a Putinem, během něhož ruský prezident zopakoval, že systémy Tomahawk by sice zásadně nezměnily situaci na bojišti, avšak mohly by způsobit vážné zhoršení ve vzájemných vztazích obou států a negativně ovlivnit vyhlídky případného mírového urovnání (ABC News, 17.10.2025). Trump následně označil tuto diskusi za velmi produktivní a následující den během jednání se Zelenským v Bílém domě uvedl, že Rusko projevilo ochotu k dialogu poté, co se objevily informace o možném nasazení Tomahavků. Z tohoto důvodu se rozhodl, že Ukrajině tyto střely nakonec neposkytne (BBC, 17.10.2025). Ve svém příspěvku na sociální síti následně vyzval oba prezidenty – Putina i Zelenského, aby využili vzniklou příležitost, “přisvojili si vítězství” a usedli k jednacímu stolu (Trump, 17.10.2025). Z výše uvedeného je zřejmé, že Trump vůči Rusku využívá jak ekonomické nástroje nátlaku, tak i hrozby spojené s případnými dodávkami zbraní Ukrajině.

Celkově lze konstatovat, že Spojené státy pod vedením prezidenta Donalda Trumpa usilovaly o udržení a obnovení rovnováhy moci především využíváním výše zmíněných nástrojů nátlaku vůči Ukrajině a Rusku.

### **Shrnutí**

Analýza ukazuje, že volba i intenzita nástrojů působení Spojených států jsou zásadně podmíněny mírou mocenské asymetrie vůči cílovému aktérovi. V reakci na výzkumnou otázku lze konstatovat, že vůči srovnatelně silnému soupeři velmoc zpravidla volí odlišné prostředky než vůči výrazně slabšímu aktérovi. V případě Ruska se nátlak Spojených států projevoval především prostřednictvím hrozeb rozsáhlých bankovních sankcí, dalších restriktivních opatření a cel na ruský export, včetně sekundárních cel na obchodní partnery Ruska. Uplatnění těchto nástrojů je však omezené, neboť by mělo negativní dopady nejen na Rusko, ale i na širší mezinárodní ekonomické prostředí.

Hrozby vůči Rusku, včetně signalizace možných dodávek pokročilých zbraňových systémů Ukrajině, tak vedly převážně k politickým reakcím a rétorickým odpovědím, obdobně jako politicko-diplomatické nástroje v podobě opakovaných telefonických jednání. Naproti tomu nátlak vůči slabšímu aktérovi, tedy Ukrajině, se ukázal jako výrazně účinnější. Nástroje, jako bylo pozastavení vojenské pomoci a sdílení informací, měly pro cílový stát bezprostředně citelné důsledky a vedly k rychlejšímu přizpůsobení jeho jednání očekáváním velmoci, což se projevilo přijetím třicetidenního příměří a následným souhlasem s podpisem dohody o Americko-ukrajinském investičním fondu.

Z toho vyplývá, že nátlak ze strany Spojených států je při vynuocování strategických a ekonomických ústupků vůči slabšímu aktérovi vysoce efektivní, zatímco tlak vůči primárnímu rivalovi vede spíše k politickým reakcím, aniž by dosáhl hlavního cíle v podobě ukončení vojenského konfliktu. Na základě těchto zjištění lze konstatovat, že stanovená hypotéza byla potvrzena.

Limitem této práce je její zaměření na jediný případ v jediném časovém období, což neumožňuje zobecnění závěrů na širší spektrum mezinárodních vztahů. Další výzkum by se mohl zaměřit na komparativní analýzu využívání nátlakových nástrojů v různých obdobích americké zahraniční politiky nebo na porovnání přístupů dalších velmocí v obdobných konfliktech.

Celkově lze konstatovat, že práce přispívá k lepšímu pochopení fungování rovnováhy moci v současném bipolárním uspořádání a potvrzuje relevanci realistického přístupu pro analýzu chování velmocí v kontextu ozbrojených konfliktů.

### **Bibliografie**

1. Balmforth T., Hunder M. and Dysa Y. (2025, February 25). Ukraine marks Russia invasion anniversary amid talk US minerals deal is close. Reuters. <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-hemmed-us-backing-frays-three-years-after-russian-invasion-2025-02-23/>
2. Doherty E., (2025, July 14). Trump threatens 100% tariffs on Russian export buyers unless Ukraine peace deal is reached by September. CNBC. <https://www.cnbc.com/2025/07/14/trump-trade-russia-ukraine.html>
3. Gozzi L., (2025, July 15). Trump threatens Russia with tariffs while unveiling Ukraine weapons plan. BBC. <https://www.bbc.com/news/articles/czdv20v9lp1o>
4. Kratochvíl, P. (2002). Polarita v teorii mezinárodních vztahů. *Mezinárodní vztahy*, 37(4), 26–46.

5. BBC News. (2025, February 13). Russia says Ukraine will be involved in peace talks as Zelensky warns against trusting Putin. <https://www.bbc.com/news/live/c4g97971rwnt>

6. ABC News. (2025, October 17). US dangled threat of Tomahawks for Ukraine, then Russia called to negotiate Trump. <https://www.abc.net.au/news/2025-10-17/us-tomahawk-long-range-missiles-supply-ukraine-russia-talks/105884192>

7. Kube C., Welker K., and Lee C. E. (2025, March 9). Trump wants to see more than just a minerals deal to restart aid and intel to Ukraine. NBC News. <https://www.nbcnews.com/politics/national-security/trump-wants-see-just-minerals-deal-restart-aid-intel-ukraine-rcna195508>

8. Landay J., Banco E. (2025, March 6). US cuts intelligence sharing for Ukraine, adding pressure for Russia peace deal. Reuters. <https://www.reuters.com/world/us-cuts-off-intelligence-sharing-with-ukraine-ft-reports-2025-03-05/>

9. Marquez A. (2025, March 9). Sen. Lindsey Graham: A pause in U.S. help for Ukraine could be 'worse than Afghanistan'. NBC News. <https://www.nbcnews.com/politics/congress/sen-lindsey-graham-pause-us-help-ukraine-worse-afghanistan-rcna195540>

10. Morgenthau, H. J. (1948). *Politics among nations: The struggle for power and peace*. New York, NY: Alfred A. Knopf.

11. Radio Free Europe/Radio Liberty. (2025, February 25). Macron says Russia-Ukraine truce could be weeks away, after talks with Trump. RFERL. <https://www.rferl.org/a/trump-macron-ukraine-russia-putin-war-zelenskiy-zelenskiy/33326886.html>

12. Sekulich H., Gozzi L. (2025, October 14). Trump says he may send Tomahawk missiles to Ukraine. BBC. <https://www.bbc.com/news/articles/c93xpqgzkv0o>

13. Shalal A., (2025, March 31). 'Pissed off' at Putin, Trump threatens tariffs on Russian oil if Moscow blocks Ukraine deal. Reuters. <https://www.reuters.com/world/trump-threatens-secondary-tariffs-russian-oil-if-unable-make-deal-ukraine-2025-03-30/>

14. Seddon, S. (2025, October 17). Zelensky to make case for missiles at White House, after Trump and Putin agree meeting. BBC. <https://www.bbc.com/news/articles/crmxz37nv3zo>

15. Šedivý, J. (1998). Rovnováha moci – genealogie koncepcie. *Mezinárodní vztahy*, 33(1), 68–79

16. The White House. (2025, January 20). Reevaluating and realigning United States foreign aid. <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/01/reevaluating-and-realigning-united-states-foreign-aid/>

17. Trump, D. J. [@realDonaldTrump]. (2025, March 7). [Truth Social post]. Truth Social. <https://truthsocial.com/@realDonaldTrump/posts/114121576367163341>

18. Trump, D. J. [@realDonaldTrump]. (2025, May 19). Just completed my two hour call with President Vladimir Putin of Russia... [Post]. X. <https://x.com/realDonaldTrump/status/1924523182909747657>

19. Trump, D. J. [@realDonaldTrump]. (2025, October 17). [Text of the social media post]. Truth Social. <https://truthsocial.com/@realDonaldTrump/posts/115391463725537040>

20. United States of America & Ukraine. (2025, April 30). Agreement between the Government of the United States of America and the Government of Ukraine on the Establishment of a United States-Ukraine Reconstruction Investment Fund. <https://www.state.gov/wp-content/uploads/2025/07/25-523-Ukraine-Reconstruction-and-Investment.pdf>

21. Walsh K., Stoddart M. (2025, April 28). Trump says he wants a Russia-Ukraine deal in '2 weeks or less'. ABC News. [https://abcnews.go.com/Politics/trump-russia-ukraine-deal-2-weeks/story?id=121220944&utm\\_](https://abcnews.go.com/Politics/trump-russia-ukraine-deal-2-weeks/story?id=121220944&utm_)

22. Walton, C. (2025, March 12). U.S.-Ukraine intelligence sharing: A conversation with Calder Walton. Belfer Center for Science and International Affairs, Harvard Kennedy School. <https://www.belfercenter.org/research-analysis/us-ukraine-intelligence-sharing-conversation-calder-walton>

23. Youssef N.A., Ward A., Malsin J. (2025, March 3). U.S. Pauses All Military Aid to Ukraine. The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/politics/national-security/u-s-hitting-brakes-on-flow-of-arms-to-ukraine-980a71d1>

24. Zeman, P. (vedoucí), & kolektiv autorů. (2002). Česká bezpečnostní terminologie (Výzkumná studie ÚSS/2002-S-1-031). Ústav strategických studií Vojenské akademie v Brně.

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

O. Veretilnyk,  
*doktor nauk społecznych*  
*Pomorska Szkoła Wyższa w Starogardzie Gdańskim*  
*Starogard Gdański (Polska)*  
ORCID ID: 0000-0001-5286-4466

## **STRATEGIA GOSPODARCZA AFGANISTANU (2021–2026) A KONFLIKTY ZBROJNE W IRANIE I PAKISTANIE**

### **Streszczenie**

Artykuł analizuje strategię odbudowy gospodarczej Afganistanu po przejściu władzy przez talibów w 2021 roku. Mimo międzynarodowych sankcji i braku uznania dyplomatycznego, nowe władze w Kabulu wdrożyły program oparty na czterech filarach: reformie rolnictwa, rozwoju górnictwa, promocji turystyki halal oraz wykorzystaniu potencjału tranzytowego kraju. Kluczowym elementem stało się otwarcie na współpracę z państwami Azji Centralnej, Chinami, Iranem i Pakistanem. Jednak od 2025 roku sytuacja uległa radykalnemu pogorszeniu w wyniku eskalacji konfliktu z Pakistanem oraz wybuchu wojny w Iranie. Artykuł stawia tezę, że geopolityczne uwarunkowania – w szczególności konflikty zbrojne w bezpośrednim sąsiedztwie – stanowią dziś poważniejsze zagrożenie dla stabilności ekonomicznej Afganistanu niż sankcje międzynarodowe. Wnioski wskazują na kruchość modelu rozwoju opartego na tranzycie i współpracy regionalnej w warunkach narastającej niestabilności.

**Słowa kluczowe:** *Afganistan, Talibowie, transformacja gospodarcza, tranzyt, konflikty regionalne, sankcje międzynarodowe.*

### **Abstract**

This article analyzes the economic reconstruction strategy of Afghanistan after the Taliban took power in 2021. Despite international sanctions and lack of diplomatic recognition, the new authorities in Kabul implemented a program based on four pillars: agricultural reform, mining development, halal tourism promotion, and leveraging the country's transit potential. A key element became cooperation with Central Asian states, China, Iran, and Pakistan. However, since 2025, the situation has deteriorated dramatically due to escalating conflict with Pakistan and the outbreak of war in Iran. The article posits that geopolitical conditions – particularly armed conflicts in the immediate vicinity – now pose a greater threat to Afghanistan's economic stability than international sanctions. The conclusions highlight the fragility of a development model based on transit and regional cooperation amid growing instability.

***Keywords: Afghanistan, Taliban, economic transformation, transit, regional conflicts, international sanctions.***

Przejęcie władzy w Afganistanie przez talibów w sierpniu 2021 roku stanowiło moment przełomowy w najnowszej historii tego państwa. Po dwudziestu latach konfliktu zbrojnego, zagranicznej interwencji pod egidą Stanów Zjednoczonych oraz funkcjonowania wspieranego przez Zachód, lecz powszechnie postrzeganego jako skorumpowany, rządu w Kabulu, kraj ponownie znalazł się pod kontrolą ugrupowania o charakterze ultrakonserwatywnym. Nowe władze stanęły wobec fundamentalnego wyzwania, jakim była odbudowa gospodarki zniszczonej dekadami konfliktów, przy jednoczesnym funkcjonowaniu w warunkach presji międzynarodowych sankcji oraz braku formalnego uznania dyplomatycznego ze strony państw zachodnich i ich sojuszników [6].

Celem niniejszego artykułu jest analiza strategii ekonomicznej realizowanej przez rząd talibów w latach 2021–2026, ze szczególnym uwzględnieniem jej czterech głównych filarów, a także identyfikacja kluczowych wyzwań, które ujawniły się w latach 2025–2026. W artykule przyjęto tezę, iż choć w początkowym okresie po przejęciu władzy talibom udało się utrzymać względną stabilność gospodarczą pomimo obowiązujących restrykcji międzynarodowych, to obecnie jednym z najistotniejszych czynników ryzyka dla stabilności ekonomicznej Afganistanu są konflikty zbrojne w jego bezpośrednim otoczeniu, w szczególności napięcia z Pakistanem oraz wojna w Iranie. W tym kontekście podjęto próbę odpowiedzi na pytanie o perspektywy dalszego rozwoju gospodarczego kraju w warunkach narastającej niestabilności regionalnej.

Po przejęciu władzy przez talibów Stany Zjednoczone oraz państwa Unii Europejskiej wprowadziły szereg sankcji wobec nowych władz w Kabulu. Zamrożone zostały afgańskie rezerwy walutowe, szacowane na około 9–10 mld dolarów, znajdujące się na rachunkach w amerykańskich instytucjach finansowych, wstrzymano znaczną część pomocy rozwojowej, która wcześniej stanowiła istotny komponent budżetu państwa, a sam Islamski Emirat Afganistanu nie uzyskał uznania dyplomatycznego ze strony państw zachodnich. Sankcje te miały na celu wywarcie presji na nowe władze w zakresie przestrzegania praw człowieka, w szczególności praw kobiet, oraz kwestii bezpieczeństwa [6].

Pomimo wskazanych ograniczeń nowe władze afgańskie przystąpiły do realizacji własnej strategii gospodarczej. Sankcje nie doprowadziły do załamania afgańskiej gospodarki, lecz przyczyniły się do jej stopniowej reorientacji w kierunku państw Azji, w tym w szczególności Chin, państw

Azji Centralnej, Iranu, Pakistanu oraz krajów Zatoki Perskiej, co oznaczało odejście od dotychczasowej zależności od partnerów zachodnich.

Strategia odbudowy gospodarczej realizowana przez rząd w Kabulu opierała się na czterech zasadniczych filarach: reformie rolnictwa, rozwoju sektora wydobywczego, promocji turystyki halal oraz wykorzystaniu potencjału tranzytowego Afganistanu.

Jednym z pierwszych działań nowych władz było wprowadzenie zakazu uprawy maku lekarskiego, który w okresie poprzednim stanowił podstawę nielegalnej, lecz istotnej gałęzi gospodarki. Równolegle podejmowano działania mające na celu rozwój upraw alternatywnych oraz inwestowano w infrastrukturę nawadniającą [3].

Najbardziej znaczącym przedsięwzięciem w tym obszarze stała się budowa kanału irygacyjnego Kosh-Tepa na północy kraju. Po zakończeniu inwestycji umożliwi on nawadnianie ponad 500 tysięcy hektarów gruntów rolnych, co może przyczynić się do istotnego wzrostu produkcji rolnej oraz ograniczenia zależności Afganistanu od importu żywności [4]. Jednocześnie nowe władze zdołały znaleźć rynki zbytu dla produktów rolnych w państwach Azji Centralnej, Pakistanie, Iranie, Chinach oraz krajach Zatoki Perskiej.

Afganistan również dysponuje znaczącymi zasobami surowców naturalnych, w tym miedzi, żelaza, złota, litu oraz kamieni szlachetnych (m.in. szmaragdów, rubinów i lapis lazuli). Rząd talibów uznał sektor wydobywczy za jeden z kluczowych elementów odbudowy gospodarki, koncentrując się na przyciągnięciu inwestorów zagranicznych [5].

Głównym partnerem w tym zakresie stały się Chiny, które wykazały zainteresowanie eksploatacją złóż miedzi w regionie Mes Aynak oraz potencjałem wydobywania litu. Inwestycje chińskie były postrzegane przez władze afgańskie jako sposób na dywersyfikację źródeł dochodów oraz pozyskanie kapitału bez konieczności spełniania warunków stawianych przez zachodnich donatorów. Rynki zbytu dla surowców wydobywanych w Afganistanie koncentrowały się przede wszystkim w Indiach, Chinach oraz państwach Zatoki Perskiej.

Nowym elementem strategii gospodarczej stało się również otwarcie kraju na turystykę zagraniczną. Władze talibów podjęły działania na rzecz przyciągnięcia turystów, przede wszystkim z Chin, państw arabskich oraz krajów Azji Centralnej, promując afgańskie dziedzictwo kulturowe, w tym historyczne miasta, takie jak Herat, Balkh czy Bamiyan, oraz unikalne walory krajobrazowe kraju [1].

Rozwój turystyki przyczynił się do ożywienia sektorów powiązanych, w tym hotelarstwa, gastronomii oraz handlu wyrobami tradycyjnymi, w szczególności dywanami. Co istotne, napływ turystów umożliwił również pozyskiwanie walut obcych, głównie dolarów amerykańskich, których

dostępność została ograniczona w wyniku sankcji. W konsekwencji turystyka stała się jednym z istotnych kanałów zapewniających płynność walutową gospodarki [1].

Afganistan, położony w centrum Azji, jest państwem śródlądowym, pozbawionym dostępu do morza. W wyniku wieloletnich konfliktów zbrojnych państwa sąsiednie, w tym republiki Azji Centralnej, rozwijały szlaki handlowe z pominięciem jego terytorium. Władze Islamskiego Emiratu podjęły jednak próbę odwrócenia tego trendu, proponując państwu regionu wykorzystanie Afganistanu jako korytarza tranzytowego prowadzącego do portów w Iranie (Chabahar) oraz Pakistanie (Gwadar), a następnie na rynki globalne [2].

Propozycja ta spotkała się z zainteresowaniem ze strony państw Azji Centralnej, w szczególności Turkmenistanu, Uzbekistanu, Kazachstanu i Kirgistanu. Dla większości z nich, z wyjątkiem Kazachstanu i Turkmenistanu posiadających dostęp do Morza Kaspijskiego, oznaczało to możliwość uzyskania bezpośredniego dostępu do Oceanu Indyjskiego, z pominięciem tradycyjnych szlaków przebiegających przez terytorium Rosji i Chin [2]. Znaczenie potencjalnego korytarza afgańskiego wzrosło dodatkowo po agresji Rosji na Ukrainę w 2022 roku, która zakłóciła dotychczasowe połączenia lądowe między Azją Centralną a rynkami europejskimi.

Kluczowym przedsięwzięciem infrastrukturalnym w tym obszarze była rozbudowa połączeń kolejowych, w szczególności rozwój linii łączącej Uzbekistan z Afganistanem poprzez przedłużenie trasy z Termezu do Mazar-i Szarif, a także modernizacja infrastruktury drogowej. Równoległe podejmowano inicjatywy o charakterze energetycznym, w tym projekt gazociągu TAPI (Turkmenistan–Afganistan–Pakistan–Indie), promowany przez Turkmenistan, którego celem było połączenie złóż gazu w Galkynysz z rynkami Azji Południowej.

Strategia rozwoju oparta na współpracy regionalnej oraz wykorzystaniu potencjału tranzytowego napotkała jednak istotne ograniczenia w latach 2025–2026. Dwa równoległe procesy destabilizacyjne – eskalacja napięć między Afganistanem a Pakistanem oraz agresja USA i Izraela przeciwko Iranowi – znacząco wpłynęły na pogorszenie sytuacji gospodarczej kraju [7, 10].

Relacje między Afganistanem a Pakistanem od wielu lat pozostają napięte. Pakistan zmagają się z szeregiem wewnętrznych wyzwań bezpieczeństwa, w tym działalnością ruchu Tehrik-e-Taliban Pakistan (TTP), dążącego do wprowadzenia prawa szariat w regionach przygranicznych, oraz separatystycznym ruchem w Beludżystanie [7, 8].

Po przejęciu władzy przez talibów w Kabulu władze pakistańskie nasiliły oskarżenia o udzielanie schronienia bojownikom TTP oraz

ugrupowaniom beludżyskim, które prowadzą działania zbrojne na terytorium Pakistanu. Strona afgańska konsekwentnie odrzucała te zarzuty, traktując sytuację w Pakistanie jako jego sprawę wewnętrzną.

W 2025 roku napięcia te przekształciły się w bezpośrednie incydenty zbrojne na pograniczu. Na początku 2026 roku doszło do dalszej eskalacji, w tym do nalotów przeprowadzonych przez Pakistan na terytorium Afganistanu. Punktem kulminacyjnym tych wydarzeń były ataki lotnicze z 27 lutego 2026 roku, wymierzone m.in. w Kabul oraz Kandahar [7]. W ich następstwie doszło do otwartej konfrontacji między państwami, co doprowadziło do całkowitego wstrzymania wymiany handlowej oraz przerwania szlaków tranzytowych przez terytorium Pakistanu, w tym dostępu do portu w Gwadarze.

28 lutego 2026 roku sytuację gospodarczą Afganistanu dodatkowo skomplikował atak Stanów Zjednoczonych i Izraela na Iran [10]. Iran stanowił dla Afganistanu jednego z kluczowych partnerów gospodarczych – zarówno jako dostawca paliw, w tym relatywnie taniej benzyny, jak i państwo tranzytowe, którego porty, w szczególności Chabahar, odgrywały istotną rolę w obsłudze szlaków handlowych łączących Azję Centralną z rynkami globalnymi.

Wybuch konfliktu zbrojnego w Iranie doprowadził do faktycznego zamknięcia tego kierunku tranzytowego. W konsekwencji przepływ towarów z Uzbekistanu, Turkmenistanu, Kazachstanu oraz innych państw regionu przez terytorium Afganistanu został w znacznym stopniu ograniczony. Jednocześnie wstrzymano realizację projektu gazociągu TAPI, którego przyszłość w nowych uwarunkowaniach geopolitycznych pozostaje niepewna.

Na pogarszającą się sytuację gospodarczą nałożyła się również przymusowa repatriacja znacznej liczby afgańskich uchodźców i migrantów z Pakistanu i Iranu. Powracające osoby, często pozbawione stabilnych źródeł utrzymania, zwiększyły presję na ograniczone zasoby państwa oraz rynek pracy, pogłębiając istniejące napięcia społeczne [9].

Sytuację Afganistanu na przełomie lutego i marca 2026 roku można określić jako wysoce niestabilną. Strategia rozwoju oparta na czterech filarach – mimo początkowej efektywności – okazała się silnie uzależniona od stabilności otoczenia regionalnego.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że w pierwszym okresie po przejściu władzy przez talibów czynniki geopolityczne miały większe znaczenie dla funkcjonowania gospodarki Afganistanu niż same sankcje międzynarodowe. Pomimo restrykcji gospodarka była w stanie funkcjonować, a nawet wykazywać oznaki stabilizacji. Dopiero eskalacja konfliktów zbrojnych w bezpośrednim sąsiedztwie doprowadziła do istotnych zakłóceń w handlu oraz funkcjonowaniu szlaków tranzytowych.

Jednocześnie model rozwoju oparty na wykorzystaniu potencjału tranzytowego ujawnił swoją strukturalną podatność na czynniki zewnętrzne. Inwestycje infrastrukturalne, w tym rozwój sieci transportowej, utraciły swoją funkcjonalność w warunkach przerwania kluczowych korytarzy handlowych.

Istotnym ograniczeniem pozostaje również brak uznania międzynarodowego władz w Kabulu, który znacząco redukuje możliwości pozyskania wsparcia finansowego oraz ogranicza potencjał zaangażowania instytucji międzynarodowych w proces stabilizacji sytuacji gospodarczej.

W konsekwencji perspektywy dalszego rozwoju Afganistanu pozostają wysoce niepewne. Zdolność obecnych władz do zarządzania kumulacją kryzysów – obejmujących konflikty zbrojne, ograniczenie wymiany handlowej oraz presję migracyjną – pozostaje trudna do jednoznacznej oceny.

Afganistan pod rządami talibów przeszedł w latach 2021–2026 proces transformacji od głębokiej izolacji międzynarodowej do modelu gospodarki opartej na współpracy regionalnej. Cztery filary tej strategii – rolnictwo, sektor wydobywczy, turystyka oraz tranzyt – umożliwiły utrzymanie względnej stabilności w warunkach sankcji i braku uznania dyplomatycznego. Jednak wydarzenia ostatnich miesięcy ujawniły zasadniczą słabość tego modelu, polegającą na jego wysokiej zależności od stabilności geopolitycznej regionu. Konflikty z Pakistanem oraz destabilizacja sytuacji w Iranie doprowadziły do załamania kluczowych mechanizmów funkcjonowania gospodarki, podważając dotychczasowe osiągnięcia w zakresie stabilizacji i odbudowy państwa.

### **Bibliografia**

1. Akbarzai S., The Taliban says it wants people to visit Afghanistan. Here's what it's like, URL: <https://edition.cnn.com/travel/afghanistan-tourism-under-the-taliban> (dostęp: 28.03.2026).

2. Bhatnagar A., Divya J., Accessing Afghanistan and Central Asia: Importance of Chabahar to India, URL: <https://www.orfonline.org/public/uploads/posts/pdf/20230722160247.pdf> (dostęp: 28.03.2026).

3. Bell B., Limaye Y., Afghan opium crop plummets after Taliban ban - UN report, URL: <https://www.bbc.com/news/articles/c5ypq5pdyk8o> (dostęp: 28.03.2026).

4. Fayzieva K., Afghanistan's Qosh Tepa Canal and the Paradox of Central Asian Water Politics, URL: <https://thediplomat.com/2025/09/afghanistans-qosh-tepa-canal-and-the-paradox-of-central-asian-water-politics/> (dostęp: 28.03.2026).

5. Foschini F., The Mining Sector in Afghanistan: A Picture in Black and Gold, URL: <https://www.afghanistan-analysts.org/en/wp->

content/uploads/sites/2/2025/08/20250830-Mining-in-Afghanistan-FINAL.pdf (dostęp: 28.03.2026).

6. Kugiel P., Afganistan po dwóch latach rządów talibów, URL: <https://pism.pl/publikacje/afganistan-po-dwoch-latach-rzadow-talibow> (dostęp: 28.03.2026).

7. 'Open war': Pakistan and Afghanistan's Taliban claim major casualties, URL: <https://www.aljazeera.com/news/2026/2/27/pakistan-warplanes-bomb-kabul-as-clashes-with-afghanistan-intensify> (dostęp: 28.03.2026).

8. Pakistani Taliban. Tehreek-e Taliban Pakistan (TTP), URL: <https://www.britannica.com/topic/Pakistani-Taliban> (dostęp: 28.03.2026).

9. The return of millions of Afghans from Pakistan and Iran pushes Afghanistan to the brink, UN warns, URL: <https://www.nbcnews.com/world/afghanistan/return-millions-afghans-pakistan-iran-pushes-afghanistan-brink-un-warn-rcna259030> (dostęp: 28.03.2026).

10. 2026 Iran War. Middle Eastern history, URL: <https://www.britannica.com/event/2026-Iran-War> (dostęp: 28.03.2026).

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

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

### **Анотація**

У статті досліджуються сучасні підходи до формування бізнес-моделей підприємства в умовах цифрової економіки. Розглянуто сутність поняття «бізнес-модель» та проаналізовано існуючі підходи до його визначення, зокрема орієнтований на внутрішні бізнес-процеси та орієнтований на створення цінності для клієнта. Визначено ключові структурні елементи бізнес-моделі підприємства та розкрито їх трансформацію під впливом цифровізації. Досліджено співвідношення між поняттями «бізнес-модель» і «стратегія» підприємства, визначено їх спільні риси та принципові відмінності. Проаналізовано еволюцію бізнес-моделей від традиційної моделі «від виробництва» до сучасної клієнтоорієнтованої моделі та нових цифрових форм організації бізнесу. Обґрунтовано роль інтелектуального капіталу як ключового ресурсу формування інноваційних бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. Акцентовано увагу на необхідності забезпечення гнучкості та адаптивності бізнес-моделі як умови збереження конкурентоспроможності підприємства в умовах перманентних змін зовнішнього середовища. Зроблено висновок про те, що ефективна бізнес-модель в умовах цифрової економіки поєднує в собі економічну ефективність, технологічну адаптивність та соціальну відповідальність, а її формування є стратегічним завданням для підприємства будь-якої галузі та форми власності.

**Ключові слова:** *бізнес-модель, цифрова економіка, цифровізація, ціннісна пропозиція, стратегія підприємства, інтелектуальний капітал, адаптація, конкурентоспроможність, бізнес-процеси, цифрова трансформація.*

### **Abstract**

The article examines modern approaches to the formation of business models for enterprises in the digital economy. It considers the essence of the concept of a 'business model' and analyses existing approaches to its definition, in particular those focused on internal business processes and those focused on creating value for the customer. The key structural elements of a

business model are identified and their transformation under the influence of digitalisation is revealed. The relationship between the concepts of 'business model' and 'strategy' of an enterprise is examined, and their common features and fundamental differences are identified. The evolution of business models from the traditional 'production' model to the modern customer-oriented model and new digital forms of business organisation has been analysed. The role of intellectual capital as a key resource for the formation of innovative business models in the digital economy is substantiated. Attention is focused on the need to ensure the flexibility and adaptability of the business model as a condition for maintaining the competitiveness of the enterprise in the face of permanent changes in the external environment. It is concluded that an effective business model in the digital economy combines economic efficiency, technological adaptability and social responsibility, and its formation is a strategic task for enterprises in any industry and form of ownership.

***Keywords: business model, digital economy, digitalisation, value proposition, enterprise strategy, intellectual capital, adaptation, competitiveness, business processes, digital transformation.***

У сучасних умовах господарювання питання формування ефективної бізнес-моделі підприємства набуває особливого значення. Стрімкий розвиток цифрових технологій, глобалізація ринків та безперервна мінливість зовнішнього середовища змушують підприємства переосмислювати усталені підходи до організації своєї діяльності. Цифрова економіка як якісно новий етап розвитку господарських відносин кардинально змінює логіку функціонування бізнесу, відкриваючи водночас нові можливості та породжуючи нові виклики для підприємств усіх галузей і форм власності. В таких умовах здатність підприємства сформувати адекватну, гнучку та інноваційну бізнес-модель стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою його виживання та розвитку на ринку [3].

Поняття «бізнес-модель» увійшло до наукового обігу на початку 1990-х років у контексті стрімкого розповсюдження електронної комерції та Інтернету. Саме в цей період з'явилися перші наукові праці, присвячені спробам систематизувати компоненти бізнес-моделі та визначити її співвідношення зі стратегією підприємства. Подальший розвиток інформаційних технологій, формування нових ринків і поява підприємств, що широко використовують технології постіндустріального суспільства, суттєво змінили принципи підприємницької діяльності та посилили інтерес дослідників до проблематики бізнес-моделей [1]. Попри широке використання цього

терміна, єдиного загальноприйнятого визначення досі не існує, що обумовлено багато аспектною самого явища та різноманітністю підходів до його вивчення.

Дослідники розглядають бізнес-модель з різних позицій: як набір дій зі створення цінності за умови використання сприятливих можливостей, як систему, що відображає, які дії виконує компанія та яким чином вона їх здійснює, як спосіб, за допомогою якого підприємство надає споживачам товари та послуги, як ланку ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом, а також як опис того, як організація створює економічні, соціальні та інші цінності [2]. Попри відмінності у трактуваннях, спільною для усіх підходів залишається ідея про те, що бізнес-модель відповідає на фундаментальні питання: яку цінність і для кого створює підприємство, яким чином ця цінність доставляється споживачеві і як підприємство отримує від цього прибуток. Таке розуміння дозволяє розглядати бізнес-модель як цілісний інструмент аналізу та управління підприємством, що охоплює як внутрішні процеси, так і взаємодію із зовнішнім середовищем.

У науковій літературі традиційно виокремлюють два основні підходи до розуміння бізнес-моделі [2]. Перший орієнтований на внутрішні бізнес-процеси та технології підприємства, тобто фокусується на тому, як організовані внутрішні операції та яким чином вони пов'язані між собою. В рамках цього підходу бізнес-модель розглядається як структура бізнес-процесів і зв'язків між ними, що використовуються для планування, контролю і корекції діяльності підприємства. Другий підхід спрямований назовні - на створення цінності для клієнта та результати взаємодії підприємства із зовнішнім оточенням. Він передбачає, що центральним елементом бізнес-моделі є ціннісна пропозиція, яку підприємство формує для своїх цільових споживачів, і саме навколо цієї пропозиції будуються всі інші елементи моделі. В умовах цифрової економіки обидва підходи набувають нового змісту, адже цифровізація одночасно трансформує і внутрішні процеси підприємства, і характер його відносин із споживачами, партнерами та конкурентами.

Структурно бізнес-модель підприємства охоплює кілька взаємопов'язаних ключових елементів, що визначають її зміст. До них відносяться: цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує підприємство на основі своїх продуктів і послуг; система створення цієї цінності, що включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності; активи, які підприємство використовує для створення цінності; фінансова модель підприємства, що визначає як структуру її витрат, так і способи отримання прибутку [2]. Крім того,

сучасні підходи до побудови бізнес-моделі включають і такі елементи, як бізнес-ідея та ціннісно-нормативна складова, пріоритети трансформації, набір ключових видів успішної бізнес-діяльності, логіка організації стратегічних бізнес-процесів, операційна складова та моніторингова складова, що дозволяє вносити своєчасні корективи до бізнес-процесів відповідно до змін середовища [1]. Всі ці елементи в умовах цифровізації зазнають суттєвої трансформації, набуваючи якісно нового змісту та нових форм реалізації.

Важливо розуміти, що бізнес-модель не є тотожною поняттю стратегії підприємства, хоча ці концепції тісно взаємопов'язані і нерідко ототожнюються у підприємницькій практиці. Бізнес-модель описує загальну логіку функціонування підприємства та механізм створення цінності, тоді як стратегія визначає конкретні дії, спрямовані на досягнення конкурентних переваг і довгострокових цілей. Якщо бізнес-модель відповідає на питання «як підприємство працює і заробляє», то стратегія відповідає на питання «як підприємство буде відрізнитися від конкурентів і утримувати свої позиції на ринку» [1]. Бізнес-модель фокусується на створенні цінності й одночасно описує те, як підприємство перетворює створену цінність на прибуток, тоді як стратегія дивиться далі й фокусується на створенні стійкої конкурентної переваги в довгостроковій перспективі. Взаємозв'язок між цими поняттями виражається в тому, що бізнес-модель є архітектурою, яка перетворює інновацію на економічну цінність, а стратегія - інструментом, що перетворює цю вартість на конкурентну перевагу та прибуток для власників [2].

Еволюція бізнес-моделей підприємств протягом XX–XXI століть відображає зміну загальної парадигми ведення бізнесу. Якщо традиційна модель «від виробництва» передбачала спочатку виробництво продукту, а потім пошук шляхів його збуту, то сучасна орієнтація на клієнта докорінно змінила цю логіку [2]. Традиційна виробнича модель породжувала цілий ряд проблем: виробництво товару, ще не затребуваного ринком, супроводжувалося накопиченням витрат; виникала необхідність складування й транспортування товару; підприємство було змушене проводити масштабні рекламні кампанії для стимулювання попиту, при цьому рівень задоволеності клієнтів залишався низьким. Натомість сучасна модель «від клієнта» виходить із потреб і запитів споживача, організовуючи виробничі процеси відповідно до цих потреб, що забезпечує відсутність проблем зі збутом, точніше задоволення потреб клієнтів і покращення руху фінансових ресурсів. Саме такий підхід набуває особливого значення в умовах цифрової економіки, де споживач отримав безпрецедентний доступ до

інформації та можливість вибору, а підприємства - потужні інструменти для вивчення і прогнозування споживчої поведінки.

Класифікація бізнес-моделей також зазнала суттєвого розвитку в умовах цифровізації. Традиційно бізнес-моделі класифікувалися за напрямком розвитку бізнесу, за функціональною приналежністю, а також за ступенем відкритості бізнес-моделі. При цьому ступінь відкритості та масштаб інвестицій для підтримки бізнес-моделі визнавалися ключовими параметрами диференціації [2]. В умовах цифрової економіки класифікація бізнес-моделей суттєво ускладнюється, адже цифровізація породжує принципово нові форми організації бізнесу. Платформні моделі, що об'єднують різні категорії користувачів навколо спільної цифрової інфраструктури, моделі підписки, що забезпечують стабільні потоки доходів, моделі на основі даних, де монетизується інформація про поведінку споживачів - усі ці форми є продуктом цифрової трансформації і не мали аналогів у доцифрову епоху. Вибір бізнес-моделі в таких умовах залежить від галузевої специфіки, стадії розвитку підприємства, характеру конкурентного середовища та наявних ресурсів і компетенцій [3].

Цифрова трансформація суттєво розширює можливості для побудови та оновлення бізнес-моделей підприємств. Впровадження штучного інтелекту дозволяє автоматизувати аналітичні процеси та підвищити точність управлінських рішень, суттєво скорочуючи час від збору даних до прийняття обґрунтованих висновків. Технології великих даних забезпечують глибше розуміння споживчих тенденцій і ринкової динаміки, відкриваючи можливості для персоналізації ціннісної пропозиції на рівні окремого споживача. Інтернет речей відкриває нові горизонти для оптимізації виробничих процесів і розроблення принципово нових видів послуг, базованих на безперервному моніторингу реального стану об'єктів та процесів. Хмарні технології знижують бар'єри входу на ринок і зменшують фіксовані витрати підприємств, демократизуючи доступ до передових технологічних рішень [3]. Усе це разом створює умови, за яких підприємства можуть будувати принципово нові бізнес-моделі та знаходити раніше недоступні джерела конкурентних переваг.

Особливої уваги заслуговує роль інтелектуального капіталу в процесі формування та трансформації бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. В сучасних умовах людський капітал, організаційні знання та репутаційні активи набувають дедалі більшого значення порівняно з матеріальними ресурсами [4]. Підприємства, що здатні ефективно акумулювати, розвивати та використовувати інтелектуальний капітал, отримують значні стратегічні переваги при формуванні інноваційних

бізнес-моделей, що відповідають вимогам цифрового середовища. Саме інтелектуальні активи стають основою для розроблення унікальних ціннісних пропозицій, які складно імітувати конкурентам, адже вони формуються через тривале накопичення досвіду, знань та організаційної культури. Взаємозв'язок між інтелектуальним капіталом і бізнес-моделлю носить двосторонній характер: ефективна бізнес-модель, у свою чергу, створює умови для подальшого нарощування інтелектуального потенціалу підприємства через привернення талановитих фахівців, накопичення знань та формування репутаційного капіталу [4].

Цифровізація водночас породжує серйозні виклики для підприємств, що не встигають адаптуватися до змін. Розмивання галузевих меж, поява нових типів конкурентів з інших секторів, скорочення часу на прийняття рішень - усе це вимагає від підприємств не просто реактивного реагування на зміни, що вже відбулися, а проактивного формування стратегій розвитку з урахуванням можливих сценаріїв майбутнього. Дослідження підтверджують, що у компаній, які зосереджують увагу на оптимізації бізнес-моделей, спостерігається значно більше зростання операційного прибутку, ніж у тих, що спрямовують зусилля виключно на вдосконалення продуктів чи процесів [2]. Це свідчить про те, що сама архітектура бізнесу, тобто логіка його функціонування та спосіб створення цінності, є не менш важливим фактором успіху, ніж якість окремих продуктів чи ефективність конкретних операцій.

Сучасний бізнес стикається зі швидкими змінами технологій, ринковими умовами, законодавством та глобальними трендами. Зміни можуть бути радикальними і виникають дуже швидко, що вимагає постійного оновлення стратегій і бізнес-моделей [3]. Ефективна адаптація бізнес-моделі дозволяє не лише вижити, а й успішно розвиватися в конкурентному середовищі. Здатність адаптуватися до нових умов швидше за конкурентів стає однією з ключових переваг підприємства в умовах цифрової економіки. При цьому адаптація не зводиться лише до реактивних заходів у відповідь на зміни, що вже відбулися, а передбачає системне планування на основі аналізу можливих сценаріїв, завчасну підготовку підприємства до майбутніх трансформацій і формування організаційної гнучкості як стійкої компетенції [3]. Сучасні підходи до адаптації включають впровадження нових інноваційних рішень, що можуть стати новими джерелами прибутку або суттєво покращити ефективність операцій підприємства, при цьому стабільність в умовах змін дозволяє зберігати довгострокові позиції на ринку.

Необхідно також наголосити, що трансформація бізнес-моделі в умовах цифровізації вимагає не лише технологічних змін, але й культурної трансформації в управлінні підприємствами. Цифрова трансформація, що охоплює усі аспекти економічної діяльності, вимагає від підприємств гнучкості та готовності до змін, що спонукає до перегляду існуючих бізнес-моделей і формування нових стратегій [3]. Це означає, що успішна цифрова трансформація бізнес-моделі залежить не лише від технологічної інфраструктури, але й від здатності організації сприймати зміни як норму, формувати культуру постійного навчання та експериментування, а також залучати і утримувати фахівців, що мають відповідні компетенції для роботи в умовах цифрової економіки [4]. Саме тому ланцюжок між інтелектуальним капіталом, організаційною культурою та бізнес-моделлю є надзвичайно важливим для розуміння механізмів успішної адаптації підприємств до викликів цифрової епохи.

Ланцюжок створення вартості у контексті цифрової економіки також знає суттєвих змін. Цифрові технології дозволяють переосмислити традиційні межі між зовнішнім і внутрішнім ланцюжками створення цінності. Зовнішній ланцюжок, що пояснює, як підприємство встановлює контакти зі своїми партнерами, клієнтами та споживачами для створення цінності, в умовах цифровізації набуває нових форм завдяки цифровим платформам, соціальним мережам і екосистемам партнерств. Внутрішній ланцюжок, що відображає, як підприємство створює цінність, залучаючи різних партнерів на різних етапах та доставляючи її своїм клієнтам за допомогою різних процесів, трансформується під впливом автоматизації, штучного інтелекту та інтеграції даних [1]. Структура загального ланцюжка створення вартості виступає сполучною ланкою між концепцією бізнес-моделі та стратегією підприємства, а її переосмислення в умовах цифровізації відкриває нові можливості для ідентифікації унікальних конкурентних позицій.

Важливим аспектом сучасних підходів до формування бізнес-моделей є їхня орієнтація на довгострокову стійкість, а не лише на короткострокову прибутковість. Побудова ефективної бізнес-моделі передбачає формування загальних економіко-вартісних орієнтирів з усіма зацікавленими сторонами та здійснення структурних змін зв'язків у внутрішньому та зовнішньому середовищах на взаємовигідній основі з урахуванням сильних і слабких сторін [1]. В умовах цифрової економіки це означає необхідність врахування не лише фінансових показників, але й соціальних та екологічних наслідків діяльності підприємства, оскільки сучасні споживачі і інвестори дедалі більше звертають увагу на відповідальність бізнесу перед суспільством. Таким

чином, стійка бізнес-модель в умовах цифрової економіки поєднує в собі економічну ефективність, соціальну відповідальність та технологічну адаптивність.

Отже, формування ефективної бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової економіки є комплексним і багаторівневим завданням, що потребує врахування як внутрішнього потенціалу підприємства, так і динаміки зовнішнього середовища. Бізнес-модель при цьому виступає не просто описом того, як функціонує підприємство, а ключовим стратегічним інструментом, що визначає його позицію на ринку, характер взаємодії із споживачами та партнерами і, зрештою, його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Цифрові технології відкривають широкі можливості для інновацій у сфері бізнес-моделювання, однак їх реалізація вимагає від підприємств готовності до системних організаційних та культурних перетворень, розвитку інтелектуального капіталу та формування організаційної гнучкості як стратегічної компетенції. Підприємства, що зможуть інтегрувати ці виміри в єдину узгоджену бізнес-модель, отримають суттєві переваги в умовах цифрової економіки та забезпечать собі стійкі позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

#### Список використаних джерел

1. Лотиш О. Бізнес-модель як передумова розроблення стратегії фірми на ринку. Галицький економічний вісник. 2022. № 5-6 (78-79). С. 7-15. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.05\\_06](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06)
2. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 7. С. 490-497. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/82.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf).
3. Чорнодід І.С., Федотов О.О., Пекін А.Ю. Сучасні підходи до адаптації бізнес-моделей в умовах перманентних змін зовнішнього середовища. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-10>.
4. Шостак Л.В., Павлова С.В. Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI. 2024. № 3. С. 104-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-3.15>

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

Ю. Калюжна,  
кандидат політичних наук, доцент,  
Харківський національний педагогічний університет  
імені Г.С. Сковороди, м. Харків (Україна)

## **ОРМУЗЬКА ПРОТОКА В СИСТЕМІ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ШОКІВ: ВИКЛИКИ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОЇ АВТОНОМІЇ ЄС ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОГО ЕНЕРГОРИНКУ**

### **Анотація**

В роботі досліджено вплив блокади Ормузької протоки 2026 року на світову енергетичну безпеку та стратегічну автономію Європейського Союзу. На основі аналізу емпіричних даних (AIS-трафіку, звітів UNCTAD, IEA) виявлено масштаби логістичного колапсу та цінової дестабілізації, що втричі перевищують наслідки нафтового ембарго 1973 року. Обґрунтовано каскадний вплив геополітичного та енергетичного шоків на промисловий та соціальний базис ЄС, зокрема загрозу незворотної деіндустріалізації енергоємних галузей та колапс ринку добрив, що провокує ризики для продовольчої безпеки блоку. Визначено багатовимірну стратегію відповіді ЄС, яка поєднує військово-морську адаптацію (операції ASPIDES, ATALANTA), примусову декарбонізацію та впровадження моделі «ешелонованого накопичення» стратегічних резервів. Доведено, що в умовах довгострокової геополітичної нестабільності курс на інфраструктурний суверенітет та ціннісну незалежність є прагматично обґрунтованим рішенням, що маркує трансформацію ЄС у зрілого геополітичного гравця.

***Ключові слова:** Ормузька протока, стратегічна автономія ЄС, енергетична безпека, геополітичний шок, деіндустріалізація, стагфляція, ринок ЗПГ, глобальні ланцюги постачання, стратегічні резерви, гібридна війна.*

### **Abstract**

The paper examines the impact of the 2026 Strait of Hormuz blockade on global energy security and the strategic autonomy of the European Union. Based on the analysis of empirical data (AIS traffic, UNCTAD, and IEA reports), the study reveals the scale of the logistical collapse and price destabilization, which triple the consequences of the 1973 oil embargo. The cascade effect of geopolitical and energy shocks on the EU's industrial and social foundations is substantiated, specifically highlighting the threat of irreversible deindustrialization in energy-intensive sectors and the collapse of the fertilizer market, which triggers significant risks to the bloc's food security.

The study identifies a multidimensional EU response strategy combining naval adaptation (ASPIDES and ATALANTA operations), forced decarbonization, and the implementation of a "tiered stockpiling" model for strategic reserves. It is proven that in the context of long-term geopolitical instability, the course towards infrastructure sovereignty and value-based independence is a pragmatically justified decision, marking the EU's transformation into a mature geopolitical actor.

***Keywords: Strait of Hormuz, EU strategic autonomy, energy security, geopolitical shock, deindustrialization, stagflation, LNG market, global supply chains, strategic reserves, hybrid warfare.***

## **Вступ**

Ормузька протока становить фундаментальне ядро сучасної світової енергетичної архітектури, де критична концентрація вуглеводневих потоків поєднується зі складною геополітичною конфігурацією Близькосхідного регіону та екстремальною географічною вразливістю. Маючи ширину всього 21 миль (приблизно 33–55 км) у найвужчому місці між узбережжям Ірану та оманським півостровом Мусандам, цей морський коридор є природним «вузьким місцем» (chokepoint), через яке змушені проходити основні артерії глобальної торгівлі. Статус протоки як «енергетичного серця» планети підтверджується статистичними даними: через неї транспортується приблизно 21% світового постачання нафти (близько 21 млн барелів на добу) та від 20% до 25% глобальної торгівлі зрідженим природним газом (ЗПГ) [16; 17; 18; 24]. Для промислово розвинених регіонів, зокрема для Європейського Союзу (ЄС), який імпортує через цей шлях до 25% нафти та близько 13% від загального обсягу зрідженого газу (ЗПГ), що проходить через протоку [1; 17; 25; 33], будь-яка дестабілізація транзиту в Перській затоці автоматично трансформується у виклик національній безпеці, загрожуючи зупинкою енергоємних виробництв та підриваючи економічну стабільність.

Криза 2026 року ознаменувала радикальну трансформацію Ормузької протоки з відкритого комерційного маршруту на інструмент агресивного геополітичного тиску та багатовимірної гібридної війни, де економічний шантаж виступає важелем впливу на країни Заходу та їхніх глобальних союзників. Цей геополітичний злам став прямою відповіддю на серію авіаударів США та Ізраїлю 28 лютого 2026 року, внаслідок яких було ліквідовано верховного лідера Ірану аятолу Алі Хаменеї, що на тлі остаточного колапсу ядерних перемовин стало фактором переходу конфлікту у площину відкритого воєнного протистояння. У відповідь на ці події тегеранське керівництво офіційно оголосило про закриття

протоки для тих, кого воно визначило «силами агресора» (зокрема США, Ізраїлю та ключових членів ЄС – Німеччини, Франції, Італії та Нідерландів), трансформувавши контроль над навігацією у стратегічний інструмент виживання режиму. Починаючи з кінця лютого 2026 року, Іран впровадив систему селективного доступу, яка передбачає стягнення транзитних зборів у розмірі 2 млн доларів з суден «дружніх» держав (насамперед КНР, РФ, Індії та Пакистану) за гарантії безпечного проходу [14; 19].

Водночас судна західних країн стикаються з фактичним ембарго, навігаційним хаосом, спричиненим маніпуляціями через державні медіа щодо мінування протоки, та прямими атаками на танкери, що намагаються пройти без дозволу Тегерана (станом на березень було уражено близько 20 таких суден [30]). Ситуація ускладнюється застосуванням методів багатовимірної асиметричної війни, зокрема масовим глушінням GPS-сигналів, яке одночасно зачіпає сотні цивільних суден, та ризиками мінування фарватерів; це робить традиційні інструменти страхування та морської безпеки неефективними. Ця ескалація спричинила системний макроекономічний шок, стрімке зростання цін на нафту Brent до позначки \$112 за барель та параліч близько 20% світового експорту ЗПП [1; 16; 20; 32] детермінують пряму загрозу стратегічній автономії ЄС, критично підриваючи життєздатність енергомістких галузей промисловості та створюючи передумови для деіндустріалізації регіону.

Структурний зсув 2026 року в Ормузькій протоці прискорює трансформацію глобальної архітектури безпеки, змушуючи держави відмовлятися від пріоритету економічної ефективності на користь моделей інфраструктурної стійкості та безумовної стратегічної автономії. Вимушене оголошення форс-мажорів великими гравцями, такими як QatarEnergy, та закриття ключових переробних комплексів, на кшталт Ras Laffan, виявило критичну відсутність надлишкових потужностей для компенсації такого масштабу втрат [16]. В умовах, коли традиційні військово-морські засоби не здатні повністю гарантувати свободу судноплавства проти гібридних загроз, включаючи масовий GPS-спуфінг та асиметричні атаки, криза стає каталізатором для розбудови обхідної інфраструктури (наприклад, саудівського Petroline потужністю 7 млн барелів на добу) та прискореного інвестування в альтернативні джерела енергії. Таким чином, Ормузька протока сьогодні є не просто транспортним коридором, а епіцентром глобального протистояння, де у тому числі вирішується майбутнє енергетичної незалежності Європи [25] та життєздатність ліберального світового

порядку, заснованого на правилах відкритої торгівлі та безпеки морських комунікацій.

**Метою дослідження** є виявлення системних ризиків для світового енергоринку, спричинених впровадженням Іраном режиму селективного доступу до Ормузької протоки, та визначення стратегічних пріоритетів ЄС щодо розбудови інфраструктурної стійкості в умовах глобальних геополітичних шоків.

### **Матеріали та методи**

Для забезпечення глибини якісного аналізу та верифікації геополітичних трендів до джерельної бази залучено аналітичні доповіді провідних міжнародних центрів, зокрема Chatham House [26], Atlantic Council [2], UN Trade and Development (UNCTAD) [33], Center for Strategic and International Studies (CSIS) [30] та ін. Оперативний моніторинг позицій ключових стейкхолдерів енергетичного ринку та політичного керівництва реалізовано через критичний аналіз матеріалів авторитетних видань The Guardian [1; 29], Politico [9], Reuters [31] та інших, що дозволило зафіксувати динаміку корпоративних рішень (зокрема декларацій форс-мажору Shell та QatarEnergy) та еволюцію санкційної політики в режимі реального часу.

Дане дослідження базується на багатовекторному масиві емпіричних даних, що охоплюють період системної дестабілізації в Ормузькій протоці протягом лютого–березня 2026 року. Емпіричну базу сформовано шляхом синтезу оперативних звітів Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD) від 10 березня 2026 р., статистичних бюлетенів Управління енергетичної інформації США (EIA) та аналітичних матеріалів Міжнародного енергетичного агентства (IEA) щодо найбільшого в історії збою постачання нафти обсягом 8 млн барелів на добу [3; 25]. Важливим елементом емпіричного аналізу стала база спеціалізованих досліджень платформи Discovery Alert, зокрема серія аналітичних звітів М. Хідаята (M. Hidayat), що дозволило верифікувати технічні вразливості ЗПГ-інфраструктури, механізми впровадження транзитних зборів та стратегії адаптації національних нафтових компаній (NOCs) у регіоні [11–24]. Валідація морського трафіку реалізована через аналіз даних систем автоматичної ідентифікації (AIS), наданих Starboard Maritime Intelligence та Clarksons Research, що дозволило зафіксувати критичне скорочення транзиту на 97% порівняно з базовим рівнем лютого 2026 р. [30; 33]. Додатково залучено дані MarineTraffic та Lloyd's List Intelligence для верифікації

тактик «dark shipping» та ідентифікації десятків китайських суден, заблокованих всередині затоки [30].

Особливу увагу в роботі приділено інституційній базі даних Європейського Союзу, що дозволило оцінити ризики для стратегічної автономії блоку. Інформаційний базис включає офіційну статистику Eurostat щодо енергоміксу ЄС (де нафта складає 38%, а газ 21% від кінцевого енергоспоживання) [6] та дані бази Aggregated Gas Storage Inventory (AGSI), які підтвердили критичне падіння рівня заповнення сховищ нижче 30% [3; 8]. Аналіз логістичних викликів ґрунтується на звітах Координаційного центру реагування на надзвичайні ситуації ЄС (ERCRC) щодо операцій rescEU [5]. Для оцінки безпекового виміру використано оперативні зведення військово-морських операцій EUNAVFOR (ATALANTA та ASPIDES), а також ініціативи EMASoH (Operation AGENOR) [5; 25]. Політико-дипломатичний контекст верифіковано через протоколи екстреного міністерського засідання ЄС-GCC від 5 березня 2026 року та спільні заяви Європейської Комісії щодо координації з країнами «Великої сімки» (G7) [33].

Методологічний апарат поєднує кількісне моделювання та якісний геополітичний аналіз. Для оцінки макроекономічних наслідків застосовано моделювання стагфляційного шоку за методикою Єврокомісії (на основі прогнозів комісара В. Домбровскіса), що дозволило розрахувати потенційне зниження зростання ВВП на 0,4–0,6 п.п. та зростання інфляції на 1% [10]. Системні ризики енергоринку оцінювалися за допомогою симуляцій Монте-Карло, що аналізують імовірнісні сценарії при вилученні з обігу до 14–17 млн барелів нафти щоденно [20]. Компаративний підхід використано для аналізу пропускну́ї спроможності обхідної інфраструктури, зокрема саудівського трубопроводу East-West (Petroline) потужністю 7 млн бар./добу та системи Habshan-Fujairah [16; 32]. Юридична верифікація іранської моделі «селективного суверенітету» проведена через критичний контент-аналіз положень Конвенції ООН з морського права (UNCLOS), зокрема статей 37 та 38 щодо режимів «транзитного проходу» [17; 21].

### **Результати дослідження**

Аналіз емпіричних даних підтверджує, що блокада Ормузької протоки, спровокована воєнними діями 28 лютого 2026 року, спричинила найбільший в історії збій постачання енергоносіїв, масштаби якого втричі перевищують наслідки арабського нафтового ембарго 1973 року [25]. Протягом першого місяця кризи світовий ринок втратив близько 8 млн барелів нафти на добу, що призвело до стрімкої цінової

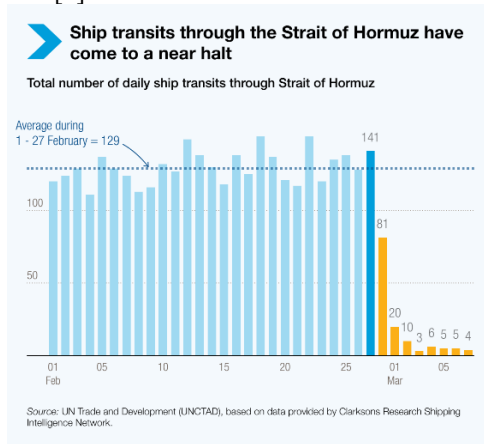
дестабілізації: вартість Brent сягнула пікової позначки у 112,60 доларів за барель, продемонструвавши приріст у 27% за лічені дні [27; 33]. Аналітики The Guardian та Atlantic Council наголошують, що цей ціновий шок є не просто ринковим коливанням, а «стагфляційним детонатором», який загрожує глобальній економіці поєднанням високої інфляції та падіння виробництва [1; 2; 29]. Розрахунки на основі симуляцій Монте-Карло вказують на критичну ймовірність подальшої ескалації цін до 150 доларів у разі збереження повної блокади понад 30 днів, що, на думку експертів CSIS, створює передумови для глобальної рецесії та веде до неминучого економічного колапсу навіть для таких потужних імпортерів, як Китай [4; 30; 32].

Особливої деструкції зазнав сегмент зрідженого природного газу, де Ормузька протока забезпечує транзит близько 20–25% світового обсягу [17]. Дронова атака 2 березня на катарський комплекс Ras Laffan призвела до виведення з ладу 17% виробничих потужностей Катару, що змусило компанію QatarEnergy оголосити стан форс-мажору за контрактами [16]. Аналіз Washington Institute (WINEP) вказує на те, що використання Іраном високоточних асиметричних засобів (дронів та «розумних» мін) робить традиційні військові стратегії розблокування малоефективними, подовжуючи термін дефіциту [4]. Враховуючи, що на повне відновлення терміналу знадобиться від 3 до 5 років, вилучення таких обсягів газу спричинило стрибок спотових цін у Європі на 74%. Це не лише провокує виснажливу цінову конкуренцію з азійськими імпортерами, а й запускає процеси прискореної деіндустріалізації ЄС, оскільки хімічна промисловість та металургія втрачають рентабельність, що загрожує незворотним виходом виробничих потужностей за межі континенту [25; 29; 33].

Логістична інфраструктура регіону опинилася в стані повного колапсу: станом на березень 2026 року кількість щоденних транзитів через Ормузьку протоку впала на 97% – з 141 судна до середнього показника у 13 одиниць, причому в пікові моменти дестабілізації цей показник скорочувався до поодиноких 3 транзитів на добу (Рис. 1) [19; 30; 33].

Аналітики CSIS наголошують, що заблокованим виявився навіть критичний імпорт для Китаю, що свідчить про тотальний характер блокади, яка не робить винятків навіть для великих геополітичних гравців [30]. Фінансовий вимір кризи обтяжується безпрецедентною «вепонізацією» страхового ринку та активізацією гібридних загроз, таких як масове глушіння (jamming) та підміна (spoofing) GPS-сигналів, що зачіпає сотні цивільних суден і робить навігацію фізично небезпечною. Премії за воєнні ризики зросли в 16 разів, а для суден, що

не мають «гарантій безпеки» від Тегерана, вартість страховки за один рейс може сягати 2 млн доларів, що по факту робить комерційне судноплавство економічно абсурдним без військового ескорту [17]. Як зазначається у звіті The Washington Institute, це перетворює комерційне судноплавство на економічно абсурдне підприємство, фактично встановлюючи «податок на страх», який виснажує фінансові резерви західних компаній [4].



**Рис. 1. Щоденний транзит суден через Ормузьку протоку, лютий–березень 2022 р.\***

*\*Джерело: з офіційного звіту UNCTAD (2022) [33].*

Для ЄС криза з блокування Ормузької протоки трансформувалася у загрозу системної стагфляції та посилення внутрішнього політичного розколу. За офіційними прогнозами Єврокомісії, дефіцит енергоносіїв (ЄС імпортує через протоку 25% нафти та 13% газу) призведе до зниження темпів зростання ВВП на 0,4–0,6 п.п. та додаткового зростання інфляції на 1% [10; 33]. Ситуація ускладнюється критично низьким рівнем заповнення газових сховищ (згідно з даними AGSI, нижче 30%), що ставить під загрозу не лише опалювальний сезон, а й промислову життєздатність блоку [3]. Аналіз вразливості промислового сектору виявив, що енергоємні галузі ЄС стикаються з екзистенційним викликом. Хімічна промисловість (частка енерговитрат 35–40%) та металургія (42–45%) змушені скорочувати виробництво через нерентабельність при цінах на нафту вище 120 доларів [21; 23]. Стрибок вартості аміаку та добрив (на 55% вище базового рівня) створює каскадний ефект, підвищуючи собівартість аграрної продукції та посилюючи продовольчу інфляцію всередині ЄС [33].

Процес адаптації до геополітичного шоку наочно демонструє технічну та стратегічну обмеженість існуючої обхідної інфраструктури. Саудівський трубопровід Petroline (7 млн бар./добу) та еміратська система Habshan-Fujairah здатні компенсувати лише близько 45% звичного потоку через протоки [16; 17]. Як зазначає Chatham House, дестабілізація цього шляху виходить за межі енергетики, оскільки Ормузька протока є критичним маршрутом для третини світової морської торгівлі добривами [26]. Стрибок вартості аміаку та карбаміду на 50% через блокаду створює загрозу врожайності в наступних сезонах та провокує каскадну продовольчу інфляцію всередині ЄС [25; 27; 28; 33]. Брак надлишкових потужностей унеможливило повну стабілізацію ринку без прискореної розбудови нових терміналів у Червоному морі, проте, згідно з аналізом CSIS, навіть ці альтернативи залишаються вразливими до ефекту «розливу» конфлікту на сусідні морські акваторії [30].

У відповідь на дефіцит країни МЕА (IEA) санкціонували найбільший в історії випуск нафти з резервів – 400 млн барелів, що вдвічі перевищує обсяги 2022 року [3; 7; 15]. Проте, як підкреслює експерти Reuters, такі заходи мають лише короткостроковий демпферний ефект і не здатні зупинити системну деіндустріалізацію при тривалій блокаді [31]. Це змушує уряди ЄС радикально переглядати концепцію стратегічної автономії, переходячи від моделей економічної ефективності до парадигми інфраструктурної стійкості. Криза спровокувала масштабну мобілізацію європейських зусиль: Франція очолила військово-морську місію «ASPIDES» за активної підтримки Італії, Нідерландів та широкої коаліції держав від Балтії до Центральної Європи. Водночас системна відповідь Брюсселя була ускладнена внутрішньою диференціацією, зокрема позицією Іспанії, яка дистанціювалася від військового втручання та обмежила використання свого повітряного простору для операцій США, пріоритезуючи дипломатичне врегулювання. Такий внутрішньополітичний дуалізм лише підкреслив необхідність глибинних структурних змін. Зокрема, Німеччина, анонсувавши запуск додаткових 12 ГВт вітрової генерації, та Велика Британія, прискоривши аукціон AR8, офіційно трансформували енергоперехід із кліматичного на пріоритет національної безпеки [5; 29; 34]. Цей зсув означає остаточну відмову від моделі «якраз вчасно» (just-in-time) на користь стратегічного накопичення ресурсів та прискореної технологічної декарбонізації як єдиного способу позбутися «геополітичного зашморгу» вразливих морських коридорів.

Міжнародна безпекова відповідь характеризується формуванням коаліції семи держав (включаючи Францію, Німеччину, Японію та

Британію) для відновлення свободи навігації [4; 15]. Проте, як зазначає Washington Institute (WINEP), іранська модель «селективного доступу» та загроза «розумного» мінування фарватерів роблять традиційні військово-морські операції (як-от ASPIDES чи ATALANTA) недостатніми для повного відновлення комерційного трафіку [13; 19; 25]. Це змушує дипломатів ЄС шукати гібридні рішення, наприклад, адаптацію моделі «Чорноморської зернової ініціативи» для створення гуманітарних коридорів у протоці за посередництва третіх сторін [4; 25; 26]. Як повідомляє Euronews, такий підхід розглядається Брюсселем як єдиний спосіб розблокувати постачання критично важливих ЗПП та добрив без прямого військового зіткнення, проте реалізація цієї моделі гальмується через відсутність єдиного санкційного консенсусу [11]. Згідно з даними Politico, енергетичний дефіцит провокує внутрішню напругу: окремі члени ЄС (зокрема Бельгія та Угорщина) починають закликати до «нормалізації» відносин із альтернативними постачальниками (РФ), що загрожує підривом загальноєвропейської єдності та ерозією підтримки України [9].

Криза 2026 року остаточно підірвала життєздатність моделі «якраз вчасно» (just-in-time) у глобальній енергетиці, запустивши перехід до архітектури інфраструктурної стійкості. Ситуація посилюється масштабними кіберзагрозами: за даними EC Press, у березні 2026 року офіційні ресурси Європейської комісії зазнали безпрецедентних атак, спрямованих на дестабілізацію управління в піковий період кризи [20]. Новий геополітичний порядок передбачає постійне включення «премії за ризик» у ціну енергоресурсів та прискорену реконфігурацію торговельних шляхів. Блокада Ормузької протоки діє не просто як логістичний збій, а як комплексний геополітичний руйнівник, що випробовує на міцність потенціал Європи. У цих умовах стратегічна автономія ЄС безпосередньо залежатиме від здатності блоку забезпечити диверсифікацію за межами вразливих морських «вузьких місць» та інтегрувати кіберстійкість у фундамент енергетичної безпеки [17; 23].

### **Висновки**

Криза в Ормузькій протоці 2026 року стала точкою неповернення для світової енергетичної архітектури, маркуючи остаточний крах моделі економічного прагматизму на користь стратегічної безпеки. На основі проведеного дослідження сформульовано такі фундаментальні висновки:

1. Парадигмальний зсув: від ефективності до «інфраструктурної фортеці». Блокада протоки довела неспроможність глобальної логістики just-in-time. В умовах гібридної війни (GPS-спуфінг, селективний доступ,

«розумне» мінування) традиційна військово-морська присутність є лише допоміжним інструментом. Справжня стратегічна автономія ЄС тепер визначається здатністю функціонувати в режимі «закритого контуру», де безпека та надійність маршрутів домінує над ринковою вартістю ресурсу.

2. Екзистенційна загроза промислового та соціальному договору. Енергетичний шок трансформувався у системний «геополітичний руйнівник», що зачіпає глибинні основи європейської стабільності. Ризик незворотної деіндустріалізації хімічної та металургійної галузей через ціновий поріг у 120\$ за барель. Колапс ринку добрив (ріст цін на аміак на 50%) та загроза врожайності наступних сезонів створюють каскадну продовольчу інфляцію, що випробовує на міцність внутрішній соціальний консенсус блоку.

3. Новий імператив: «диктатура» стратегічних резервів. Криза 2026 року виявила критичну потребу в переході від короткострокового зберігання до «ешелонованого накопичення». Нова архітектура стійкості ЄС має базуватися на створенні надлишкових, географічно диверсифікованих запасів не лише нафти та газу, а й критичної сировини для агросектору (добрив) та промисловості. Це перетворює складську інфраструктуру на актив стратегічного стримування, що дозволяє витримувати тривалі фази «морського удушення» без втрати політичної суб'єктності.

4. Гібридна дипломатія та безпекова адаптація. Європейська відповідь демонструє перехід до багатовимірного реагування:

– Військовий трек: адаптація мандатів (ASPIDES, ATALANTA) з фокусом на кіберзахист навігації.

– Дипломатичний трек: пошук правових інновацій, як-от адаптація «Чорноморської зернової моделі» для створення гуманітарних коридорів у протоці під егідою міжнародного права (UNCLOS).

– Енергетичний трек: остаточна трансформація енергопереходу з екологічного проєкту в жорсткий інструмент національної безпеки (зокрема, запуск 12 ГВт вітрової генерації та прискорення аукціонів AR8).

Прогнози вказують на те, що наслідки геополітичного зламу 2026 року не будуть нівельовані в короткостроковій перспективі. Глибока дестабілізація Близькосхідного регіону та руйнація чинного міжнародного морського права мають тривалий характер. У цьому контексті курс на посилення стратегічної автономії та суверенітету ЄС є не лише об'єктивною реакцією на кризу, а й цілком обґрунтованим, прагматично вивіченим рішенням, спрямованим на мінімізацію екзогенних ризиків у новому світі, де панує «політика хаосу».

Блокада Ормузької протоки 2026 року стала екзистенційним іспитом на зрілість ЄС як геополітичного гравця. Здатність Союзу утримувати санкційну єдність попри безпрецедентний енергетичний шантаж та кумулятивний економічний тиск, водночас прискорено розбудовуючи обхідну інфраструктуру (Petroline, Nabshan-Fujairah), свідчить про народження нової європейської стратегії – готовності платити високу ціну за ціннісну суб'єктність та інфраструктурну незалежність

### References

1. Ambrose, J. (2026, March 25). *Europe could face fuel shortage by April as Iran throttles supplies, says Shell boss*. The Guardian. URL: <https://www.theguardian.com/business/2026/mar/25/europe-could-face-iran-war-fuel-rationing-by-april-warns-shell-boss>
2. Basquel, L. (2026, March 17). *How the Iran war could trigger a European energy crisis*. Atlantic Council. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/dispatches/how-the-iran-war-could-trigger-a-european-energy-crisis/>
3. Cantarini, S. (2026, March 19). *Hormuz and energy shock: Brussels underestimates supply risks, analyst warns*. EUalive. URL: <https://eualive.net/hormuz-and-energy-shock-brussels-underestimates-supply-risks-analyst-warns/>
4. Eisenstadt, M., & Orion, A. (2026, March 23). *Military options for reopening the Strait of Hormuz: Limitations and imperatives*. The Washington Institute for Near East Policy. <https://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/military-options-reopening-strait-hormuz-limitations-and-imperatives>
5. European Commission. (2026, March 16). *EU leaders work with countries of the region to bring peace and stability back to the Middle East and Gulf region* [Press release]. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ac\\_26\\_620](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ac_26_620)
6. Eurostat. (2026). *Energy in Europe – 2026 edition*. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/energy-2026>
7. Ferragamo, M. (2026, March 12). *The Strait of Hormuz: A U.S.–Iran maritime flash point*. Council on Foreign Relations. URL: <https://www.cfr.org/articles/strait-hormuz-us-iran-maritime-flash-point>
8. Gas Infrastructure Europe. (2026, March 29). *Aggregated Gas Storage Inventory (AGSI)*. URL: <https://agsi.gie.eu/>

9. Gavin, G. (2026, March 16). *EU tries to weather storm in Strait of Hormuz*. Politico. URL: <https://www.politico.eu/newsletter/brussels-playbook/eu-tries-to-weather-storm-in-strait-of-hormuz/>
10. Global Banking & Finance Review. (2026, March 27). *Iran war could mean stagflation for EU, Dombrovskis says*. URL: <https://www.globalbankingandfinance.com/iran-war-mean-stagflation-eu-dombrovskis/>
11. Haleem, A. (2026, March 27). *EU calls for Black Sea grain model to unblock Strait of Hormuz, EU envoy tells Euronews*. Euronews. URL: <https://www.euronews.com/2026/03/27/eu-calls-for-black-sea-grain-model-to-unblock-strait-of-hormuz-eu-envoy-tells-euronews>
12. Hidayat, M. (2026, March 17). *Strait of Hormuz crisis triggers unprecedented global energy chaos*. Discovery Alert. URL: <https://discoveryalert.com.au/strait-hormuz-crisis-2026-energy-market-volatility/>
13. Hidayat, M. (2026, March 18). *Strait of Hormuz and modern energy chokepoints: A 2026 maritime security review*. Discovery Alert. URL: <https://discoveryalert.com.au/modern-energy-chokepoints-maritime-security-2026/>
14. Hidayat, M. (2026, March 23). *Iran's new Strait of Hormuz \$2M transit fee system*. Discovery Alert. URL: <https://discoveryalert.com.au/maritime-chokepoint-control-strategic-revenue-2026/>
15. Hidayat, M. (2026, March 23). *Stabilisation efforts for Strait of Hormuz: International maritime security*. Discovery Alert. URL: <https://discoveryalert.com.au/global-energy-transit-vulnerabilities-2026-strait-hormuz/>
16. Hidayat, M. (2026, March 25). *ADNOC Gas operations navigate Strait of Hormuz maritime disruption*. Discovery Alert. URL: <https://discoveryalert.com.au/lng-processing-system-vulnerabilities-disruptions-2026/>
17. Hidayat, M. (2026, March 26). *Maritime security threatens free passage through Strait of Hormuz*. Discovery Alert. URL: <https://discoveryalert.com.au/free-passage-strait-of-hormuz-2026/>
18. Hidayat, M. (2026, March 26). *Strait of Hormuz closure: Economic disruption and global market impact*. Discovery Alert. URL: <https://discoveryalert.com.au/critical-maritime-infrastructure-global-energy-security-2026/>
19. Hidayat, M. (2026, March 27). *Iran's all-or-nothing Strait of Hormuz energy blockade crisis*. Discovery Alert. URL: <https://discoveryalert.com.au/strait-hormuz-energy-security-2026-2/>

20. Hidayat, M. (2026, March 27). *Strait of Hormuz blockade tensions threaten global energy security*. Discovery Alert. URL: <https://discoveryalert.com.au/strait-of-hormuz-blockade-energy-2026/>
21. Hidayat, M. (2026, March 27). *Strait of Hormuz traffic increases yet remains below baseline*. Discovery Alert. URL: <https://discoveryalert.com.au/maritime-chokepoints-2026-risk-geopolitical-tension/>
22. Hidayat, M. (2026, March 29). *Force majeure on oil cargoes: Maritime transportation disruptions*. Discovery Alert. URL: <https://discoveryalert.com.au/force-majeure-maritime-oil-transportation-2026/>
23. Hidayat, M. (2026, March 29). *Iran War economic implications: Global market crisis analysis*. Discovery Alert. URL: <https://discoveryalert.com.au/economic-framework-models-geopolitical-risk-2026/>
24. Hidayat, M. (2026, March 4). *Strait of Hormuz LNG disruption triggers global energy crisis*. Discovery Alert. URL: <https://discoveryalert.com.au/lng-chokepoint-dependencies-supply-chain-2026/>
25. Koch, C. (2026, March 18). *Europe's response to the closure of the Strait of Hormuz risks falling short*. GRC Foundation. URL: <https://www.grc.net/documents/69bb2c2fb0c2cEuropeResponseClosureStraitHormuzRisksFallingShortcompressed.pdf>
26. Labh, N. (2026, March 21). *Conflict in the Strait of Hormuz is spilling into the Indian Ocean*. Chatham House. URL: <https://www.chathamhouse.org/2026/03/conflict-strait-hormuz-spilling-indian-ocean>
27. Leicester, J. (2026, March 11). *Iran war has blocked the Strait of Hormuz, a vital oil choke point. Reopening it is a big challenge*. AP News. URL: <https://apnews.com/article/iran-war-hormuz-oil-shipping-49a1901c35cf2507830776a29706cf98>
28. McNeil, S., & Cook, L. (2026, March 20). *EU asks for reopening of the Strait of Hormuz and no more strikes on energy, water sites*. AP News. URL: <https://apnews.com/article/european-union-summit-iran-war-ukraine-loan-014cc7de7f00a52c272c07937117db51>
29. Partington, R. (2026, March 22). *How a prolonged Iran war could shock the global economy*. The Guardian. URL: <https://www.theguardian.com/news/ng-interactive/2026/mar/22/iran-war-global-economy-donald-trump-oil-prices-inflation>
30. Prétat, H., Sato, M., Powers-Riggs, A., & Funairole, M. P. (2026, March 6). *No one, not even Beijing, is getting through the Strait of Hormuz*.

Center for Strategic and International Studies. URL: <https://www.csis.org/analysis/no-one-not-even-beijing-getting-through-strait-hormuz>

31. Strupczewski, J. (2026, March 27). *EU ministers seek united strategy on energy price crisis*. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/sustainability/boards-policy-regulation/eu-ministers-seek-united-strategy-energy-price-crisis-2026-03-27/>

32. U.S. Energy Information Administration. (2025, June 16). *Amid regional conflict, the Strait of Hormuz remains critical oil chokepoint*. URL: <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=65504>

33. UN Trade and Development. (2026, March 30). *Strait of Hormuz disruptions: Implications for global trade and development*. URL: <https://unctad.org/publication/strait-hormuz-disruptions-implications-global-trade-and-development>

34. WindEurope. (2026, March 25). *Germany and the UK boost wind energy as response to energy crisis*. URL: <https://windeurope.org/news/germany-and-the-uk-boost-wind-energy-as-response-to-energy-crisis/>

**Р. Ключник,**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*

## **МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІЧНА ТА ПОЛІТИЧНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ<sup>1</sup>**

### **Анотація**

Розглянуто деякі питання, пов'язані з економічною та політичною безпекою в умовах невизначеності. Наголошено на значній ролі політичних діячів у прийнятті рішень. Наведено приклади військових конфліктів, які впливають на безпекову ситуацію у світі. Наголошено на важливості раціонального підходу до прийняття рішень у міжнародній політиці. Підкреслено вплив технологічних факторів та випадкових подій на безпекову ситуацію в світі.

**Ключові слова:** *міжнародна безпека, збройний конфлікт, прийняття рішень, політика, санкції.*

### **Abstract**

Some issues related to economic and political security under conditions of uncertainty are considered. The significant role of political leaders in decision-making is emphasized. Examples of military conflicts that affect the global security situation are provided. The importance of a rational approach to decision-making in international politics is highlighted. The influence of technological factors and random events on the global security environment is underscored.

---

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

***Keywords: international security, armed conflict, decision-making, politics, sanctions.***

Говорячи про ситуацію в світі, експерти часто вживають слова «криза», «невизначеність», «турбулентність» тощо. Дійсно, ситуація у світі в середині 2020-х рр. не відзначається стабільністю. Більше того, ми вимушені констатувати непередбачуваність подій у світі та рішень, які приймаються представниками різних країн.

Одним із головних джерел нестабільності є глобальна політика. Протягом тисячоліть країни, території, правителі проводили політику з позиції сили. Результатом цього стало захоплення великих територій та ресурсів, у тому числі людських. Кульмінацією реалізації цієї тенденції стала Друга світова війна як наймасштабніший конфлікт в історії людства.

Після Другої світової війни виник запит на вирішення конфліктів мирним шляхом у глобальному вимірі. В умовах наявності ядерної зброї людство потребувало певних гарантій того, що у наступних конфліктах воно не буде знищене. Однією зі спроб відвернути подальші війни стало створення ООН, яка замінила Лігу Націй. Але створення цієї організації все одно відбулося за «правом сильного»: так, до числа постійних членів Ради Безпеки ООН входять США, Велика Британія, Франція, Росія та Китай. Вони часто користуються правом вето, що призводить до неможливості прийняття рішення, навіть якщо більшість його підтримує. При цьому Індія, найбільш населена країна світу, не є постійним членом Ради Безпеки. ООН часто стає майданчиком для ведення геополітичної боротьби або просування власних інтересів окремих держав.

Як наслідок, ООН не наблизилася до того, щоб припинити війни. Фактично реалії сучасного світу виключають оголошення війни однією країною іншій, але *de facto* це вже й не потрібно: війна починається не після вручення ноти чи голосування у парламенті, а після початку застосування збройних сил та / або парамілітарних структур. ООН часто критикують за повільне та обмежене реагування, яке часто зводиться до «висловлення стурбованості», але через вищеписані причини у організації вкрай мало реальних важелів впливу на міжнародно-політичну ситуацію.

Говорячи про позицію окремих політичних лідерів, ми маємо зазначити, що дуже часто вони характеризуються непередбачуваністю дій. Незважаючи на інституціоналізацію світової політики, ми все ж таки мусимо визнати: особистість політичного діяча дійсно має значення для прийняття політичних рішень. Так, прем'єр-міністр Ізраїлю Б.

Нетаньяху є прибічником досить жорсткого курсу держави щодо забезпечення національної безпеки. Можна припустити, що це, серед іншого, є результатом особистісного розвитку прем'єра, який у молоді роки брав участь у силових операціях, зокрема, «Ізотоп». Під час проведення операції «Ентеббе» в Уганді загинув його брат. Президент США Д. Трамп, пам'ятаючи про своє минуле у великому бізнесі, часто зводить міжнародну політику до поняття *deal* (угода). Президент Польщі К. Навроцький, історик за фахом і колишній голова Інституту національної пам'яті, приділяє значну увагу історичній пам'яті у своїй публічній риторичі. Звичайно, особистісні якості та біографія політика не є єдиними факторами, що впливають на прийняття рішень, але відкидати ці чинники ми не можемо.

Непередбачуваність світової політики повною мірою очевидна на прикладі подій останніх років. З точки зору логіки XXI століття, розпочинати повномасштабну війну немає сенсу: вона не дозволить захопити території, які своїми ресурсами дозволять окупувати витрати на бойові дії. Але ми бачимо тривалі збройні конфлікти: між Росією та Україною, між Ізраїлем та його арабськими сусідами, між Ізраїлем та Іраном. Час від часу спалахують конфлікти між Індією та Пакистаном, між Пакистаном та Афганістаном, між Руандою та ДР Конго, між Таїландом та Камбоджею тощо. Слід зазначити, що вони багато в чому приносять користь окремим стейкхолдерам навіть у воюючих країнах. Так, станом на 2025 р. у Росії було 140 доларових мільярдів – більше, ніж будь-коли раніше [1]. Заводи російських олігархів обслуговують війну, а моральний бік цього бізнесу навряд чи колись хвилюватиме його власників. Російська економіка також виграє від війни США та Ізраїлю проти Ірану: зростання цін на нафту збільшує доходи російського бюджету. Значну вигоду від російсько-української війни отримують китайські компанії, які виготовляють дрони: і Росія, і Україна потребують китайських комплектуючих [2]. Ще одним важливим «плюсом» будь-якої війни є можливість випробувати новітню зброю та продемонструвати її ефективність, щоб потім продавати в інші країни. Відповідно, бенефіціарами збройних конфліктів є досить впливові країни та компанії.

Досить непередбачуваною була операція США із захоплення президента Венесуели Н. Мадуро, яка продемонструвала високий рівень підготовки американських силовиків. Але американський істеблішмент, імовірно, прорахувався, намагаючися завдати поразки Ірану, вбивши верховного лідера аятолу Хаменеї. Іранський режим є більш інституціоналізованим; він являє собою не персоналістську автократію, а теократію, причому будь-яка посада швидко заміщується у разі

вбивства того чи іншого чиновника, що було доведено протягом кількох тижнів війни. Звичайно, довга війна може завдати Ірану істотної шкоди, але вона також неминуче вдарить по інших країнах світу. Зокрема, повідомляється про серйозну паливну кризу на Шрі-Ланці [3]. Для інших країн, зокрема, економік Заходу, ціни на паливо залишаються істотним чинником, що впливає на економічну ситуацію. Слід зазначити, що далеко не всі західні країни взагалі підтримали бойові дії США проти Ірану, як і 23 роки тому проти Іраку. Через блокування Ормузької протоки та військові ризики суттєво ускладнилися судноплавство та постачання на світовий ринок нафти, газу, добрив та засобів захисту рослин [4]. А це може спричинити збільшення чисельності голодуючих у світі.

Окрім власне політичних факторів, на ситуацію глобальної невизначеності впливають і технологічні, зокрема, масове впровадження штучного інтелекту, яке було складно передбачити ще 15-20 років тому. Незважаючи на те, що це сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку нових галузей економіки, оптимізації управління ресурсами, у короткостроковій перспективі це може спричинити зростання структурного безробіття та зростання нерівності між більш та менш кваліфікованими працівниками [5]. Це, у свою чергу, може призвести до соціальної напруги, хоча є підстави сподіватися, що в довгостроковій перспективі людство виграє від технологічних новацій, як це сталося з попередніми винаходами (паровою машиною, телефоном, автомобілем, конвеєром, комп'ютером тощо).

Окрім цього, не варто недооцінювати й випадкові події, які складно або майже неможливо передбачити. Так, істотним чином на світову економіку вплинула пандемія COVID-19, яку було подолано, але «в моменті» вона істотно погіршила якість життя значної кількості людей, особливо тих, чия професія пов'язана з туризмом, готельно-ресторанним бізнесом, транспортом тощо. Це можуть бути природні катастрофи (землетруси, цунамі, посухи), терористичні акти, кібератаки тощо.

За цих умов не останню роль відіграє стратегічне мислення істеблішменту, оскільки саме від механізму прийняття рішень на національному та міжнародному рівнях залежить якість життя переважної більшості людей. Відповідно, однією з необхідних передумов успішного вирішення проблем є раціональний підхід до політики. Наприклад, якщо між країнами немає істотних та фундаментальних протиріч, які унеможливлювали б діалог, то цей діалог має відбуватися. Прикладом є зняття деяких американських санкцій з Білорусі в обмін на визволення політичних в'язнів. Зняття санкцій з

білоруських підприємств, що виробляють калійні добрива, може, за словами Д. Трампа, допомогти американським фермерам [6].

Крім того, не слід забувати, що політичні режими країн Африки, Азії та Латинської Америки, з якими ведуть торгівлю країни ЄС та Україна, часто є далекими від ідеалів демократії. Той же Китай часто звинувачується у порушенні прав людини, а в Таїланді час від часу до влади приходять військові. Але слід визнати: якщо вести справи лише з тими партнерами, які повністю відповідають нашим ідеалам, то міжнародна торгівля стане неможливою. Відповідно, політичні еліти намагаються знаходити не тільки те, що роз'єднує країни, але й те, що дозволяє їм підтримувати діалог і зменшувати ймовірність збройного протистояння. Приклад України, яка не розриває дипломатичні відносини з Іраном і навряд чи це зробить у майбутньому, є в цьому сенсі показовим. Європейські країни підтримують дипломатичні відносини з Росією, а в лютому 2026 р. спецпредставник президента Франції Е. Бонн навіть відвідав Москву [7]. Не слід ігнорувати те, що європейські політичні лідери залежать від волевиявлення виборців, а останні в переважній більшості голосують за тих політиків, які можуть гарантувати їм комфортне і безпечне життя.

Отже, мусимо визнати, що міжнародна економічна та політична безпека в умовах невизначеності часто залежить від волі політичних лідерів. Рішення, які приймаються на державному та міжнародному рівнях, залежать як від волі виборців, так і від особистісних якостей самих лідерів. При цьому політичний істеблїшмент кожної країни мав би прагнути до максимізації виграшу своєї країни та народу, але на практиці це відбувається далеко не завжди.

### Список використаних джерел

1. Shevchenko V. Rich and voiceless: How Putin has kept Russia's billionaires on side in the war. BBC. 28.12.2025. URL: <https://www.bbc.com/news/articles/c4g6xgv1n41o>

2. Golod V., Burtsev D. China's dominance of global drone supply chains has become strategically indispensable to both Russia and Ukraine, revealing a new form of power rooted in civilian technology. The Diplomat. 24.01.2026. URL: <https://thediplomat.com/2026/01/chinas-drone-war-in-ukraine/>

3. Туник-Фріз В. Шрі-Ланка екстрено скуповує паливо через війну в Ірані. Економічна правда. 17.03.2026. URL: <https://epravda.com.ua/energetika/shri-lanka-ekstreno-kupuye-benzin-819316/>

4. Крижний А. Не лише нафта і газ. Світ на межі голоду через війну в Ірані. Економічна правда. 23.03.2026. URL: <https://pravda.com.ua/svit/yak-viyna-v-irani-ta-blokada-ormuzu-vplivayut-na-globalniy-rinok-dobriv-819432/>

5. Ліганенко Л. О., Наумов І. В. Вплив штучного інтелекту на персонал бізнес-організацій. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-37>

6. Hussein F. US eases Belarus sanctions as Trump says he'll help US farmers impacted by Iran war. Associated Press. 26.03.2026. URL: <https://apnews.com/article/treasury-trump-belarus-sanctions-lukashenko-farmers-fertilizer-48a742dbf2e4176a04f308d3020c0b4a>

7. Macron's envoy meets with Russian officials for peace talks in Moscow. France 24. 05.02.2026. URL: <https://www.france24.com/en/europe/20260204-macron-envoy-met-with-russian-officials-for-peace-talks-in-moscow>

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

## **ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ**

### **Анотація**

У статті досліджуються основні аспекти впливу соціальних мереж на розвиток бізнесу. Розглянуто соціальні мережі як інструмент маркетингу та формування бренду. Приділено увагу впливу соціальних мереж на споживчу поведінку. Наголошено на необхідності враховувати ризики та загрози, пов'язані з використанням соціальних мереж.

**Ключові слова:** *соціальна мережа, маркетинг, бізнес, інтернет, інформаційна безпека.*

### **Abstract**

The article examines the main aspects of the impact of social networks on business development. Social networks are considered as a tool for marketing and brand building. Attention is paid to the influence of social networks on consumer behavior. The necessity of taking into account the risks and threats associated with the use of social networks is emphasized.

**Keywords:** *social network, marketing, business, Internet, information security.*

### **1. Актуальність дослідження**

У сучасному цифровому середовищі соціальні мережі перетворилися з інструменту комунікації на потужний драйвер економічних процесів. Для бізнесу вони стали не просто додатковим каналом просування, а невід'ємною частиною клієнтського шляху, формування бренду та взаємодії з аудиторією. Як зазначається в одному з досліджень, соціальні платформи дозволяють підприємствам впливати на рішення про покупку на кожному етапі комунікації від першого знайомства до перетворення покупця на прихильника бренду [4]. Водночас стрімке зростання ролі соціальних мереж супроводжується появою нових викликів: від маніпулятивних маркетингових технологій до загроз інформаційній безпеці. Таким чином, дослідження впливу соціальних мереж на розвиток бізнесу є актуальним як з точки зору використання нових можливостей, так і з позиції мінімізації супутніх ризиків.

## **2. Соціальні мережі як інструмент маркетингу та формування бренду**

Одним із ключових напрямів впливу соціальних мереж на бізнес є їхня здатність формувати впізнаваність бренду та створювати довготривалі емоційні зв'язки зі споживачами. На відміну від традиційної реклами, соціальні платформи дозволяють брендам вести діалог з аудиторією, залучати її до створення контенту та формувати відчуття спільноти. Як зазначається в науковій літературі, соціальні мережі дозволяють підприємствам спілкуватися зі своєю аудиторією на більш особистому рівні, створюючи автентичні та тривалі зв'язки, які сприяють позитивній репутації бренду [4]. Такий підхід особливо важливий для малого та середнього бізнесу, який завдяки соціальним мережам отримує можливість конкурувати з великими корпораціями без значних маркетингових бюджетів [4].

Водночас дослідники підкреслюють, що формування бренду в соціальних мережах вимагає не просто присутності, а активної взаємодії. Інтерактивні елементи – конкурси, відеоконтент, прямі ефіри – створюють позитивні асоціації з продуктом. У результаті користувачі частіше обирають ті бренди, які асоціюються у них з приємним досвідом спілкування [2, с. 121]. Крім того, соціальні мережі стимулюють споживачів ділитися власним досвідом використання товарів, що створює ефект «соціального доказу» – явища, коли рекомендації інших користувачів стають вирішальним фактором при виборі товару [2, с. 121].

## **3. Вплив соціальних мереж на споживчу поведінку**

Соціальні мережі суттєво трансформували процес прийняття рішень про покупку. Якщо раніше споживачі поклалися на традиційну рекламу або поради знайомих, то сьогодні ключову роль відіграють алгоритми персоналізації контенту, рекомендації інфлюенсерів та візуально привабливе подання продуктів. Рекламні платформи соціальних мереж використовують алгоритми, які дозволяють показувати користувачам лише той контент, що відповідає їхнім інтересам, створюючи враження доступності продукту й формуючи бажання його придбати [2, с. 122].

Особливу роль у цьому процесі відіграють інфлюенсери. Візуально привабливий контент та особисті рекомендації лідерів думок сприяють створенню довіри до брендів, що особливо актуально для молодшої аудиторії як найактивнішої групи користувачів соціальних мереж [2, с. 122]. Завдяки цьому формується так звана «економіка вражень», де споживач купує не стільки товар, скільки емоцію, стиль життя чи приналежність до певної спільноти.

Водночас дослідники звертають увагу на негативні наслідки такого впливу. Соціальні мережі сприяють поширенню культури імпульсивного споживання. Маркетингові прийоми (акції з обмеженим часом, повідомлення про обмежену кількість товару, знижки «лише сьогодні») стимулюють швидкі покупки без попереднього аналізу. Це може призводити до перевищення запланованих витрат та фінансових труднощів, особливо серед молоді [2, с. 122]. Крім того, соціальні мережі активно впливають на культуру споживання в кредит: візуально приваблива реклама та пропозиції, орієнтовані на негайну покупку, часто мотивують споживачів брати позики для придбання товарів, що створює додаткові ризики для фінансової стабільності домогосподарств [2, с. 123].

#### **4. Можливості для бізнесу: залучення аудиторії, аналітика та конкурентна розвідка**

Соціальні мережі надають бізнесу не лише канали комунікації, а й потужні інструменти аналітики та стратегічного планування. Завдяки можливості збору даних про поведінку користувачів, підприємства можуть формувати пропозиції, максимально адаптовані до потреб цільової аудиторії. Як наголошується в одній зі статей, аналізуючи цільову аудиторію, її болі, бар'єри та потреби, підприємства виявляють найкращі способи взаємодії, що викликає довіру до бренду та у подальшому мотивує людину зробити більше покупок [4]. При цьому соціальні платформи, такі як Facebook та Instagram, допомагають зібрати ці дані та максимально точно визначити цільовий ринок [4].

Ще однією важливою перевагою є можливість конкурентної розвідки в реальному часі. Підприємець може спостерігати та аналізувати стратегії конкурентів: зведені дані про взаємодію з клієнтами виявляють сильні та слабкі сторони продуктів або послуг конкурентів; теми вмісту сторінок дають уявлення про унікальні цінності, які підкреслюють конкуренти, а також про можливості для подальшої диференціації бренду [4].

Крім того, соціальні мережі стали важливим інструментом підтримки малого бізнесу. Вони надають можливість ефективного просування товарів і послуг з мінімальними витратами, дозволяють підприємцям швидко адаптувати маркетингові кампанії до потреб цільової аудиторії та оперативно реагувати на ринкові зміни [2, с. 122]. Окремо варто відзначити розвиток соціальної комерції – інтеграцію елементів взаємодії користувачів у процес купівлі товарів, що значно збільшує конверсію продажів і формує відчуття залученості споживачів до брендів [2, с. 122].

## 5. Ризики та загрози для бізнесу

Попри значні переваги, використання соціальних мереж пов'язане з низкою серйозних ризиків, які можуть негативно вплинути на розвиток підприємства. У дослідженні, присвяченому корпоративній безпеці, автори виділяють кілька основних груп загроз [5].

Перша група – загрози інформаційній безпеці. Соціальні мережі є джерелом поширення шкідливого програмного забезпечення, троянських програм, фальшивих антивірусів та соціальних хробаків, які використовують списки «друзів» для власного розповсюдження. За даними досліджень, для 40% власників ПК джерелом шкідливого ПЗ стали сайти соціальних мереж [5]. Особливо вразливими є підприємства, працівники яких використовують однакові паролі для особистих акаунтів у соцмережах та корпоративних ресурсів – це відкриває зловмисникам доступ до внутрішньої мережі компанії [5].

Друга група – ризики витоку конфіденційної інформації. Працівники часто публікують на особистих сторінках відомості, які можуть бути використані проти компанії: розміри офісу, кількість працівників, особливості робочого процесу, фінансові показники. Навіть адміністратори корпоративних акаунтів іноді публікують надто багато відомостей, які згодом можуть використовуватися зловмисниками [5]. Крім того, соціальні мережі можуть стати майданчиком для підриву репутації компанії – через незадоволених працівників, конкурентів чи ображених клієнтів [5].

Третя група – зниження продуктивності праці. Згідно з даними досліджень, 77% працівників малого та середнього бізнесу використовують соціальні мережі у робочий час, що може відволікати від виконання прямих обов'язків [5]. Додатковим фактором є зростання трафіку: майже 40% працівників зауважують, що спілкування в соціальних мережах створює значне навантаження на інтернет-канал і сповільнює роботу мережевих програм, необхідних для ведення бізнесу [5].

Нарешті, існують ризики етичного характеру. У статті, присвяченій споживчій поведінці, автори порушують питання маніпулятивних методів реклами, які посилюють схильність до необдуманих витрат. Це ставить перед бізнесом питання про відповідальність за використання цифрових інструментів: чи можна вважати етичним стимулювання імпульсивних покупок, особливо серед вразливих груп населення? [2, с. 123].

## **Висновки**

Проведений аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що соціальні мережі стали невід'ємним фактором розвитку сучасного бізнесу, впливаючи на нього за багатьма напрямками.

По-перше, соціальні мережі виступають потужним інструментом маркетингу та брендингу, дозволяючи підприємствам формувати емоційний зв'язок з аудиторією, підвищувати впізнаваність та створювати лояльну спільноту навколо бренду [1; 4].

По-друге, вони суттєво трансформують споживчу поведінку, впливаючи на рішення про покупку через персоналізовані алгоритми, інфлюенсерів та візуальний контент. Це відкриває перед бізнесом нові можливості, але водночас створює ризики поширення культури імпульсивного споживання та зростання фінансової вразливості споживачів [2; 3].

По-третє, соціальні мережі надають бізнесу доступ до аналітичних інструментів та можливостей конкурентної розвідки, що дозволяє приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення [4].

Водночас, використання соціальних мереж пов'язане з низкою загроз: інформаційна безпека, ризики витоку даних, зниження продуктивності працівників, репутаційні ризики та етичні дилеми [2; 5]. Подолання цих загроз вимагає системного підходу, який поєднує технічні засоби захисту (антивіруси, DLP-системи, контроль трафіку) з організаційними заходами (розробка внутрішніх політик, навчання персоналу, формування культури інформаційної безпеки) [5]. Інформаційну безпеку, незважаючи на її широке розуміння і співвідносність з різними сферами суспільного життя в глобальних і національних масштабах, розглядають як чинник стабілізації сучасних неврівноважених суспільств [6, с. 230].

Таким чином, соціальні мережі є не просто інструментом, а середовищем, яке потребує від бізнесу зваженого підходу. Успішний розвиток підприємства у цифрову епоху залежить від здатності використовувати переваги соціальних платформ, одночасно мінімізуючи супутні ризики та дотримуючись принципів соціальної відповідальності.

## **Список використаних джерел**

1. Семенда О. Вплив цифрового маркетингу на поведінку споживачів. Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ». Oxford, UK, 2023. С. 39–41. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-23.06.2023.09> (дата звернення: 30.03.2026).

2. Васюта В., Токмаков М. Вплив соціальних мереж на формування споживчих уподобань та економічну поведінку населення. Галицький економічний вісник. 2025. Т. 93, № 2. С. 119–124. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.02.119](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.119). URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48773/2/GEJ\\_2025v93n2\\_Vasiuta\\_V-The\\_influence\\_of\\_social\\_119-124.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48773/2/GEJ_2025v93n2_Vasiuta_V-The_influence_of_social_119-124.pdf) (дата звернення: 30.03.2026).

3. Васільєва А.В. Вплив використання соціальних мереж на розвиток підприємства. XVII Міжнародна науково-практична конференція магістрантів та аспірантів. Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених – 2023. С. 299-300 URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f0f82068-fcfc-44e6-b3b7-770096249ffb/content> (дата звернення: 30.03.2026).

4. Белянська О.О, Огерчук Ю.В. Соціальні мережі та бізнес: значимість, переваги та проблеми. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/839/806> (дата звернення: 30.03.2026).

5. Кухарська Н. П., Кухарський В. М. Вплив соціальних мереж на корпоративну інформаційну та економічну безпеку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Інформаційні системи та мережі. 2015. № 814. С. 1–4. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/3740/kukharskanpkukharskyivm.pdf> (дата звернення: 30.03.2026).

6. Ризики в сучасному нестабільному суспільстві: соціальні і культурні виміри; за ред. Л.Г. Скокової. Київ: Інститут соціології НАН України, 2021. 295 с.

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

**Н. Носова,**  
*ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень  
Національної академії наук України», м. Одеса (Україна)*

## **ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ ДО ЄС ЯК МОЖЛИВІСТЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО АГРОВИРОБНИЦТВА**

### **Анотація**

Україна, рухаючись у європейському векторі, прикладає багато зусиль для досягнення відповідності вітчизняної агропродукції світовим стандартам якості та виходу на європейський й світовий ринки з метою забезпечення продовольчої безпеки.

*Ключові слова: агропродукція, європейські стандарти, ринок продовольства, технологічне оновлення, продовольча безпека.*

### **Мета**

Метою статті є дослідження відповідності вітчизняної агропродукції європейським вимогам та можливість її експорту до країн Євросоюзу та інших країн світу з метою забезпечення продовольчої безпеки.

### **Abstract**

Ukraine, moving in the European direction, is making great efforts to achieve compliance of domestic agricultural products with world quality standards and access to European and world markets in order to ensure food security.

*Keywords: agricultural products, European standards, food market, technological innovation, food security.*

### **Purpose**

The purpose of the article is to study the compliance of domestic agricultural products with European requirements and the possibility of their export to the European Union and other countries of the world in order to ensure food security.

### **Виклад результатів дослідження**

Україна, як країна, основним бюджетним поповненням якої є надходження від експорту вітчизняної сільгосппродукції, має позитивні перспективи розвитку агровиробництва у векторі європейського ринку, який налічує понад 400 млн. споживачів та надає великі переваги вітчизняним агровиробникам, що сприяє підсиленню продовольчої

безпеки. А зняття торговельних бар'єрів надасть можливість експортувати продукцію з вищою доданою вартістю. На сьогодні головними експортними товарами залишаються: соняшникова олія, соняшниковий шрот, пшениця, ячмінь, кукурудза, ріпак, соя, цукор, птиця, експорт до країн Євросоюзу яких становить понад 50% загального експорту.

Однак важливим питанням на шляху України до європейської спільноти залишається приведення національного законодавства та стандартів у відповідність з європейськими, що потребує часу та додаткових фінансових витрат.

Повна гармонізація українських стандартів із нормами ЄС потребує часу та певних зусиль. «Сектор очікують складні й капіталомісткі зміни: оновлення переліку дозволених засобів захисту рослин і кормових добавок, впровадження екологічних вимог, регулювання використання добрив, адаптація до стандартів GAEC та мережі Natura 2000» [1]. Такий перехід потребуватиме значних інвестицій, технологічного оновлення виробництва та інфраструктури.

«Сільське господарство є одним з найскладніших питань у контексті розширення ЄС і вступу України через його масштабність: відносно висока частка ВВП (7%), відносно висока частка робочої сили (14%), відносно високий рівень натурального або напівнатурального господарства, велике значення великих сільськогосподарських підприємств, а також важливе економічне значення експорту сільськогосподарської продукції для України» [2].

При цьому «...українські виробники структурно більші за фермерські господарства ЄС, що посилює ризик увійти у фазу вступу без належної фінансової підтримки у час, коли потреби в інвестиціях на модернізацію, забезпечення відповідності стандартам і реструктуризації будуть найвищими» [1].

Європейський ринок формує нові вимоги до агровиробництва: екологічність, документування процесів, прозорість ланцюгів постачання [3].

Вступивши до ЄС, Україні доведеться сплачувати внесок, який також ляже тягарем на бюджет, що в умовах війни та повоєнного відновлення стане досить відчутним. Тому виникає необхідність розробити на державному рівні заходи щодо забезпечення фінансування секторів економіки, виділивши серед них пріоритетні, які стануть драйвером економічного розвитку та визначити можливості погашення зовнішньої заборгованості, які, відповідно домовленостей та договорів, має виплатити Україна, зокрема й країнам Євросоюзу та іншим країнам, які допомагали зброєю та фінансами. Це питання виступає головним

викликом повоєнного часу, воно постане дуже гостро, тому фінансова підтримка секторів економіки, зокрема сільськогосподарського виробництва, ляже на плечі агровиробників.

Позитивним моментом є те, що збереження курсу до об'єднання з ЄС дозволить адаптувати вітчизняне виробництво до європейських стандартів, особливо це стосується агровиробників відносно «... використання пестицидів, сертифікації продукції, відстеження проходження сировини тощо» [4, с.9].

Слід відзначити, що останнім часом зросла динаміка «... експорту товарів до країн Євросоюзу від 10,4 млрд. дол. у 2015 р. до 22,1 млрд. дол. у 2024 р.» [4, с.8]. Особливо великою популярністю та попитом користуються органічні сільгосптовари, які постачаються у країни Євросоюзу та США. Це створює умови для забезпечення доступу до якісного харчування, чистої води та екологічно безпечних і ресурсозберігаючих джерел енергії, що є проблемою у світовому масштабі.

Ситуація на Світовому ринку продовольства постійно змінюється, ціни зростають, тому важливо досягти точки рівноваги між внутрішнім споживанням та експортом для успішного і стабільного ведення бізнесу.

Війна виявила не лише слабкості логістики, а й проблеми стійкості регіонів, що відкриває нові можливості для повоєнного регіонального розвитку.

За вище перелічених умов важливою є структурна трансформація сільського господарства у напрямку його технологічного оновлення й модернізації. У першу чергу вітчизняне виробництво необхідно орієнтувати на скорочення імпорту, що стимулюватиме зростання попиту на внутрішньому ринку на місцеву продукцію та сприятиме розвитку локальних ринків, стимулюючи виробників, що суттєво скоротить ланцюги постачання. Об'єднання локальних виробників сприятиме кооперації, що підвищить ефективність праці та полегшить доступ до продовольчих, ресурсних та фінансових ринків.

Впровадження цифрових платформ сприяє скороченню трансакційних витрат, що сприятиме підвищенню стійкості бізнесу. А розгляд агропідприємства з точки зору системного підходу як цілісної системи (яка знаходиться під впливом негативних чинників, які перешкоджають ефективній роботі) надасть можливість комплексно підійти до їх вирішення.

## **Висновки**

Виконання намічених цілей щодо входження України на європейський ринок після набуття нею членства у ЄС можливе лише за

умов державної підтримки, грантових програм та інших джерел фінансування сектору, а також за умови впровадження Спільної аграрної політики, що надасть Україні нових можливостей для розвитку вітчизняного аграрного виробництва.

Доцільним також є зменшення податкового навантаження для підприємств, що направляють свої фінансові ресурси на оновлення виробничих потужностей та впровадження нових інноваційних технологій.

Нові стратегічні підходи в умовах невизначеності допоможуть подолати перешкоди та запобігти виникненню ризикових та кризових ситуацій (зробити виробництво агропродукції більш стабільним та передбачуваним), які не матимуть лінійної залежності від сезону. Тому важливо не лише мати більше ресурсів, але й швидко адаптуватись та діяти на випередження, особливо важливо це у воєнний та повоєнний період.

### Список використаних джерел

1. Євроінтеграція агросектору до ЄС: агроспільнота України презентувала Спільну позицію щодо умов. 05.03.2026. [https://agronomy.com.ua/novyny/5748-yevrointehratsiia-ahrosektoru-do-yes-ahrospilnota-ukrainy-prezentovala-spilnu-pozytyiui-shchodo-umov.html?utm\\_source=ukrnet\\_news](https://agronomy.com.ua/novyny/5748-yevrointehratsiia-ahrosektoru-do-yes-ahrospilnota-ukrainy-prezentovala-spilnu-pozytyiui-shchodo-umov.html?utm_source=ukrnet_news)

2. Пашер П. Процес вступу України до ЄС з точки зору сільського господарства. Проект: «Сприяння розвитку професійної освіти в аграрних коледжах України» (UKR 21-01). Лютий 2025. 32 с. [https://agrarausbildung-ukraine.net/wp-content/uploads/2025/03/Beitrittsprozess-der-Ukraine\\_-Februar-2025\\_UA.pdf](https://agrarausbildung-ukraine.net/wp-content/uploads/2025/03/Beitrittsprozess-der-Ukraine_-Februar-2025_UA.pdf)

3. Аграрна здибанка: Євроінтеграція і нові фінансові інструменти для малого і середнього агробізнесу. <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2025/ahrna-zdybanka-yevrointegratsiya-novi-finansovi-instrumenty-agrobiznes>

4. Євроінтеграція України: проблеми, ризики, виклики. Український інститут майбутнього. 2025. <https://drive.google.com/file/d/1ECqu-qysL5Jkcdi6T7ub8iaATDTzQ9XJ/view>

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

## **ІНФОРМАЦІЙНА ВІЙНА ЯК ЧАСТИНА СУЧАСНИХ КОНФЛІКТІВ**

### **Анотація**

У доповіді проаналізовано сутність, ключові принципи та еволюцію інформаційної війни як невід'ємного складника сучасних гібридних конфліктів. Досліджено виникнення та трансформацію методів інформаційного протистояння. На прикладах ізраїльсько-палестинського та російсько-українського конфліктів розкрито механізми впливу на масову свідомість. Увагу приділено важливості критичного мислення у контексті національної безпеки.

**Ключові слова:** *інформаційна війна, гібридний конфлікт, пропаганда, дезінформація, психологічні операції (PsyOps), когнітивна стійкість, маніпуляція свідомістю, національна безпека.*

### **Abstract**

This report analyzes the essence, key principles, and evolution of information warfare as an integral component of modern hybrid conflicts. It explores the emergence and transformation of methods used in information confrontation. By examining the Israeli-Palestinian and Russo-Ukrainian conflicts, the study reveals the mechanisms of influence on mass consciousness. Particular attention is given to the importance of critical thinking in the context of national security.

**Keywords:** *information warfare, hybrid conflict, propaganda, disinformation, psychological operations (PsyOps), cognitive resilience, manipulation of consciousness, national security.*

З технологізацією та активним розвитком засобів комунікацій нашої сучасності, національна безпека стала залежати не тільки від військового фронту, а й від інформаційного. Потік новин, що отримує людина, а саме зміст цієї інформації фактично є невідконтрольним, що й сприяє формуванню явища «інформаційна війна» у медіапросторі. За енциклопедією: інформаційна війна (ІВ) – це форма протистояння між різними суб'єктами (державами, неурядовими, економічними або іншими структурами), яка передбачає проведення комплексу заходів із

завдання шкоди інформаційній сфері протилежної сторони та захисту власної інформаційної безпеки [1].

Психологічно-інформаційна складова будь-якого конфлікту є однією з найважливіших частин перемоги, а у політичному контексті стає фактично запорукою успіху. Сучасні науковці виділяють два значення, або, скоріше, методи ведення інформаційної війни: вплив на цивільне населення та вплив на військовослужбовців, більш розповсюдженим є саме перший варіант [2].

Важливо зазначити, що інформаційний тиск відіграє значну роль у гібридній війні. Одним із її ключових елементів є інформаційна війна, яка передбачає використання медіа, інтернету та інших інформаційних ресурсів для впливу на громадську думку, поширення пропаганди або дезінформації. Актуальність цієї теми підкреслюється тим, що сучасні експерти вважають гібридні війни одним із найпоширеніших типів сучасних конфліктів, прогнозують, що в майбутньому такі методи ведення боротьби застосовуватимуться дедалі частіше [3, с. 236].

До елементів інформаційної війни відносять: добування розвідувальної інформації, дезінформування, психологічні операції, фізичне руйнування інформаційних ресурсів супротивника (у тому числі з використанням електромагнітного впливу), напади (фізичні, електронні) на його інформаційну структуру, зараження комп'ютерними вірусами його обчислювальних мереж і систем, проникнення в інформаційні мережі тощо, а також відповідні заходи протидії для захисту власних інформаційних ресурсів [2, с. 58].

Найяскравішим прикладом інформаційного протистояння новітньої історії є «холодна війна». Саме під час неї вперше було виділено два рівні ведення бойових дій: явний та прихований. До явних (видимих) відносили розвідку, дипломатичне, економічне, військове протистояння тощо. Суть прихованих бойових дій полягала у психологічному впливі на масову свідомість, що виступало не як «доповнення» основних, офіційних воєнних дій, а як самостійний вид стратегічного протистояння [2, с. 57].

Як приклад можемо виділити кілька основних «фронтів» роботи інформаційного тиску США [4]:

1. Радіомовлення: радіо стало одним з найпотужніших інструментів впливу на СРСР та країни соцтабору. Наприклад радіостанція «Голос Америки» (Voice of America) з 1947 року почала регулярне мовлення російською мовою. Головним меседжем промов стала не відкрита критика режиму, а «об'єктивна картина американського життя», що було формою прихованого впливу, яка змушувала громадян замислитися над питанням ідеологічної переваги.

2. Психологічні операції (PsyOps): створення внутрішньої напруги в суспільстві. Дуже масштабним прикладом стала доктрина Трумена (1947). Це була перша глобальна операція США, спрямована на зміну сприйняття реальності як у союзників, так і у ворогів.

3. Культурна експансія (Soft power): створення американських інформаційних центрів у Європі, де надавався доступ до американської преси та літератури, документальні фільми, візуальна агітація – все це непомітно, але ефективно сприяло формуванню позитивного образу капіталізму.

4. Підтримка дисидентського руху: інформаційне підсвічування діяльності опозиції всередині СРСР, що давало ґрунт для легітимізації протестних настроїв.

Радянська стратегія контрзаходів переважно складалася з «глушіння» та ізоляції інформаційного простору: «Залізна завіса», цензура на іноземну пресу, створення технічних перешкод для іноземних радіостанцій. Але активно розвивалася й контрпропаганда, основними рисами якої було жорстке протиставлення та підміна понять на кшталт США – центр світового імперіалізму, агресії та експлуатації, а СРСР – оплот миру та соціальної справедливості: «Зло – добро» [5, с. 147].

Таким чином, стратегії інформаційного протистояння Холодної війни стали фундаментом конфліктів сучасності, заклали саме поняття інформаційної війни та його вплив на бойові дії як самостійної стратегічної зброї.

З розвитком технологій змістилися й акценти впливу: однією з найбільш застосовуваних пропагандою сфер є соціальні мережі. Розглянемо на прикладі ізраїльсько-палестинського конфлікту.

З самого початку нападу ХАМАСу на Ізраїль, шквал дезінформації, та фейкових новин про конфлікт захопив весь інформаційний простір. На здивування Ізраїлю, співчуття висловлювали зовсім не в бік ізраїльського народу, як очікувалося, а основна підтримка набула пропалестинського характеру.

ХАМАС зробив ставку на швидкість та емоційний тиск, що дало змогу дуже вигідно за кілька тижнів після початку конфлікту змінити імідж з терористичної організації на рух опору. У перші дні після нападу 7 жовтня, 90% інформації про конфлікт надходило безпосередньо від ХАМАСу, проте з 162 000 проаналізованих профілів у соцмережах, 40 000 з них виявилися фальшивими, використання «ботоферм» з палестинського боку зіграло дуже велику роль у сприйнятті суспільством суті конфлікту на початку.

Однією з розповсюджених стратегій також був принцип «живого щита». Наприклад, після ізраїльського попередження покинути території Гази, по яких Ізраїль повинен був завдати удар, ХАМАС спеціально перекрив дороги, забороняв людям залишати домівки, в цілому усунув будь яку можливість евакуації для створення картинки жертв серед цивільних. Загалом, використання «живого щита» є досить частим у «асиметричних» конфліктах, хоча й заборонено міжнародним гуманітарним правом (стаття 51(7) Додаткового протоколу I до Женевських конвенцій 1977 року) [7]. Прикладом також є війна в Іраку, хоча там режим Саддама Хусейна офіційно закликав іноземних добровольців приїхати до Багдада, стати «щитами» на стратегічних об'єктах, сподіваючись що це зупинить бомбардування [8].

Ізраїль у свою чергу обрав концепцію «хасбара» (публічна адвокація) для виправдання своїх атак. ЦАХАЛ активно організувала тури журналістам до місць трагедії, щоб показати жорстокість бойовиків.

Ще одним аспектом стратегії були рекламні кампанії. У соцмережах було запущено десятки оголошень та реклам (ціною понад 2 мільйони доларів), що включали кадри нападу 7 жовтня. Згодом і популярні інфлюенсери почали розповідати про спроби залучення їх до публічної підтримки сторони Ізраїлю. Одним із перших був TikTok блогер YourFavoriteGuy, якому було запропоновано 5000 доларів за пропаганду проізраїльської позиції у відео. Після його висловлення, щодо цього інциденту, десятки медійних особистостей розповіли про аналогічні пропозиції у коментарях.

Розповсюдження сумнівного та фейкового контенту стало головною помилкою з боку Ізраїлю, яка коштувала ЦАХАЛу підтримки мільйонів громадян США та Європи. Дивний інцидент з публікацією відео з набито палестинською медсестрою, яка засуджує ХАМАС, що виявилось постановчим, знятим для легітимізації атаки на лікарню Аль-Шіфа, використання старих кадрів з Лівану стали випадками, які остаточно підірвали довіру до поширюваної ними інформації.

Станом на зараз, ХАМАС і пропалестинські рухи виграють інформаційну війну за симпатії молоді, Глобального Півдня та лівих активістів на Заході: у листопаді 2023 р. 68.7% молодих респондентів підтримувало палестинців, тоді як лише 5% обрали позицію Ізраїлю. Однак ЦАХАЛ утримує лідерство серед політичних еліт та консервативної аудиторії, що хоч і програє за кількістю прихильників, але лідирує за збереженням військової та фінансової підтримки [9].

Визначити остаточного «переможця» у цьому інформаційному протистоянні наразі фактично неможливо через гібридизацію та недовіру до обох сторін з боку значної частини суспільства.

Щодо російсько-українського конфлікту, сучасні фахівці сходяться на думці, що від самого дня здобуття незалежності Україною Росія веде незупинну систематичну інформаційну атаку. Основними завданнями пропаганди були і залишаються деморалізація української армії, дегуманізація української нації та спонування останніх на державну зраду, як на останню можливість «кращого» життя, станом на останні декілька років до цього списку додаються ще наративи «колективного страху» [10].

Однією з найпоширеніших тем, на якій машина російської пропаганди паразитує вже протягом тривалого часу є тези про українських «неонацистів», сюди ж відноситься популярний термін «бандерівці». Такі інформаційні «вкиди», орієнтовані переважно на зарубіжний та безпосередньо російський медіапростір і є своєрідною спробою позбавити Україну суб'єктності [10]. Наприклад фільм 2010 року «Ми з майбутнього 2», у якому українці грають роль добровольців дивізії СС «Галичина», й загалом зображені агресивними щодо російських героїв, яких називають «москалями». Саме подібні наративи у подальшому сформуvalи думку про «визволення» українців з-під впливу «нацистів», що начебто просувають гноблення російськомовної частини населення [11].

Стереотипізація українців у медіасфері не обмежується «бандерівцями». Наративи про недолугість, провінційність, неосвіченість та пихатість українців мають коріння ще з радянських часів, що активізувалися після отримання Україною незалежності. Прикладів з телевізійного простору безліч, наприклад, серіал «Моя прекрасна нянька» 2004 року, головна героїня якого є україною. Можна сказати, що фактично вся «комедійність» серіалу зосереджена на висміюванні українського говору дівчини, її недолугості та наївності (що безпосередньо пов'язано з національністю) та карикатурне зображення українських родичів. У серіалі головна героїня сама критикує своє рідне місто Маріуполь та загалом усю країну, разом із фразами на кшталт «Я самая большая фанатка российского президента» це сприяло формуванню думки, що всі українці обожнюють Росію і мріють там жити [11].

Період повномасштабної війни створив ідеальний ґрунт для політичного тиску, особливо зараз, коли втома, страх та сумніви серед народу дозволяють російським засобам інформаційного впливу

особливо ефективно програмувати українців та міжнародну арену на вигідні для них пропагандистські наративи.

Зараз особливої популярності набирають тези про «маріонеткову владу» та «нелегітимність» через відсутність виборів. Ворог створює психологічну пастку, ілюзію безпорадності через меседжі про «необхідність та неминучість переговорів». Суб'єкт поступово втрачає віру у будь яку можливість впливати на події, що послаблює опір, а суспільству дає підставу виправдовувати таку позицію як «об'єктивний» та «раціональний» погляд на події [12].

Однак пріоритетною стратегічною ціллю є фрагментація західної підтримки, російське керівництво вважає, що тільки за таких умов можлива поразка України. РФ систематично використовує інформаційні інструменти для загострення суперечностей через трансатлантичні розбіжності. Засобами впливу є тези про експлуатацію Сполученими Штатами Європи у власних інтересах, або маніпулюють страхом втягнення у війну через участь у структурах НАТО. Вищезазначені образи «маріонеткової влади», «нелегітимності» та «корупції» ефективно працюють і на міжнародній арені, таким чином Україна виступає тягарем, безперспективним проектом, що лише паразитує на ресурсах Заходу, відбувається дискредитація України як партнера. Нав'язування «раціонального егоїзму» є також дуже важливою ланкою на шляху до «розколу коаліції». Російська пропаганда активно транслиє тези про неефективність санкцій які «б'ють по Європі гірше, ніж по самій РФ», та просуває ідею відновлення політико-економічної взаємодії з Москвою як єдиного шляху до повернення дешевих енергоресурсів, фінансової стабільності та подолання внутрішньої кризи [12].

Сучасна пропаганда працює через втому від війни, страх та сумніви, що створює підґрунтя для політичного тиску.

Ситуація вимагає від України не лише спростовувати фейки, а й розробляти власні стратегічні комунікації та утримувати контроль над інтерпретацією понять (наприклад, що таке «справедливий мир»). Необхідно просувати вигідні меседжі з орієнтацією на ЄС та розвивати власний апарат пропаганди, як внутрішньої, так і на міжнародній арені [13].

Проаналізовані кейси дають зрозуміти, що інформаційні війни сучасності вже остаточно перейшли від статусу «допоміжних» засобів до центрального інструменту геополітики. Сьогодні інформаційні операції часто передують самому конфлікту, а іноді й замінюють його. Метою сучасної пропаганди не обов'язково є примус повірити у конкретний меседж, часто мета – це змусити вас не вірити нікому. Досить справедливо з боку свідомого суспільства не вірити жодному з

джерел інформації, перепоєнених суперечливими фактами, але «інформаційна апатія» з боку аудиторії формує пасивність і нездатність на опір. У таких випадках важливо пам'ятати, що для агресора пасивний ворог – це вже наполовину переможений ворог.

Оскільки технічно заблокувати потік дезінформації неможливо, фокус змістився на когнітивну стійкість населення. Критичне мислення в умовах сучасності є не просто «корисною звичкою», а елементом національної безпеки. Таким чином, інформаційна війна стала війною за увагу та емоції, де головним призом є втрата волі супротивника до спротиву. Тож в інформаційному протистоянні сучасності успіх буде мати не та сторона, що має «чистішу» репутацію у медіапросторі, не та сторона, що має потужніший апарат пропаганди, а та, що швидше адаптує свої алгоритми та ефективніше захищає когнітивний простір своїх громадян.

### Список використаних джерел

1. Інформаційна війна. Велика українська енциклопедія. URL: [https://vue.gov.ua/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0\\_%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0](https://vue.gov.ua/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0)

2. Жаровська І., Ортинська Н. Інформаційна війна як сучасне глобалізаційне явище. Вісник Національного університету «Львівська політехніка. Серія: «Юридичні науки». 2020. Т. 7. № 2. С. 56–61. DOI: <http://doi.org/10.23939/law2020.26.056>

3. Стрільчук Л. Інформаційна війна як складова сучасних гібридних воєн (на прикладі Грузії та України). Літопис Волині. Всеукраїнський науковий часопис. 2023. № 28. С. 235–239. DOI: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2023.28.33>

4. Bespeka V. Origin of American early propaganda apparatus «Cold war» (1945-1948). Військово-науковий вісник. 2019. № 31. С. 140–149. DOI: <https://doi.org/10.33577/2313-5603.31.2019.140-149>

5. Скрябін О.Л., Євсєєв І.Г., Халіманенко К.В., Дембіцький В.М. Використання радянською пропагандою комунікативно-пропагандистських технологій впливу для формування «образу США» під час Холодної війни. Вісник Національного університету оборони України. № 6 (82). 2024. С. 141–151. DOI: 10.33099/2617-6858-24-82-6-141-151

6. Климчук І.І., Бойко В.М. Роль медіа-ресурсів як інструмента пропаганди в контексті ізраїльсько-палестинського конфлікту. Регіональні студії. 2024. № 38. С.187–192. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2024.38.31>

7. Міжнародний Комітет Червоного Хреста. Додатковий протокол до Женевських конвенцій від 12 серпня 1949 року, що стосується захисту жертв міжнародних збройних конфліктів (Протокол I), від 8 червня 1977 року. URL: <https://redcross.org.ua/wp-content/uploads/2017/05/Geneva-Conventions-Protocol-I-Protection-of-Victims-of-International-Armed-Conflicts-2.pdf>

8. Стрільчук Л. Інформаційна війна США під час воєнної кампанії в Іраку в 1991-2011 рр. Літопис Волині. 2021. № 25. С. 111–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2021.25.18>

9. Dalay G. Türkiye's Youth: Perspectives on the War on Gaza. Middle East Council on Global Affairs. 2025. Analysis Paper. URL: <https://mecouncil.org/publication/turkiyes-youth-perspectives-on-the-war-on-gaza/>

10. Патлашинська І.В. Сучасна російсько-українська інформаційна війна: завдання, методи та особливості використання. Регіональні студії. 2022. № 28. С. 84–87. DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2022.28.15>

11. Бочарова І.В., Красносельська М.І. Культурна пропаганда РФ: приниження та дегуманізація українців. Політичні технології пропаганди та контрпропаганди у російсько-українській війні: зб. матеріалів Круглого столу з міжнар. участю, до річниці повномасштаб. вторгнення, м. Київ, 21 лют. 2023 р. Київ: КНЕУ, 2023. С. 55–57.

12. Руднева А., Мальована Ю. Інформаційна війна РФ проти України у 2025 році: аналіз ключових наративів і психологічних механізмів впливу. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. 2026. № 22. С. 297–304. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2025-22-35>

13. Данильян О., Дзьобань О. Інформаційна війна у медіапросторі сучасного суспільства. Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого". Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія. 2022. Т. 3. № 54. С. 11–29. DOI: <https://doi.org/10.21564/2663-5704.54.265589>

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

**В. Ричагова,**  
*комунальний заклад освіти «Міський юридичний ліцей  
науково спрямування при Університеті митної справи та  
фінансів» Дніпровської міської ради, м. Дніпро (Україна)*

## **ФЕНОМЕН ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ОСОБЛИВОСТІ ПОШИРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ**

### **Анотація**

У зв'язку з активним впровадженням штучного інтелекту в бізнес-процеси та для повсякденного використання було проведено дослідження, яке розкриває ефективність цієї технології. Важливо розуміти, які функції вона може виконувати та чи є додаткові переваги у платних версіях. У статті наведено статистику поширення штучного інтелекту, а також результати, які він приніс компаніям. Особливу увагу приділено ChatGPT від OpenAI. Проаналізовано перелік можливостей різних тарифних планів у ChatGPT, як компанія вдосконалює генеративний чат і для яких завдань його можна використовувати.

**Ключові слова:** *штучний інтелект, генеративний ШІ, OpenAI, ChatGPT, бізнес-процеси, цифровізація, автоматизація, підписки, ефективність ШІ, інновації, розвиток технологій, монетизація ШІ, продуктивність компаній, генеративні моделі, GPT-5, впровадження ШІ.*

### **Abstract**

In light of the widespread adoption of artificial intelligence in business processes and for everyday use, a study was conducted to examine the effectiveness of this technology. It is important to understand what functions it can perform and whether paid versions offer additional benefits. The article presents statistics on the spread of artificial intelligence, as well as the results it has brought to companies. Particular attention is paid to ChatGPT from OpenAI. The article analyzes the features of various ChatGPT pricing plans, how the company is improving the generative chatbot, and the tasks for which it can be used.

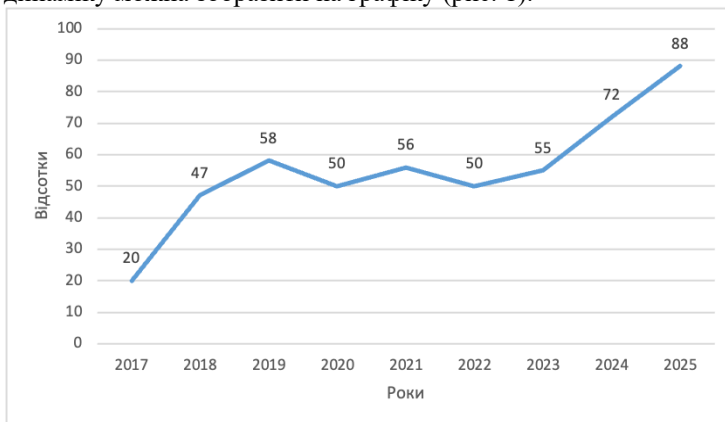
**Keywords:** *artificial intelligence, generative AI, OpenAI, ChatGPT, business processes, digitalization, automation, subscriptions, AI effectiveness, innovation, technology development, AI monetization, company productivity, generative models, GPT-5, AI implementation.*

За останні кілька років штучний інтелект (далі – ШІ) не втрачає своєї популярності, а лише дедалі ширше впроваджується компаніями у

виробничі процеси. Ба більше – ШІ вже використовується й у повсякденних справах людей. Численні дослідження та опитування, включаючи наукові роботи О.Ю. Могилевської, А.М. Слободняка, І.В. Сідака [1] та Р. І. Чауса [2] свідчать про те, що роботизація хоча б деяких бізнес-процесів створює плацдарм для подальшого розвитку та фінансового зростання. Тому можна робити певні висновки щодо ефективності впровадження ШІ компаніями. Чого не скажеш про його поширення у суспільстві.

Кожна сучасна людина чула про штучний інтелект, і сотні мільйонів вже використовують його. Мета цієї статті: дослідити феномен ШІ. Чи дійсно він ефективний. Особливу увагу ми приділяємо компанії OpenAI. Важливо з'ясувати, з чим пов'язаний такий різкий стрибок популярності ChatGPT, які можливості компанія пропонує користувачам: щось дійсно вартісне і таке, що полегшує життя, чи лише загарбання їхніх грошей.

Щодо активного впровадження штучного інтелекту компаніями у свої бізнес-процеси, компанія McKinsey & Company провела дослідження [3]. В опитуванні взяли участь близько 2 тис. працівників компаній різних галузей та розмірів зі 105 країн світу. З'ясувалося, що кількість фірм, які використовують ШІ для виконання щонайменше однієї функції в бізнес-процесі, значно збільшилася з 2017 по 2025 рік. Цю динаміку можна зобразити на графіку (рис. 1).



**Рис. 1. Результати опитування McKinsey & Company щодо використання ШІ компаніями\***

\*Джерело: [3].

Така тенденція з'явилася не просто так: впровадження штучного інтелекту в бізнес сприяє не тільки полегшенню людської праці,

створенню робочих місць, а й зростанню прибутку. За даними Morgan Stanley, у компаній, класифікованих як AI Adopters, спостерігається удвічі більший ріст маржі порівняно з тими, що не використовують ШІ [4].

Одним із яскравих прикладів AI Adopters є OpenAI. Дохід в компанії від ChatGPT у 2022 році становив 100 млн доларів, а станом на лютий 2026 року – вже \$25 млрд [5; 6]. Генеративний чат компанії загалом став резонансним стартапом. Це одна з небагатьох платформ, якій вдалося набрати 1 мільйон користувачів у найкоротший термін – 5 днів. Зробити це швидше за всю історію вдалося лише Threads від Meta. Іншим платформам: Instagram, Spotify, Netflix та подібним знадобилося кілька місяців або навіть років, щоб зібрати такий самий попит серед користувачів [7; 8; 9].

На значне зростання виручки ChatGPT, зокрема, вплинуло запровадження платних підписок. Фінансовий директор OpenAI, Сара Фрайер, аргументує це постійним розвитком компанії. За її словами, розробники ретельно аналізують активність користувачів, завдання, для яких вони використовують чат, щоб оптимізувати їхню роботу з ШІ, зробити його максимально корисним [10; 11]. Проте, чи так це насправді? Чим викликаний такий стрімкий розвиток ChatGPT, наскільки ширший функціонал його «преміальної» версії та чи корисна в цілому генеративна платформа для бізнесу та щоденного використання? Саме на цих питаннях і зосереджено подальше дослідження можливостей сервісу.

Широке поширення ШІ стало помітним для більшості користувачів приблизно з 2022 року. Хоча насправді ця технологія існувала й використовувалася компаніями ще дуже давно. Мало хто хотів на цьому наголошувати, оскільки динаміка її розвитку була нестабільною. Але які зміни відбулися за останні роки, що ШІ став таким популярним серед усіх верств населення?

На необхідність роботизації процесів вплинуло зростання активності в інтернеті та збільшення обсягу даних. У порівнянні з 2010 роком, коли їхня кількість становила 2 зеттабайт, у 2025 році світ досяг показника в 394 зеттабайт [12]. Тоді використання ШІ ще більше посприяло цифровізації: людям стало легше працювати з інтернетом, а технологія на основі отриманої інформації розвинулася ще швидше.

Окрім стрімкої цифровізації, яка особливо пов'язана з пандемією COVID-19, на розвиток ШІ вплинуло й безліч інвестицій, а також мегапартнерство між OpenAI, SoftBank, Oracle та MGX [6; 12]. Однак, попри зацікавленість OpenAI у штучному інтелекті, компанія не витратила ні цента на рекламу. Насправді ШІ став загальнодоступним і популярним

завдяки самим людям. Знаменною подією для цього стала виставка картин у 2022 році. На ній Джейсон Аллен продемонстрував свою роботу, створену генеративною платформою Midjourney, і здобув перемогу [12]. Після чого все більше людей почало цікавитися штучним інтелектом, створювати пости на цю тему. OpenAI, побачивши тенденцію, запустили ChatGPT через кілька місяців.

Для громадськості це стало сенсацією. Чого не можна сказати про OpenAI. За словами Яна Лейке, Джона Шульмана та ще кількох науковців з компанії, вони розуміють, що їхня розробка посідає провідні позиції серед інших ШІ на ринку, але не були готові до такої хвилі популярності [13]. Розробка ChatGPT не сильно відрізнялася від інших моделей OpenAI, по суті, – це «чергова доробка».

Раніше листопада 2022 року компанія випустила GPT 3, а за ним і InstructGPT. Їхня робота здійснюється через запити, умови яких потрібно було пояснювати в повному обсязі та максимально точно. Чат, у свою чергу, вже може «мислити» та підтримувати розмову. Він видає відповідь, виходячи з наявної інформації, при цьому може налаштовуватися під вимоги користувача.

Але ця модель теж неідеальна. У 2025 році OpenAI запустили покращену версію чату – GPT 5. Сем Альтман неодноразово розповідав, наскільки вона потужна [14]. І ми не можемо з цим не погодитися. За багатьма даними, зокрема SWE-bench Verified, ChatGPT 5 перевершив своїх конкурентів у багатьох аспектах. Розробка OpenAI показала високу результативність у тесті з кодування, обійшовши Claude Opus 4.1 та Gemini 2.5 Pro. В інших тестах чат лише трохи поступився Grok. При цьому не варто недооцінювати розвиток ChatGPT – він досяг високого показника порівняно зі своїми попередніми версіями. За даними OpenAI, п'ята модель на 45% рідше містить фактичні помилки, ніж GPT-4, і на 80% рідше, ніж третя [14]. ШІ став безпечнішим: він вміє відрізнити «мирних» користувачів від тих, хто зловживає ним. Чат також дає більш обережні відповіді на небезпечні запитання, уникаючи прямих підказок, які можуть завдати шкоди. Розробники стверджують, що робота штучного інтелекту в цілому стала більш оптимізованою для користувачів. Систему рідше потрібно «підштовхувати» до логічної відповіді – генеративний ШІ оснащений маршрутизатором. Він аналізує запит у режимі реального часу і сам вирішує, відповісти максимально швидко чи трохи довше, щоб краще проаналізувати інформацію. З цього випливає те, що особливо важливо для користувачів – після виходу ChatGPT 5 система відповідає завжди. Просто коли ліміт запитів закінчується, вона працює менш ефективно.

Отримати більше якісних запитів можна за допомогою платної підписки. Розробники ChatGPT в 2025 році зробили його доступнішим – запровадивши тарифний план «Go». Його вартість становить 7 доларів в Україні [15]. При цьому залишилися доступними й інші варіанти підписки: Plus, Pro, Business та Enterprise. Мінімальна ціна – 20 доларів, максимальна – 200 доларів [16].

Різниця між безкоштовним і платним ChatGPT полягає у швидкості обробки запитів, обсязі пам'яті минулих завдань, швидкості адаптації до уподобань користувача та відсутності потреби в додаткових налаштуваннях системи [17; 18; 19]. Також одна з головних переваг передплати – збільшення лімітів запитів. Після її оформлення вони збільшуються приблизно в 10 разів практично на кожній функції, а при максимальному тарифі користування ефективним роботом стає взагалі необмеженим. Починаючи з пакету Plus, клієнт може користуватися не тільки останнім оновленням, але й обирати старі версії системи. До того ж генеративний чат пропонує роботу з кодом, створення додатків та спільну роботу з уже існуючими. Функція «Проекти» дозволяє ще точніше налаштувати ШІ під свої завдання. Це своєрідні відділення в чаті, які люди створюють самостійно. Тут можна налаштувати роботу ChatGPT окремо під різні завдання, наприклад, створити секцію для вирішення математичних задач та іншу – щоб редагувати літературні твори або будь-які інші. Кожен проект налаштовується за допомогою уточнень у налаштуваннях. Є спеціальне поле, в яке записують «промпт» для всіх майбутніх запитів у проєкті. Також додаються файли, посилання з інформацією, щоб помічник глибше розібрався в темі [20]. В генеративному чаті є й більш творчі функції, наприклад, дослідження, створення малюнків та робота з Sora і багато інших. Однак все залежить від лімітів і потужності системи.

Повертаючись до інформації щодо підписок, варто зазначити, що разом із появою «доступної» версії Go розробники почали думати про впровадження реклами безпосередньо в чаті [15; 21]. Це жодним чином не вплине на роботу системи, але у деяких може виникнути думка, що OpenAI не має на меті зробити ШІ корисним, а лише заробити більше. Так, впровадження реклами під відповідями, безумовно, принесе прибуток, проте OpenAI запевняє, що весь прибуток піде на покриття витрат на навчання штучного інтелекту. Це цілком логічне пояснення – витрати на чат можуть до 2030 року сягнути \$600 трлн, за даними Reuters [22].

Підбиваючи підсумки, можна сказати, що Сарі Фрайер можна вірити – ШІ від OpenAI постійно розвивається. Своєрідний бізнес-підхід компанії аж ніяк не скасовує її досягнення. Кожна нова модель

доопрацьовується, нові проблеми оновлень усуваються максимально оперативно і, що дуже важливо, – з урахуванням відгуків клієнтів. Таким чином розробникам вдається втілювати мету «зробити ШІ максимально корисним для громадськості» в реальність. Підписки дійсно відкривають найширші можливості в розділі ШІ для користувача, при цьому платформа залишається загальнодоступною. Головне – вибрати тарифний план відповідно до своїх завдань.

### Список використаних джерел

1. Могилевська О.Ю., Слободяник А.М., Сідак І.В. Вплив штучного інтелекту на українську і міжнародну економіку. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 1. С. 45-52. DOI: 10.32782/2786-765X/2023-1-6
2. Р. І. Чаус. Вплив штучного інтелекту на цифрову трансформацію бізнесу. Економіка і управління. 2024. Вип. 3. С. 24-31. DOI: 10.36919/2312-7872.3.2024.24
3. Singla A., Sukharevsky A., Hall D., Yee L., Chui M. The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. 05.11.2025. McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>.
4. Кислицький І. Економіка штучного інтелекту: де виникає прибуток. Економічна правда. 20.03.2026. URL: <https://pravda.com.ua/tehnologiji/yak-ai-stav-okremoyu-ekonomichnoyu-kategoriye-yu-ta-zminyuye-globalniy-rinok-819441/>.
5. OpenAI tops \$25 billion in annualized revenue, The Information reports. Reuters. 05.03.2026. URL: <https://www.reuters.com/technology/openai-tops-25-billion-annualized-revenue-last-month-information-reports-2026-03-05/>.
6. Компанія-розробниця ChatGPT заробила понад \$25 млрд за рік. Finance.ua. 06.03.2026. URL: <https://news.finance.ua/ua/kompaniya-rozrobnytsya-chatgpt-zarobyla-ponad-25-mlrd-za-rik>.
7. Vaghasiya K. The Latest ChatGPT Statistics and User Trends (2022-2026). WiserNotify. 2026. URL: <https://wisernotify.com/blog/chatgpt-users/>.
8. Curry D. ChatGPT Revenue and Usage Statistics (2026). Business of Apps. 30.03.2026. URL: <https://www.businessofapps.com/data/chatgpt-statistics/>.
9. 50+ AI Adoption Statistics You Need to Know For 2025/26. AIPRM. 2026. URL: <https://www.aiprm.com/ai-adoption-statistics/>.
10. Фраєр С. Бізнес, що масштабується разом із цінністю інтелекту. OpenAI. 18.01.2026. URL: <https://openai.com/uk-UA/index/a-business-that-scales-with-the-value-of-intelligence/>.

11. How ChatGPT and our foundation models are developed. OpenAI. URL: <https://help.openai.com/en/articles/7842364-how-chatgpt-and-our-foundation-models-are-developed>.

12. Perry Ch. When Did AI Become Popular? A Complete Timeline. Undetectable AI. 19.11.2025. URL: <https://undetectable.ai/blog/when-did-ai-become-popular/>.

13. Heaven W.D. The inside story of how ChatGPT was built from the people who made it. MIT Technology Review. 03.03.2023. URL: <https://www.technologyreview.com/2023/03/03/1069311/inside-story-oral-history-how-chatgpt-built-openai/>.

14. Гайдамашко О. OpenAI представила GPT-5, свою найпотужнішу та найрозумнішу модель для ChatGPT. 24 Канал. 07.08.2025. URL: [https://24tv.ua/tech/gpt-5-harakteristiki-dostupnist-novi-funktsiyi-perevagi-novoyi\\_n2888946](https://24tv.ua/tech/gpt-5-harakteristiki-dostupnist-novi-funktsiyi-perevagi-novoyi_n2888946).

15. OpenAI запустила найдешевшу підписку ChatGPT та починає тестувати рекламу. Мінфін. 17.01.2026. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2026/01/17/166384674/>.

16. Цінова політика. OpenAI. URL: <https://chatgpt.com/uk-UA/pricing/>.

17. What is ChatGPT Pro?. OpenAI. URL: <https://help.openai.com/en/articles/9793128-what-is-chatgpt-pro>.

18. What is ChatGPT Plus?. OpenAI. URL: <https://help.openai.com/en/articles/6950777-what-is-chatgpt-plus>.

19. Mindaugas Jančis. What are the ChatGPT free and paid versions? Nexos.ai. 18.03.2026. URL: <https://nexos.ai/blog/chatgpt-free-vs-paid/>.

20. Projects in ChatGPT. OpenAI. URL: <https://help.openai.com/en/articles/10169521-projects-in-chatgpt>.

21. Babu J., Kachwala Z. OpenAI to test ads in ChatGPT in bid to boost revenue. Reuters. 16.01.2026. URL: <https://www.reuters.com/business/openai-begin-testing-ads-chatgpts-free-go-tiers-2026-01-16/>.

22. OpenAI expects compute spend of around \$600 billion through 2030, source says. Reuters. 20.02.2026. URL: <https://www.reuters.com/technology/openai-sees-compute-spend-around-600-billion-by-2030-cnbc-reports-2026-02-20/>.

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

**Т. Сахно,**  
*доктор філософії,*  
*Черкаський державний технологічний університет,*  
*м. Черкаси (Україна)*  
**В. Пасенко,**  
*кандидат економічних наук, доцент,*  
*Черкаський державний технологічний університет,*  
*м. Черкаси (Україна)*

## **ГЛОБАЛЬНІ РИЗИКИ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

### **Анотація**

У доповіді досліджено сутність і складові сучасних глобальних загроз на період 2026-2036 рр. Визначено ключові категорії ризиків, від гео економічної конфронтації та збройних конфліктів до екологічних криз і наслідків розвитку штучного інтелекту. Особливу увагу приділено взаємозалежності цих факторів, що можуть формувати ланцюгові реакції системної нестабільності у глобальному просторі та ускладнювати подолання криз зусиллями окремих держав. Обґрунтовано необхідність переходу від короткострокових політичних циклів до довгострокового стратегічного планування й міжнародної координації, як ключових умов забезпечення стійкості бізнесу та життєздатності людства в умовах глобальної нестабільності.

***Ключові слова:** глобальні ризики, гео економічна конфронтація, стратегічне планування, системна нестабільність, екологічна криза, штучний інтелект, транскордонні виклики, адаптивність бізнесу.*

### **Abstract**

The research examines the nature and components of contemporary global threats for the period 2026–2036. It identifies key categories of risks, ranging from geoeconomic confrontation and armed conflicts to environmental crises and the implications of artificial intelligence development. Particular attention is paid to the interdependence of these factors, which can generate cascading effects of systemic instability in the global arena and hinder the ability of individual states to effectively address crises. The study substantiates the need to shift from short-term political cycles to long-term strategic planning and enhanced international coordination as essential conditions for ensuring the resilience of businesses and the long-term viability of humanity in an era of global instability.

***Keywords: global risks, geoeconomic confrontation, strategic planning, systemic instability, environmental crisis, artificial intelligence, cross-border challenges, business adaptability.***

Термін «глобальні проблеми» варто визначити як поєднання взаємозалежних чинників, які є реальними загрозами для існування людства, не визначають кордонів та потребують об'єднання зусиль світової спільноти для їх подолання. Актуальними у сьогоденні глобальними проблемами, що впливають на добробут мільярдів людей та мають транскордонний характер є: загрози безпеці та миру, включаючи економічну, енергетичну, екологічну кризи, продовольчу безпеку, демографічні зміни, соціальну нерівність, пандемії та інші виклики.

Метою доповіді є комплексний аналіз структури глобальних ризиків у короткостроковій та довгостроковій перспективах, а також виявлення причин складності їх подолання. Доповідь спрямована на обґрунтування пріоритетності системної адаптації держав та бізнес-структур до фундаментальних змін у світовій економіці та політиці, що дозволить мінімізувати негативні наслідки глобальних змін і сформуванню стійкої стратегії розвитку до 2036 року.

Складність аналізу глобальних проблем полягає в тому, що вони мають руйнівний характер та здатні незворотно змінювати соціальне і природне середовище. Масштаби таких викликів є настільки руйнівними, що подолати їх не в силі навіть найпотужніша країна. Тому, виникає потреба провадити спільні дії країн у подоланні глобальних загроз не зважаючи на розбіжності їх розвитку.

На щорічному зібранні Всесвітнього економічного форуму на початку 2026 р. було обговорено ключові глобальні загрози 2026 р. та визначено їх за категоріями: економічні; геополітичні; соціальні; екологічні; технологічні. У Звіті про глобальні ризики [1] зазначено оцінку глобальних загроз структуровану за трьома часовими межами.

1. Поточна ситуація аналізується в межах року (загрози зазначено в порядку зменшення їх впливу). Найбільш імовірні ризики 2026 р.: геоекономічне протистояння або геоекономічна конфронтація (санкції, тарифи, перевірка інвестицій); збройні конфлікти на державному рівні (вторгнення, громадянська війна, переворот, тероризм тощо); погодні катаклізми; соціальний дисбаланс; дезінформація; сповільнення економічного зростання (занепад); обмеження (порушення) прав людини; негативні наслідки застосування технологій штучного інтелекту; кібернетичні загрози; зростання нерівності; безробіття; концентрація технологій та стратегічних ресурсів; нестача природних

ресурсів; руйнування критичної інфраструктури; негативні наслідки від зміни екосистем планети; вимушена міграція.

Факти сьогодення вказують про те, що геоекономічна конфронтація перетворюється на основну світову тенденцію в якій держави дедалі частіше вдаються до торговельних бар'єрів, обмежень та санкцій щодо реалізації інвестиційних проєктів, намагаючись взяти під повний контроль критичні ланцюги постачань, сировину та передові технології. Таке протистояння вже давно вийшло за межі простої торгівлі, ставши невіддільним від питань національної безпеки та оборонних потужностей.

2. Середньострокові перспективи щодо глобальних викликів охоплюють найближчі два роки (2027-2028 рр.), до яких входять наступні: геоекономічна конфронтація; хибна (спотворена) інформація та дезінформація; соціальний дисбаланс; екстремальні погодні явища; збройні конфлікти на державному рівні; кібернетичні загрози; зростання нерівності; обмеження (порушення) прав людини або громадянських свобод; забруднення; вимушена міграція або переміщення (загрози зазначено в порядку зменшення їх впливу).

Аналіз середньострокових прогнозів на 2027–2028 рр. вказує на очевидний факт того, що світ вступає у фазу глибокої нестабільності, де основні загрози формуються від геоекономічного протистояння та збройних конфліктів до соціальної нерівності й поширення дезінформації і стають нерозривно пов'язаними. Такі загрози завдають суттєвого негативного впливу на фінансові та матеріальні резерви країн, що формує ланцюгову реакцію системної нестабільності коли кліматичні кризи та кіберзагрози лише посилюють наявну соціальну нестабільність і примусову міграцію. Ймовірно, для політичних інституцій та бізнесу цей період стане визначальним випробуванням на спроможність системи адаптуватися до кризових умов де стійкість та розвиток залежатимуть не від спроб вирішити кожену проблему окремо, а від здатності адаптуватися до цих глобальних змін у комплексі.

3. Для стратегічного планування виокремлено довгостроковий період – наступне десятиліття (2027-2036 рр.). Такий підхід дозволяє побачити як миттєві виклики, так і фундаментальні зміни, що формуватимуть наше майбутнє до середини 2030-х років: екстремальні погодні умови; втрата біорізноманіття та дисбаланс екосистем; зміни екосистем планети; спотворена інформація та дезінформація; несприятливі наслідки застосування технологій штучного інтернету; нестачу природних ресурсів; зростання нерівності; кібернетичні загрози; соціальний дисбаланс; забруднення територій.

У період 2027-2036 рр. стратегічне планування виходить за межі питань сталого зростання. В цей час центром уваги має бути адаптація

до фундаментальних змін та забезпечення життєздатності в умовах нових масштабних глобальних викликів, а саме: від кліматичних катастроф та виснаження ресурсів до непередбачуваних наслідків розвитку штучного інтелекту, які разом формують складну ситуацію в подальших періодах. Усвідомлення цих загроз у сьогоденні надає можливості підготуватися до нових реалій майбутнього, де успіх держав залежатиме від здатності вчасно розпізнати екологічні та технологічні ризики та трансформувати їх у системні рішення, що захистять як довкілля, так і суспільний добробут.

Глобальні загрози сучасності є складними процесами взаємопов'язаних викликів, які неможливо подолати зусиллями лише однієї країни чи короткостроковими політичними рішеннями. Аналіз Звіту-2026 наочно демонструє, що інерційність кліматичних змін, стрімкий розвиток штучного інтелекту та відсутність єдиного світового центру управління створюють ситуацію глибокої невизначеності. Головна складність полягає в необхідності знайти компроміс між економічним добробутом сьогодення та виживанням майбутніх поколінь. Саме тому єдиним шансом для людства залишається стратегічне планування на десятиліття вперед та добровільна координація дій усіх держав, попри будь-які політичні чи ідеологічні розбіжності.

Складність аналізу глобальних загроз полягає в тому, що їх неможливо розглядати просто як масштабні негаразди. Це надзвичайно заплутаний ланцюг взаємопов'язаних причин та наслідків, де зміна одного фактора неминуче викликає зміни у всіх інших сферах життя.

Головні причини, чому глобальні загрози важко досліджувати та розв'язувати:

1. Масштабність та інертність. Наслідки багатьох проблем, наприклад, кліматичні зміни або накопичення ядерних відходів проявляються через десятиліття. В даному випадку, людське світосприйняття та політичні цикли (3-5 років) погано пристосовані до планування на такі довгі періоди. Наприклад, політикам важко приймати рішення сьогодні, якщо їхній результат буде помітний лише наступним поколінням, що створює небезпечну пастку ігнорування довгострокових ризиків заради миттєвої вигоди.

2. Відсутність єдиного центру управління. Оскільки глобальні рішення залежать від участі різних держав, процес їхнього аналізу та ухвалення перетворюється на складний дипломатичний компроміс.

3. Комплексність та взаємозв'язок. Глобальні виклики взаємопов'язані між собою. Неможливо розв'язати одну проблему, не зачепивши інші. Наприклад, воєнні конфлікти миттєво руйнують налагоджену роботу підприємств, створюючи пряму економічну

загрозу, провокують масштабні міграційні хвилі, що стає гострим соціальним викликом. Окрім того, бойові дії завдають нищівної шкоди довкіллю, що лише поглиблює екологічну кризу та створює дефіцит життєво важливих ресурсів для майбутніх поколінь.

4. Висока динаміка та непередбачуваність. Сучасні виклики, зокрема стрімкий розвиток штучного інтелекту та високотехнологічні кіберзагрози, прогресують набагато швидше ніж ми встигаємо їх осмислити. Складність полягає в тому, що ці технології змінюються майже щодня, створюючи ситуацію повної невизначеності: ми бачимо їхні поточні переваги, але науково обґрунтувати та спрогнозувати їхні віддалені наслідки для суспільства чи безпеки наразі практично неможливо.

5. Суперечливість методів подолання загроз. Часто методи, що ефективно долають одну проблему, стають каталізатором для іншої. Наприклад, стрімка індустріалізація, яка рятує цілі регіони від бідності та створює робочі місця, зазвичай завдає нищівного удару по екології. Через це пошук збалансованих рішень перетворюється на надскладне рівняння з багатьма невідомими, де кожне рішення потребує болючих компромісів між миттєвим добробутом та майбутньою безпекою планети.

Отже, розуміння сучасних глобальних зрушень в політичних та економічних процесах у глобальному вимірі, сприяє прогнозуванню імовірних викликів та подальших тенденцій їх розвитку, впливу на діяльність бізнес-структур та підприємств. Вміння вчасно розпізнати приховані загрози та адаптувати стратегію до нових правил міжнародного оподаткування чи змін у зовнішній торгівлі дає підприємцю реальну перевагу. Такий аналітичний підхід сприяє уникненню або мінімізації поточних криз, впевненій побудові довгострокових планів, чим підсилює адаптивність та стійкість в сучасних умовах господарювання.

### **Список використаних джерел**

Global Risks Report 2026. The World Economic Forum. Веб-сайт. URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2026.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf)

World Economic Forum Annual Meeting 2026. The World Economic Forum. Веб-сайт. URL: <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2026/>

І. Турчина,  
*відокремлений структурний підрозділ «Павлоградський фаховий  
коледж Національного технічного університету «Дніпровська  
політехніка», м. Павлоград (Україна)*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕТОДОЛОГІЇ ФАКТОРНОГО АНАЛІЗУ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ ТА РЕЛОКАЦІЇ**

### **Анотація**

У статті досліджено трансформацію методичних підходів до факторного аналізу прибутку підприємств в умовах воєнної дестабілізації. Розкрито специфіку впливу релокації бізнесу на формування фінансових результатів. Обґрунтовано необхідність включення до аналітичних моделей нових детермінант, таких як логістичні розриви та адаптаційний капітал.

**Ключові слова:** *факторний аналіз, прибуток підприємства, воєнна дестабілізація, релокація бізнесу, фінансова стійкість, управління витратами, адаптивний факторний аналіз.*

### **Abstract**

The article explores the transformation of methodological approaches to factor analysis of enterprise profits under conditions of military destabilization. The specificity of the impact of business relocation on the formation of financial results is revealed.

**Keywords:** *factor analysis, enterprise profit, military destabilization, business relocation, financial sustainability, cost management, adaptive factor analysis.*

### **Вступ**

Сучасна геостратегічна реальність вимагає від підприємств України докорінної трансформації підходів до управління фінансовими результатами. Як зазначають експерти Національного інституту стратегічних досліджень, воєнна агресія спричинила безпрецедентні структурні зрушення, що потребує негайної адаптації інструментарію оцінки ефективності бізнесу [2]. Традиційні методики факторного аналізу прибутку, розраховані на стабільні умови, втрачають свою точність через ігнорування непередбачуваних зовнішніх шоків. Особливої ваги набуває аналіз діяльності релокованих підприємств, де структура витрат зазнає докорінних змін, що не вкладаються у межі стандартних моделей детермінованого аналізу.

**Мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичній адаптації моделей факторного аналізу прибутку до умов воєнного стану та процесів релокації суб'єктів господарювання.

### **Виклад результатів**

Класичний факторний аналіз прибутку традиційно базується на жорстких зв'язках, де основними чинниками виступають зміна ціни (P), питомої собівартості (C) та обсягів реалізації (Q). Проте в умовах війни ці чинники набувають специфічної природи та підпорядковуються новим закономірностям. Зокрема, у наукових дослідженнях зазначається, що ключовим викликом для фінансів стає критичне зростання трансакційних витрат та розрив логістичних ланцюгів, що деформує очікувану маржинальність [1; 2].

Трансформація методології аналізу прибутку для релокованих підприємств має передбачати триетапний підхід:

1. Етап ідентифікації воєнних детермінант: виокремлення витрат на логістичну перебудову та енергозабезпечення в умовах дефіциту ресурсів. В аналітичну модель пропонується вводити коефіцієнт логістичної стійкості, що коригує планову виручку.

2. Аналіз адаптаційного капіталу (Ca): сукупність витрат на фізичне переміщення потужностей, оренду нових площ та пусконаладжувальні роботи. Ці витрати мають високу питому вагу у структурі собівартості в перші 6–12 місяців після релокації. Формула прибутку (Pr) трансформується у вигляд:

$$Pr = \sum(P - C - Ca) * Q - FC, \quad (1)$$

де FC - постійні витрати, що також змінюються через зміну регіону. Дані про середні витрати на релокацію бізнесу наведені у [3].

3. Оцінка кадрової лабільності: аналіз впливу втрати кваліфікованого персоналу на продуктивність праці. В умовах релокації витрати на рекрутинг та перепідготовку кадрів стають ключовим фактором, що стримує ріст прибутку [1].

Окрім цього, методологія аналізу має зміститися від статичного розрахунку відхилень до сценарного моделювання (Stress-testing). Важливо враховувати не лише прямі витрати, а й упущену вигоду від простою обладнання під час переїзду та втрату частки ринку. Пропонований адаптивний підхід передбачає використання ітераційних моделей аналізу, які дозволяють коригувати цільові показники прибутку залежно від зміни рівня воєнної загрози та доступності зовнішнього фінансування та офіційних статистичних показників розвитку галузей

економіки [4]. Це забезпечує вищу точність фінансового планування та дозволяє формувати резерви стійкості на мікрорівні [3].

### **Висновки**

Трансформація методології аналізу в нових геостратегічних реаліях має базуватися на гнучкості та впровадженні макроризиків у мікроекономічні моделі. Релокація вимагає специфічного підходу до аналізу витрат, де пріоритетом є не лише мінімізація собівартості, а й забезпечення безперервності діяльності (Business Continuity Plan). Запропоновані засади дозволять підприємствам більш точно оцінювати потенціал післявоєнного відновлення та адаптувати фінансову стратегію до динамічних умов середовища [3].

### **Список використаних джерел**

1. Геєць В. М. Особливості подолання впливу воєнних дій на економіку України. Економіка України. 2022. № 12. с. 3–22.
2. Економіка України під час війни: стан, проблеми, перспективи : аналітична записка / Нац. ін-т стратег. дослідж. URL: <https://niss.gov.ua> (дата звернення: 23.03.2026).
3. Релокація бізнесу: досвід та виклики / Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 23.03.2026).
4. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 23.03.2026).

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

## **СТРАТЕГІЇ SOFT POWER У ЗОВНІШНІЙ ПОЛІТИЦІ ПРОВІДНИХ ДЕРЖАВ СВІТУ**

### **Анотація**

У доповіді розглянуто сутність поняття soft power як важливого інструменту сучасних міжнародних відносин. Проаналізовано основні підходи до трактування цієї концепції, зокрема ідеї Джозефа Ная, а також її історичні витоки у давньосхідній філософії. Висвітлено ключові сфери реалізації м'якої сили: культуру, освіту, політичні цінності та інформаційний простір. Особливу увагу приділено практичному застосуванню м'якої сили провідними державами світу - США, Китаєм та Японією, а також їхнім стратегіям формування позитивного міжнародного іміджу. Okремо проаналізовано співвідношення м'якої, жорсткої та розумної сили в умовах глобалізації. У роботі доведено, що в сучасному світі ефективна зовнішня політика держав базується на комплексному поєднанні різних інструментів впливу, де м'яка сила відіграє ключову роль у формуванні довіри та авторитету на міжнародній арені.

***Ключові слова:** soft power, зовнішня політика, імідж країни, культура, політичні цінності.*

### **Abstract**

The report examines the essence of the concept of soft power as an important instrument of modern international relations. The main approaches to interpreting this concept are analyzed, including the ideas of Joseph Nye, as well as its historical origins in ancient Eastern philosophy. The key areas of soft power implementation are highlighted: culture, education, political values, and the information space. Particular attention is paid to the practical application of soft power by leading world powers (the United States, China, and Japan) as well as their strategies for shaping a positive international image. The correlation between soft power, hard power, and smart power in the context of globalization is also analyzed. The paper demonstrates that in the modern world, an effective foreign policy of states is based on a comprehensive combination of various instruments of influence, where soft power plays a key role in building trust and authority on the international stage.

**Keywords:** *soft power, foreign policy, country image, culture, political values.*

У сучасному світі вплив держав визначається не лише армією чи економікою. Іноді країна може досягати своїх цілей без жодного тиску – просто тому, що інші хочуть бути схожими на неї. Саме це явище називають «м'якою силою» або «soft power». М'яка сила – це здатність держави впливати на інших через привабливість своєї культури, цінностей і способу життя. Люди дивляться фільми, слухають музику, переймають ідеї і поступово починають довіряти цій країні та підтримувати її. Термін увів американський політолог Джозеф Най, який пояснював, що справжня сила полягає не лише в примусі, а й у здатності переконувати та приваблювати. Сьогодні ця концепція активно використовується у світовій політиці.

М'яка сила охоплює різні популярні сфери життя суспільства. До неї належать культура, освіта, політичні цінності та зовнішня політика держави. Наприклад, популярні фільми, музика, мода чи національна кухня можуть формувати позитивний образ країни у світі. Важливу роль також відіграє освіта, адже іноземні студенти, навчаючись у престижних університетах, переймають досвід і цінності цієї держави. Яскравими прикладами можуть бути США, Китай та Японія. Сполучені Штати впливають через кіноіндустрію, медіа та масову культуру. Китай поширює свою культуру і традиції через міжнародні освітні програми та культурні центри. Японія здобула популярність завдяки аніме, сучасним технологіям і національній кухні тощо.

Також використовується жорстка сила – це здатність держави досягати своїх цілей шляхом примусу або тиску, використовуючи військову силу чи економічні засоби. До неї належать армія, війни, санкції, фінансовий вплив та інші інструменти, які змушують інші країни діяти певним чином. Якщо м'яка сила діє через переконання, довіру і бажання інших наслідувати, то жорстка сила, навпаки, базується на примусі та тиску, а не на привабливості. Перевагою м'якої сили є те, що вона не викликає відкритих конфліктів і діє через зацікавлення та довіру. Водночас її вплив є поступовим і не завжди швидко дає результат. Тому в сучасному світі держави часто поєднують «м'яку» і «жорстку» силу для досягнення своїх цілей. Тому м'яка сила насправді є важливим інструментом міжнародної політики, який дозволяє країнам зміцнювати свій авторитет.

Станом на сьогодні поняття «сила держави» змінилося. Раніше головним фактором була економіка або якість армії, а зараз перемагає той, хто має здатність впливати на інших. Саме тому розрізняють

жорстку силу та м'яку. У XXI столітті велике значення має інформація та думка людей. Тепер перемагає не завжди той, хто сильніший фізично, а той, хто може переконати інших у своїй правоті. Якщо країна викликає довіру, її підтримують на міжнародній арені. Саме тому важливо, щоб дії держави виглядали чесними, справедливими та зрозумілими для світу. М'яка сила діє через симпатію і повагу. Люди починають наслідувати стиль життя, культуру або ідеї тієї країни, яка їм подобається. Наприклад, США мають дуже сильний вплив завдяки фільмам, музиці, технологіям, освіті та їжі. Вони створюють образ успішного життя і свободи, який приваблює людей з усього світу. Якщо брати як приклад Японію, то вона також активно використовує м'яку силу, але через культуру. Аніме, що стало об'єктом масового захоплення та активного споживання в глобальному просторі, відеоігри, кухня та традиції зробили її популярною серед молоді. Китай обрав інший шлях. Він вкладає великі кошти в освіту та міжнародні проекти. Але через політичну систему інші країни іноді не довіряють йому повністю, тому його м'яка сила працює не так ефективно.

Сучасне розуміння м'якої сили не є суто продуктом політичної думки XX століття. Як зазначає дослідник М. Цюрупа, ментальні засади цього явища сформувалися ще у давньосхідній філософії. Видатні мислителі, такі як Сунь-цзи та Лао-цзи, наголошували, що найвищим мистецтвом війни є перемога над ворогом без жодного пролиття крові. У давньокитайських стратегіях військова атака на укріплення вважалася другорядним завданням, тоді як психологічна війна та вплив на розум супротивника була головним. Таким чином, сучасна *soft power* є логічним продовженням давньої ідеї про те, що справжня міць полягає у здатності переконувати, а не примушувати. Трансформація міжнародних відносин у XX столітті відображає загальну еволюцію людства від відвертого насильства до більш гуманних методів впливу. Подібно до того, як у судочинстві фізичні катування були замінені на методи нагляду та виправлення, у світовій політиці спостерігається перехід від брутального тиску до витонченої сили. Важливо розрізнати такі поняття, що описують держави: *Strength* – фізична, матеріальна сила (армія, зброя, кількість танків) та *Power* – це здатність впливати на інших через авторитет та на світові процеси через привабливість власної моделі розвитку. Використання м'якої сили не заперечує наявності традиційного арсеналу, військового чи економічного, але вона виступає більш ефектним для досягнення цілей у сучасному світі. [1, с. 47] Якщо аналізувати держави, то найчастіше Сполучені Штати Америки залишаються лідером у використанні *soft power*. Їхній вплив формується не лише державою, а й через кіноіндустрію, технологічні компанії та

університети. Саме вони створюють привабливий образ американського способу життя. У результаті багато країн починають орієнтуватися на цінності та ідеї, які поширює американська культура і медіа. З приводу Японії, то вона показує, як культура може стати інструментом впливу. Завдяки аніме, технологіям і національній кухні вона сформувала образ сучасної, творчої та мирної держави. Люди у всьому світі самі цікавляться японською культурою, що підвищує довіру до країни. Тому Японія досягає впливу не через тиск, а через привабливість.

Окрему увагу варто звернути на держави, які багато в чому існують завдяки м'якій силі. Хорошим прикладом є Монако. Ця невелика країна створила образ розкоші та престижного життя. Саме ця привабливість допомагає їй залишатися економічно стабільною і незалежною. Тобто в даному випадку імідж країни прямо впливає на її успіх. Відомий політик і дослідник Збігнев Бжезинський підкреслював, що культура США має дуже великий вплив у світі. Особливо це стосується молоді. Через музику, фільми та ідеї формується світогляд молодого покоління, яке в майбутньому буде приймати важливі рішення у своїх країнах. Щоб поширювати свій вплив, держави створюють спеціальні організації. Наприклад, Британська рада (Велика Британія), Гете-інститут (Німеччина) або Інститут Сервантеса (Іспанія). Вони проводять мовні курси, культурні заходи та обміни. Завдяки цьому люди краще знайомляться з культурою країни і починають ставитися до неї позитивніше. Також важливу роль у м'якій силі відіграє релігія. Наприклад, Ватикан має великий вплив у світі, хоча не має сильної армії чи економіки. Його сила полягає в авторитеті та моральних цінностях. Ватикан активно висловлюється щодо важливих світових проблем, і до його думки прислухаються багато людей. Водночас сучасний світ показує, що м'яка сила не може повністю замінити жорстку. Це добре видно на прикладі України. Сьогодні наша держава використовує обидва підходи. З одного боку, це підтримка культури, єдність суспільства та розвиток технологій, а з іншого – зміцнення армії. Саме поєднання цих двох видів сили допомагає Україні не лише отримувати підтримку світу, а й захищати свою незалежність. Важливу роль у сучасній світовій політиці відіграють азійські країни, насамперед Китай і Японія. Вони активно працюють над тим, щоб створити позитивний образ своїх держав у світі та зробити його частиною своєї політики. Китай використовує комплексний підхід, де м'яка сила тісно пов'язана з економікою. По-перше, він приваблює інші країни доступними товарами та активною участю у світовій торгівлі, завдяки чому стає важливим партнером. По-друге, Китай намагається не втручатися у внутрішні справи інших держав, що створює образ стабільного і передбачуваного

союзника. По-третє, велике значення має культура, у світі існує велика китайська діаспора, а також працюють Інститути Конфуція, які поширюють мову та культуру країни. Японія, у свою чергу, зробила ставку на культуру і креативність. Вона показала, що навіть масова культура може бути сильним інструментом впливу. Завдяки аніме, манзі та сучасним технологіям Японія стала дуже популярною у світі. У 2002 році вона навіть офіційно запустила стратегію «Cool Japan», щоб розвивати цей напрям. Важливу роль відіграє і підтримка держави: створюються конкурси та премії, які приваблюють творчих людей з різних країн. Крім того, продукція з написом «Made in Japan» асоціюється з якістю та надійністю, що також підсилює позитивний імідж країни [2, с. 112]. Також, зараз soft power можна порівняти з інформаційним простором. На даний час, особливо через соціальні мережі, держави змагаються не тільки силою, а ще й за увагу та довіру людей. Нариклад створення бренду нації: через глобальні медіа, такі як Netflix для США, популярні платформи або культурні проекти країн держави формують впізнаваний та позитивний бренд, таким чином, просувається національна культура.

Як вже було сказано, США вважається одним із головних прикладів держави, яка активно використовує м'яку силу, однак вона має свою історію застосування залежно від політики різних президентів. З початку XXI століття варто звернути увагу на політику Джорджа Буша-молодшого. У період його першого президентського терміну основний акцент робився на жорсткій силі, зокрема, через військові операції в Іраку та Афганістані. Такі дії негативно вплинули на імідж США у світі, рівень підтримки значно знизився. Під час другого терміну адміністрація Буша почала більше уваги приділяти м'якій силі. Розвивалися міжнародні медіа-проекти, такі як Radio Sawa та Al Hurta, а також освітні обміни. Проте в багатьох країнах, особливо арабських, це часто сприймалося як пропаганда, що показало: важливо не лише впливати, а й правильно подавати інформацію. З приходом до влади Барака Обами політика США змінилася. Він зробив акцент на поєднанні жорсткої і м'якої сили, так званій розумній силі. США почали активніше брати участь у вирішенні глобальних проблем, допомагати іншим країнам після катастроф і підтримувати міжнародне співробітництво. Це значно вплинуло на імідж держави, що зміцнило її авторитет у світі. На даний час політика Дональда Трампа з гаслом «Америка понад усе» знову змінила підхід. Жорстка міграційна політика, вихід із міжнародних угод та економічні конфлікти з іншими країнами викликали негативну реакцію у світі. Хоча США посіли свої позиції у військовій та економічній сферах, рівень довіри та ефективність м'якої

сили у цей період помітно знизилися. США надалі залишаються однією із провідних держав, які використовують м'яку силу у своїй політиці. Варто зазначити про діяльність USAID, ефективне запровадження нових інформаційних технологій, роботу найбільших компаній у світі, як-от Apple, Microsoft, SpaceX, NASA тощо, що є її основними сучасними проявами. Крім цього, не слід забувати про культурну складову м'якої сили, зокрема проведення масштабної освітньої політики стажувань, поширення власного національного кінематографічного здобутку у Голівуді, елементів кулінарних традицій та літературних напрямів [3, с. 106-107].

Аналізуючи досвід США, можна зробити висновок, що м'яка сила – це не просто ініціатива окремих президентів, а результат роботи цілої системи державних інституцій. Важливу роль відіграє Бюро у справах освіти та культури, яке було засноване у 1961 році. Саме воно займається розвитком освітніх і культурних програм на міжнародному рівні. Наприклад, такі програми, як програма Фулбрайта, допомагають встановлювати довготривалі зв'язки між країнами через навчання та обмін досвідом, що підсилює авторитет США у світі. Водночас американський досвід показує, що м'яка сила не може повністю замінити жорстку. Вони працюють разом і доповнюють одна одну. США підтримують своїх союзників не лише культурно чи політично, а й військово та економічно, наприклад Тайвань, Південну Корею та Ізраїль. Саме така підтримка створює основу для поширення демократичних цінностей. Крім того, важливою особливістю США є стабільність їхньої політичної системи. Незалежно від того, хто є президентом, держава продовжує дотримуватися своїх інтересів і загального курсу зовнішньої політики [4, с. 183-185].

Окремим і найважливішим вектором сучасної світової політики є стратегічне суперництво між США та КНР за глобальне лідерство. Як зазначає дослідник М. Рижков, це протистояння вже давно вийшло за межі торговельних суперечок і перетворилося на повномасштабну битву наративів. США традиційно спираються на ліберальну модель, де м'яка сила базується на цінностях демократії, індивідуальних свобод та прав людини. Головним інструментом Вашингтона залишається привабливість західного способу життя та здатність формувати світовий порядок денний через міжнародні інституції. Натомість Китай пропонує альтернативну модель – «Пекінський консенсус», що поєднує авторитарне управління із бурхливим економічним зростанням. Для багатьох країн, що розвиваються, китайська допомога виглядає привабливішою, оскільки Пекін, на відміну від Вашингтона, не висуває вимог щодо демократичних реформ у обмін на інвестиції. Сьогодні це

суперництво набуло форми технологічної холодної війни. Контроль над критичними технологіями, такими як 5G (кейс Huawei) або алгоритми соціальних мереж (TikTok), став новим фронтом Smart Power. США намагаються обмежити технологічний вплив Китаю, маркуючи його як загрозу безпеці, тоді як КНР використовує свою економічну міць для створення нової цифрової інфраструктури в межах проєкту «Один пояс, один шлях». Найгострішою точкою цього протистояння залишається Тайвань. Для США підтримка острова є питанням збереження власного авторитету як гаранта демократії в Азії. Для Китаю ж відновлення суверенітету над Тайванем є стратегічною метою, яка має довести перевагу його «жорсткої» та м'якої сили над американською. Таким чином, відносини США та Китаю сьогодні визначають не лише торговельні баланси, а й те, чия цивілізаційна модель стане домінуючою у XXI столітті [5, с. 15].

У сучасній політиці з'явилося поняття розумної сили. Воно виникло тому, що однієї лише «м'якої сили» вже недостатньо, і держави почали поєднувати різні способи впливу. Головна різниця між цими поняттями полягає в підході. М'яка сила працює через привабливість – культуру, освіту, спорт. А розумна сила поєднує всі можливі інструменти впливу. Вона включає не лише державу, а й бізнес, суспільство та міжнародні організації, які разом працюють для досягнення спільної мети. Також важливо, що розумна сила не відмовляється від «жорсткої». Навпаки, вона базується на тому, що держава повинна мати і військові, і економічні можливості. Саме тоді «м'яка сила» працює ефективніше, бо за нею стоїть реальна сила. Крім того, розумна сила є більш вигідною. Вона дозволяє досягати результатів без прямих воєн, використовуючи співпрацю, інвестиції та підтримку союзників. Отже, якщо м'яка сила – це здатність викликати симпатію і довіру, то розумна сила – це вміння правильно поєднувати цю привабливість із реальною силою для захисту інтересів держави [6].

У ході дослідження було встановлено, що поняття м'якої сили є одним із ключових елементів сучасної міжнародної політики. На відміну від жорсткої сили, яка ґрунтується на примусі та тиску, м'яка сила діє через привабливість культури, цінностей і способу життя держави, формуючи довіру та підтримку з боку інших країн. З'ясовано, що ефективність м'якої сили значною мірою залежить від інформаційного простору, глобальних медіа та рівня розвитку культурної дипломатії. Саме через освіту, мистецтво, технології та міжнародні обміни держави створюють позитивний імідж і впливають на світову громадську думку. Аналіз досвіду США, Китаю та Японії показав, що кожна з цих країн використовує власну модель реалізації м'якої сили від масової культури

та технологій до освітніх програм і економічних ініціатив. Водночас було доведено, що м'яка сила не може повністю замінити жорстку, а найбільш ефективною є стратегія їх поєднання – це розумна сила. Таким чином, у XXI столітті здатність держави впливати на інших визначається не лише військовою чи економічною потужністю, а й умінням формувати привабливий образ і здобувати довіру міжнародної спільноти. Саме це стає вирішальним фактором у боротьбі за глобальне лідерство.

### **Список використаних джерел**

1. Цюрупа М. Поняття «М'якої сили» держави та особливості її застосування в сучасній світовій політиці. Наукові записки. Випуск 36. С. 47-58. URL: [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/tsiurupa\\_poniattia.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/tsiurupa_poniattia.pdf)

2. Савон К.В. Вплив політика «м'якої сили» на імідж держави. Актуальні проблеми політики. 2020. Випуск 66. С. 112-117. DOI: <https://doi.org/10.32837/app.v0i66.715>

3. Федорович С. М'яка сила США: історія та перспективи. Травневі студії 2021: історія, міжнародні відносини, філософія. 2021. С. 105-108. URL: <https://jts.donnu.edu.ua/article/view/10901>

4. Задоя А.О., Федулова С.О., Ключник Р.М. Архітектура європейської безпеки: нові виклики та загрози: навчальний посібник [Електронний ресурс]. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2024. 297 с.

5. Рижков М.М. Стратегії стримування у зовнішній та безпековій політиці США. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2011. Випуск 102 (Частина I). С. 5-21.

6. Ткач О.І., Ткач А.О. «М'яка сила» як характерна ознака політичного впливу великої держави за умов багатопольярного світу в латиноамериканському регіоні. Політологічний вісник. 2018. Вип. 80. С. 77-85.

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

## Тези доповідей

R. Ivanova,  
*Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law,  
Khmelnytskyi (Ukraine)*

### THE ROLE OF INTERNATIONAL FINANCIAL ORGANIZATIONS IN THE TRANSFORMATION OF UKRAINE'S ECONOMIC INSTITUTIONS UNDER NEW GEOSTRATEGIC REALITIES

The contemporary transformation of the global economic order necessitates a fundamental reassessment of the role and functioning of economic institutions at both national and international levels. The full-scale aggression of the Russian Federation against Ukraine has not only destabilized economic processes but has also acted as a catalyst for profound structural changes in economic governance, financial regulation, and institutional interaction between the state and international actors.

Under conditions of martial law and post-war recovery, ensuring macro-financial stability, rebuilding critical infrastructure, and integrating Ukraine into the European economic space have become key priorities. In this context, the role of international financial organizations, in particular the International Monetary Fund, World Bank, European Bank for Reconstruction and Development, and European Investment Bank, is significantly increasing, as they contribute to financial stabilization, institutional reforms, and the implementation of international governance standards [1–4].

The aim of this study is to provide a comprehensive analysis of the impact of international financial organizations on the transformation of Ukraine's economic institutions under new geostrategic realities. The transformation of Ukraine's economic institutions is multidimensional and includes reforms in the banking system, fiscal and budgetary policy, public administration, and financial control mechanisms. In this regard, international financial organizations should be considered not only as providers of financial assistance but also as institutional drivers of reform, shaping regulatory frameworks and influencing policy-making processes.

In particular, cooperation with the International Monetary Fund is implemented through Extended Fund Facility (EFF) programs, which include clearly defined structural benchmarks aimed at enhancing fiscal transparency, reforming the banking sector, strengthening central bank independence, and improving anti-corruption mechanisms [1]. This approach establishes a new model of institutional accountability, where financial support is directly linked to measurable reform outcomes. At the same time, the World Bank focuses on

long-term development projects, particularly in infrastructure reconstruction, energy sector modernization, social protection systems, and digital transformation of public administration [2]. These initiatives contribute to increasing the resilience and adaptability of Ukraine's economic institutions in the face of external shocks. The European Bank for Reconstruction and Development plays a crucial role in supporting private sector development, promoting green transition policies, and enhancing energy security [3]. The European Investment Bank, in turn, finances large-scale infrastructure projects that form the foundation for sustainable economic growth and Ukraine's integration into the European market [4].

A distinctive feature of the current stage is the emergence of a new model of interaction between the Ukrainian state and international financial organizations, based on the principles of transparency, accountability, efficiency, and conditionality. This model contributes to improving governance quality and strengthening the institutional capacity of the state.

However, the transformation process is accompanied by several challenges, including increasing public debt, dependence on external financial assistance, and the necessity to balance national interests with the requirements of international partners. These factors highlight the need for effective legal frameworks, strategic planning mechanisms, and institutional safeguards to ensure the proper use of financial resources.

Furthermore, Ukraine's integration into the European economic and legal space requires the harmonization of national legislation with the acquis of the European Union and the implementation of international financial standards. In this process, international financial organizations act as key intermediaries and catalysts for reform.

Thus, international financial organizations play a system-forming role in the transformation of Ukraine's economic institutions. They function not only as sources of financial support but also as key actors in shaping institutional frameworks oriented toward European integration, sustainable development, and enhanced economic resilience in the face of global challenges.

## References

1. International Monetary Fund. Articles of Agreement of the International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org> (accessed: 30.03.2026).
2. World Bank. Ukraine Overview. URL: <https://www.worldbank.org> (accessed: 30.03.2026).
3. European Bank for Reconstruction and Development. Ukraine Country Strategy. URL: <https://www.ebrd.com> (accessed: 30.03.2026).

4. European Investment Bank. Ukraine Projects. URL: <https://www.eib.org> (accessed: 30.03.2026).

5. Strategy of Economic Security of Ukraine until 2025 : approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 11, 2021 No. 347-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed: 30.03.2026).

6. On the National Bank of Ukraine : Law of Ukraine of May 20, 1999 No. 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed: 30.03.2026).

**O. Korohodova,**  
*Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv (Ukraine)*

## **INTERNATIONAL PRODUCT LIFE CYCLE MANAGEMENT BASED ON INDUSTRY 4.0-5.0 AND CIRCULAR ECONOMY**

In today's world, the search for a balance between high-tech development and environmental protection continues. International product life cycle (PLC) management is also undergoing corresponding changes. The way we create and use things is now changing under the influence of Industry 4.0-5.0 paradigms, which require the implementation of the basic principles of the circular economy in every step of value creation [1]. In this context, international PLC management is no longer a linear process but is transforming into a dynamic ecosystem where the starting point is not development but the individual needs or desires of the customer. Considering the evolution of international product lifecycle management (Table 1), it is logical to assume that Industry 4.0 has laid the necessary digital foundation for this. Within the techno-centric approach, the main focus is on the intellectualisation of production: the use of artificial intelligence algorithms and big data to achieve unprecedented productivity. Here, the product is not a mass commodity, but rather a specific customised solution. For example, the use of 3D printing allows transnational companies to manufacture products directly in the country of consumption, adapting their life cycle to the specifics of the local market [2]. This undoubtedly contributes to the implementation of circular economy principles, as localising production and using secondary materials can significantly reduce logistics costs and environmental impact.

At the same time, there is a tendency towards the formation of the Industry 5.0 paradigm, which is likely to emerge as a necessary balance to total automation. It can be assumed that the anthropocentric approach returns human capital to the centre of production strategy, where technologies are seen not as a replacement for humans, but as a means of enhancing their creative and ethical potential. In such a system, a product begins its life cycle not on a conveyor belt, but with an in-depth analysis of needs and social

values, which effectively erases the line between marketing and development [2].

The end point of this transformation appears to be the concept of a circular economy, where ecocentrism becomes the defining imperative. In this context, international PLC management is transformed into a closed-loop model where the concept of ‘waste’ is eliminated. The product becomes a temporary form of resource existence, which, after the end of its useful life, must be integrated into new value creation cycles.

**Table 1**

**Comparative characteristics of industrial paradigms within the concept of international PLC management\***

Parameter	Industry 4.0 (technocentrism)	Industry 5.0 (anthropocentrism)	Circular economy (ecocentrism)
Main goal	Maximum automation and productivity	Harmonization of sustainable development (human well-being and environmental conservation)	Zero emissions, environmental protection, closed loop
Main emphasis	Data, algorithms, AI	Human capital	Renewable and regenerative materials
Product role	Customized	A tool to meet social needs	Resource for future cycles

*\*Developed by the author based on [1; 2].*

The origins of these changes date back to the end of the 20th century, when Barbier E. first substantiated the concept of a ‘green economy’. His further research proved that an investment of only 1% of global GDP in ‘green’ infrastructure is sufficient to lay the foundation for global environmental stability [3; 4]. For Ukraine, the integration of Industry 5.0 and circular economy principles could become not only a way to support the economy, but also a foundation for future reconstruction that takes environmental needs into account. First and foremost, this involves solving the problem of military waste, where the principles of Industry 4.0 and 5.0 find direct application. At the same time, one of the main tasks is to find new methods for processing the huge amount of military equipment leftovers and cleaning up the land using the most advanced technologies for restoring nature.

As noted in [5], the RF’s full-scale military aggression has led to the accumulation of critical volumes of specific waste in the form of destroyed

equipment. From the perspective of the circular economy, this array is viewed not as an environmental burden, but as a strategic resource fund for the future reconstruction of the country. The significant content of ferrous and non-ferrous metals, as well as rare earth and precious elements in the remains of equipment, allows them to be transformed into valuable secondary raw materials for national industry. However, the effective realisation of this potential requires a fundamental review of state policy and the creation of innovative logistics chains capable of functioning in conditions of destroyed infrastructure and limited production capacity. To solve the problem of military scrap accumulation, [5] proposes a number of strategic models ranging from complete state control to active involvement of the private sector. The most adaptive approach in the context of the Industry 4.0 paradigm is one that involves the creation of a network of small mobile enterprises directly in the areas where combat operations are taking place. The most adaptive approach in the context of the Industry 4.0 paradigm is to create a network of small mobile enterprises directly in the areas where military operations are taking place. The use of decentralised high-tech solutions minimises logistics costs and prevents further expansion of landfill areas. This approach ensures environmental safety and lays the foundation for a new industrial architecture in Ukraine, which, through waste processing, can be integrated into global value chains and contribute to the return of forcibly displaced populations by creating new jobs.

Hrechko A. et al. [6] note that a combination of various fiscal incentives, from tax breaks to direct subsidies and environmental fines, allows for the construction of flexible waste management models even in crisis conditions. In particular, World Bank reports highlight a significant funding gap in solid waste management in Ukraine, which creates risks of long-term environmental crises. To overcome these problems, Hrechko A. et al. proposed the introduction of a comprehensive set of tools: reduced income tax rates for waste management companies, tax breaks for investors in green technologies, and the development of public-private partnerships. This combination of fiscal support and innovative sustainable development standards will attract international capital and private investment in the recycling industry [6]. Ultimately, integrating international experience into the domestic institutional and legal framework is becoming a decisive factor in the transition from linear consumption to a fully-fledged circular economy, where fiscal measures act as a catalyst for environmental security and economic recovery.

Thus, modern international product life cycle management is evolving from linear resource exploitation to a complex, ethically oriented ecosystem. We are witnessing how the very concept of production is changing and a

completely different system is being formed. It is likely that the combination of ultra-modern robots (Industry 4.0) and human creativity and ethics (Industry 5.0) will become the tool that will finally make the idea of a zero-waste economy a reality. Thanks to modern technologies, military waste can be turned into valuable raw materials for construction and new factories. To implement the above, Ukraine will need not only new equipment, but also state support, such as appropriate fiscal policy or special grants for environmental projects. In other words, this approach has not only theoretical but also vital practical significance for our national economy: it allows critical volumes of military waste to be transformed into a valuable resource fund for national revival. In this way, Ukraine will likely be able to become not just a participant in the global market, but a modern technological state that knows how to conserve its resources.

## References

1. Azizov, T. (2024). Industry 4.0 technologies in circular innovation: A review of sustainable value chain studies, *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, ISSN 1804-8048, University of Pardubice, Pardubice, Vol. 32, Iss. 2, pp. 1-14, <https://doi.org/10.46585/sp32022090>
2. Korohodova O. (2021). Transnational companies' product development in industry 4.0. *Econ Bull Natl Tech Univ Ukraine Kyiv Polytechnic Inst* 19(19):1–8. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.231168>
3. Barbier, E.B., Pearce, D.W., & Markandya, A., (1990). Environmental Sustainability and Cost Benefit Analysis, *Environment and Planning A*, 22:1259-66
4. Korohodova, O., Moiseienko, T., Hlushchenko, Y., & Chernenko, N. (2024). Ukraine's Green Economy Growth in the Context of Industry 4.0: Challenges and Solutions. *Ekonomika*, 103(2), 24-44. <https://doi.org/10.15388/Ekon.2024.104.2.2>
5. Marchenko, V., Hrechko, A., Korohodova, O., Kuzminska, N., Osetskyi, V., Shutuyuk, V., Danilova, E. (2022). Construction of models for managing military waste generated under the conditions of war. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13 (120)), 6–19. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.268283>
6. Hrechko A. V., Solosych O. S., Shvets V. A. Fiskalne stymuliuвання efektyvnosti upravlinnia vidkhodamy utvorenny vnaslidok boiovykh dii v Ukraini dlia dosiahnennia ekolohichnoi bezpeky [Fiscal stimulation of the efficiency of waste management generated as a result of hostilities in Ukraine to achieve environmental safety]. (2025). *Economic Synergy*, 1, 53–65. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-4>

**K. Kraus,**  
*Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy,*  
*Cherkasy (Ukraine)*  
**N. Kraus,**  
*Separate Structural Unit “Institute of Innovative*  
*Education of the Kyiv National University of*  
*Construction and Architecture”, Kyiv (Ukraine),*  
*Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy,*  
*Cherkasy (Ukraine)*

## **EVOLUTIONARY PROCESSES OF INDUSTRIES 4.0 AND 5.0 ON THE WAY TO THE EMERGENCE OF INDUSTRY 6.0**

Industrial revolutions, accompanied by technical and technological changes in industry and production, lead to a rethinking and new skills in working with new techniques, technologies, digitized business processes, automated management processes. In the course of industrialization, which confidently steps from Industry 1.0 to Industry 6.0, we get new quality and efficiency in the economy, logistics, where new digital tools, systems, and technology work “on people” and “for people”. Industry 5.0 and 6.0 have strengthened the integration of man and machine, as a result of which society and the economy have tangible beneficial synergistic effects.

Industry 5.0 is based on the recognition that technological progress and sustainable development aren't mutually exclusive, but in fact complement each other. This framework argues that sustainable development, such as the use of renewable energy sources and sustainable development processes, is an integral part of industrial development. It emphasizes the critical role of various stakeholders, including governments, companies and consumers, in shaping a sustainable industrial future. Governments are seen as factors contributing to the development of policies and regulations, companies as implementers of sustainable technologies and practices, and consumers as drivers of demand for environmentally responsible products [1, p. 4]. We are convinced that economic growth in Ukraine can be a result of technical and technological changes in industry and production and subject to compliance with the Sustainable Development Goals [2; 3].

Industry 4.0 offers people the opportunity to connect to smart networks, which provides new potential for effective work. The digitalization of industry and production allows for flexible methods of delivering information to the employee, and maintenance workers are able to solve problems in a short time. Industry 4.0 has changed the rules and conditions of work in industry, and in production, digitalization has changed its way of conducting [4 p. 467].

The integration of Industry 5.0 and sustainable development opens up

enormous opportunities for a rapid “green” transition. Despite the obvious global challenges, potential benefits for the environment, society and economy, it’s still worth continuing to scale up the processes of digitalization and innovation, where productivity and sustainable development go hand in hand, ensuring a balanced coexistence of industrial growth and environmental protection [1 p. 5], which corresponds to the goal of Industry 5.0. However, it’s still worth continuing to search for opportunities for deep digitalization of Industry 5.0 infrastructure based on the application of artificial intelligence for the development of digital entrepreneurship and virtual business mobility [3, p. 65].

It’s Industry 5.0 that develops circular economic practices and processes with low environmental impact and advocates for social responsibility. It’s characterized by the operation of factories where innovation and efficiency are harmonized with employee satisfaction and take into account environmental responsibility, striving to ensure broad prosperity that goes beyond traditional economic growth, while protecting the planet. Industry 5.0 deviates from the technocentric narrative, changing its balance towards storing numbers, associated with the automation of Industry 5.0 achievements. It advocates the fact that people should be “at the center of business”, and industry should solve such social problems as resource efficiency and resilience to crises [5, p. 4].

“Industry 6.0, while remaining largely speculative, continues the broader trend of using numbered industrial revolutions to shape continuous innovation” [5, p. 1]. “Industry 6.0 is a new concept of a humanized revolution” [4, p. 464], which is aimed at striving for the functioning of smarter, more sustainable and human-compatible industrial systems, promoting the establishment of standards for a new quality of data management, cybersecurity and interoperability [5, p. 14]. Unlike Industry 5.0, which advocates a human-centric correction of the economy with the benefits of automation, Industry 6.0 moves in the direction of posthumanist technofuturism, which can outpace social, legal and democratic oversight. In the near future, society may face the ethical and geopolitical consequences of the premature institutionalization of Industry 6.0 [5, p. 15].

In conclusion, it’s worth noting that no matter what the dynamic evolutionary processes in Industry may be from generation to generation, it’s still worth pursuing the goals of achieving a new quality of life, socio-economic effects of greening, digitalization and innovation. The role of man and his intelligence should not be reduced in favor of artificial intelligence, because technology and equipment are designed to make life easier for a person and free up time for themselves, and not to idealize machines, equipment and robots.

## References

1. Rame R., Purwanto P., Sudarno S. Industry 5.0 and sustainability: An overview of emerging trends and challenges for a green future. *Innovation and Green Development*. 2024. Vol. 3(4). Art. 100173. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.igd.2024.100173>.
2. Kraus K., Kraus N., Radzikhovska Yu. Economic growth under the influence of technical and technological changes of Industry 5.0. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Vol. 11(1). pp. 121–134. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-180-192>.
3. Kraus K., Kraus N. Search of opportunities for digitalization of infrastructure and establishment of Industry 5.0 based on the application of artificial intelligence: regional aspect of digital transformation. *Economics. Finances. Law*. 2024. № 6. pp. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.6.13>.
4. Groumpos P.P. A critical historical and scientific overview of all Industrial revolutions. *IFAC-PapersOnLine*. 2021. Vol. 54(13). pp. 464–471. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2021.10.492>.
5. Madsen D.O., Slatten K., Berg T. From Industry 4.0 to Industry 6.0: Tracing the evolution of industrial paradigms through the lens of management fashion theory. *Systems*. 2025. Vol. 13(5). Art. 387. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13050387>.

**Г. Баранов,**  
*викладач кафедри економіки та управління*  
*Черкаський державний технологічний університет,*  
*м. Черкаси (Україна)*

## ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ГЛОБАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОСТІ

Сучасний розвиток людства супроводжується масштабними трансформаціями, що охоплюють економічну, політичну, соціальну та культурну сфери. Одним із ключових процесів, який визначає ці зміни, є глобалізація. Вона проявляється у формуванні єдиного світового простору, в якому посилюється взаємозалежність між державами, економіками та суспільствами.

Особливої ваги ця проблематика набуває в умовах сучасних геополітичних зрушень, економічної нестабільності та воєнних конфліктів. Нині поряд із розвитком глобалізаційних процесів спостерігаються і протилежні тенденції – деглобалізація та регіоналізація світової економіки. Це зумовлює потребу переосмислення ролі глобалізації та її впливу на формування глобальних проблем людства.

За визначенням С. М. Шепеленка, глобалізація є процесом трансформації соціально-економічних систем, що веде до формування єдиного світового економічного простору. Вона супроводжується інтеграцією національних економік, уніфікацією правил ведення господарської діяльності та посиленням ролі транснаціональних корпорацій [1].

Однією з ключових ознак глобалізації є її багатовимірний характер. Вона охоплює не лише економічну сферу, а й політичну, соціальну та культурну. В економічному вимірі це проявляється в інтеграції ринків товарів, капіталу і праці; у політичному – у розвитку міжнародних інституцій та поглибленні міждержавної взаємодії; у соціальному – у зростанні міграційних процесів і зближенні рівнів життя населення; у культурному – у поширенні ідей, цінностей і моделей поведінки.

Як зазначає О. Хасцька, глобалізація також сприяє формуванню спільних викликів, що виходять за межі окремих держав і потребують узгоджених рішень на міжнародному рівні [2].

Водночас дослідники підкреслюють суперечливість цього процесу. З одного боку, глобалізація відкриває можливості для економічного зростання, стимулює інновації та підвищує ефективність виробництва. З іншого – вона посилює нерівність між країнами, загострює конкуренцію і може спричинити економічну залежність менш розвинених держав [4].

Вагому роль у сучасному етапі глобалізації відіграють цифрові технології. За дослідженням О. Черняєвої, цифровізація економіки виступає одним із ключових чинників, що прискорюють глобалізаційні процеси та змінюють характер міжнародних економічних відносин [3]. Це сприяє розвитку глобальних цифрових ринків і нових форм економічної взаємодії.

У сучасних умовах глобалізація також зазнає суттєвих змін під впливом політичних криз і конфліктів. Як зазначають Н. Поворознюк і Т. Бондар, це проявляється у посиленні тенденцій до деглобалізації та регіоналізації [5].

Серед позитивних наслідків глобалізації варто відзначити розширення можливостей для економічного розвитку. Вона стимулює інноваційні зміни, модернізацію виробництва та впровадження новітніх технологій.

Разом із тим глобалізація поглиблює спеціалізацію країн відповідно до їхніх конкурентних переваг. Це сприяє більш ефективному використанню ресурсів, але водночас може підсилювати залежність від зовнішніх ринків і світових економічних коливань. Інтеграція у глобальну економіку також супроводжується ризиками фінансової нестабільності, кризових явищ і нерівномірного розвитку [4].

Серйозним викликом залишається і зростання економічної нерівності. Попри загальне економічне зростання, переваги глобалізації розподіляються нерівномірно як між країнами, так і всередині них. Розвинені держави мають більше можливостей завдяки доступу до технологій і капіталу, тоді як країни, що розвиваються, часто залишаються залежними від сировинних ресурсів і зовнішніх інвестицій [2].

Важливу роль відіграє й інформаційна глобалізація, яка впливає на політичні процеси. Глобальне поширення інформації сприяє формуванню громадської думки, впливає на прийняття політичних рішень і може використовуватися як інструмент міжнародного впливу.

Крім того, глобалізація тісно пов'язана з безпековими викликами. Такі загрози, як тероризм, кіберзлочинність, пандемії та екологічні кризи, набувають транснаціонального характеру й потребують спільних дій для їх подолання.

На сучасному етапі розвитку людство стикається із загостренням глобальних проблем, які мають комплексний характер і не можуть бути вирішені в межах окремої держави. Глобалізація, з одного боку, сприяє їх поширенню, а з іншого – створює можливості для їх вирішення [2].

Серед таких проблем важливе місце займають демографічні виклики. У різних регіонах світу спостерігаються протилежні тенденції: у розвинених країнах – старіння населення та зниження народжуваності, у країнах, що розвиваються, – швидке зростання чисельності населення.

Не менш актуальними є питання міжнародної безпеки. Зростання кількості воєнних конфліктів, поширення тероризму, кіберзагроз і політичної нестабільності ускладнюють глобальний розвиток і впливають на безпеку в усьому світі.

Отже, глобалізація є ключовим процесом сучасного розвитку, який охоплює всі сфери суспільного життя та формує нові умови функціонування світової системи. Водночас сучасні політичні та економічні реалії свідчать про її трансформацію, що проявляється у посиленні регіоналізації, деглобалізації та зростанні ролі національних інтересів.

Ефективне розв'язання глобальних проблем можливе лише за умови консолідації зусиль міжнародної спільноти, узгодження державної політики та дотримання принципів сталого розвитку.

Таким чином, глобалізація залишається невід'ємною складовою сучасного світу, визначаючи як можливості подальшого розвитку людства, так і основні виклики, що постають перед ним.

### Список використаних джерел

1. Шепеленко С. М. Концептуалізація процесу глобалізації соціально-економічного розвитку суспільства // *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 221–226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-221-226>
2. Хаєцька О. Проблеми та перспективи глобалізації, глобальні проблеми людства // *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 316–322. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-55>
3. Черняєва О., Кулініч Т., Гуцул Т., Корольков В., Губарь О. Інноваційні перетворення економіки України в умовах глобалізації: теоретико-аналітичні аспекти // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 1 (48). С. 249–257. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.1.48.2023.3977>
4. Гетманець О. П., Коробцова Д. В., Єжелій Ю. О. Глобалізація та міжнародна економіка: складність інтеграції ринків та економічні наслідки на рівні країн (український досвід) // *Академічні візії*. 2023. Вип. 20. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/35cea810-1e85-4730-92e2-73e4dde869cf/content>
5. Поворознюк Н., Бондар Т. Зміна ролі глобалізації у нових загострених політичних реаліях // *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 122–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-18>

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

### РОЗВИТОК АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ЯК ПЛАТФОРМА ВЗАЄМОДІЇ УКРАЇНИ ТА ЄС

У сучасних умовах геополітичної нестабільності та військової загрози продовольча безпека стає ключовим пріоритетом для багатьох країн. Забезпечення населення якісними та безпечними харчовими продуктами вимагає розвитку ефективного аграрного сектору, впровадження сучасних технологій та стабільних ланцюгів постачання. Україна, будучи одним із основних постачальників зерна та інших агропродуктів у світі, може стати стратегічним партнером ЄС у формуванні стійких, безпечних та екологічно відповідальних продовольчих ринків.

Тривалий період часу людство намагається подолати низку глобальних проблем, які склалися в сучасних умовах, а саме забруднення навколишнього середовища, дефіцит природних ресурсів на планеті тощо. Вихід із такої складної ситуації можливий лише за рахунок кардинальних змін у способі виробництва, переходу на нові екологічно безпечні та ресурсозберігаючі технології.

Аграрний сектор є однією із базових складових національної економіки України і відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні експортного потенціалу та соціально-економічному розвитку, тому особливого значення набуває адаптація агрокомпаній до сучасних глобальних викликів, таких як екологічні проблеми, зміни клімату та трансформації світових агропродовольчих ринків. Оскільки, аграрне виробництво характеризується високою залежністю від природних умов, сезонністю та тривалістю виробничих циклів, то це зумовлює необхідність формування конкурентних переваг не лише на рівні технології чи маркетингу, а й через ефективне управління природними ресурсами, оптимізацію агротехнологічних процесів, використання стійких до кліматичних змін сортів культур і порід тварин.

Сьогодні конкурентоспроможність аграрних підприємств України дедалі більше визначається не лише обсягами виробництва та ціновими перевагами, а й здатністю інтегрувати принципи сталого розвитку та зеленої економіки у господарську діяльність. Показники безпечності, екологічності, поживної цінності, смакових властивостей, рівень переробки та відповідність міжнародним стандартам (HACCP, ISO, Global G.A.P.) стають ключовими критеріями для покупців і партнерів. Сучасний споживач хоче бути впевненим у походженні продукту, технології його вирощування та відсутності шкідливих домішок. Чим вищий рівень таких характеристик, тим легше продукції зайняти привабливу ринкову нішу та отримати стабільний попит [1]. Саме наявність якісних параметрів формують довіру до виробника та створюють довгострокову конкурентну перевагу. Підприємства, які інвестують у сучасні технології, контроль якості, удосконалення сортів та продуктивність, отримують можливість експортувати продукцію на ринки ЄС та інших країн. На фоні зростання конкуренції, якість стає не просто характеристикою товару, а стратегічним інструментом розвитку підприємства, який визначає його ринковий успіх, репутацію та здатність залучати інвестиції.

Конкурентоспроможність аграрних підприємств ґрунтується на їх здатності впроваджувати інноваційні та ресурсозберігаючі технології. Використання точного землеробства, цифрових платформ для

моніторингу полів, біотехнологічних препаратів, краплинного зрошення, альтернативних джерел енергії дає змогу підвищити врожайність, зменшити витрати та екологічне навантаження, що прямо впливає на ринкову позицію підприємства. Тому інтеграція принципів зеленої економіки в діяльність аграрних підприємств, стає не лише умовою екологічної безпеки, але й платформою для підвищення конкурентоспроможності та інтеграції на міжнародні ринки, зокрема на ринок країн ЄС.

Зелена економіка як сучасна парадигма сталого розвитку спрямована на забезпечення економічного зростання без погіршення стану навколишнього середовища та збереження природного капіталу для майбутніх поколінь. Вона передбачає інтеграцію екологічних пріоритетів у всі сфери господарської діяльності та сприяє переходу від традиційної моделі економічного розвитку до моделі, у якій довкілля, суспільство та економіка функціонують у взаємній гармонії. Для аграрного сектору, який є одним з найбільш ресурсозалежних і екологічно чутливих, принципи зеленої економіки мають особливе значення, адже саме тут відбувається прямий контакт виробничих технологій із природними екосистемами.

Як відомо, зелена економіка реалізується через систему інструментів. Серед них ключове місце займають ринкові інструменти, такі як екологічні податки, субсидії на екологічні технології, «зелені» інвестиції та кредити, системи торгівлі квотами на викиди двоокису вуглецю. Вони стимулюють підприємства до зменшення екологічного навантаження та впровадження інноваційних рішень.

Концепція зеленої економіки є стратегічним напрямом трансформації аграрного сектору, що дозволяє одночасно підвищити конкурентоспроможність підприємств, зменшити екологічні ризики та забезпечити стійкий соціально-економічний розвиток. Для аграрних підприємств інтеграція зелених принципів стає не лише інструментом екологічної відповідальності, а й важливою складовою бізнес-моделі, що формує довгострокові конкурентні переваги на ринках із високими вимогами до якості та екологічності продукції.

Впровадження концепції зеленої економіки стає ключовим чинником формування довгострокової конкурентоспроможності агрокомпаній. Використання екологічно чистих технологій, ощадливе використання земельних і водних ресурсів, зменшення викидів та відходів, розвиток органічного виробництва не лише підвищують якісні параметри продукції, а й відкривають доступ до преміальних ринків. Зелена економіка дозволяє аграрним підприємствам зміцнити репутацію, відповідати світовим стандартам сталого розвитку та

створювати додаткову вартість, що в результаті забезпечує їхню стійкість і конкурентні переваги в умовах глобальних викликів.

Інтеграція принципів зеленої економіки в діяльність аграрних підприємств є ключовим напрямом формування сучасної моделі сталого аграрного виробництва. Вона передбачає поєднання економічної ефективності з екологічною відповідальністю, що дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємств та адаптацію до глобальних викликів, пов'язаних із зміною клімату, деградацією ґрунтів і вичерпанням природних ресурсів. У сучасних умовах інтеграція зеленої економіки набуває системного характеру та охоплює технологічні, організаційні, економічні та інституційні механізми.

Першочерговим механізмом інтеграції є технологічне оновлення виробництва, яке передбачає впровадження ресурсозберігаючих, енергоефективних та екологічно безпечних технологій. До таких належать: системи точного землеробства, які дозволяють оптимізувати внесення добрив і засобів захисту; біологічні та органічні методи вирощування культур; впровадження краплинного зрошення й технологій ощадного водокористування; використання біопрепаратів замість хімічних засобів. Завдяки цьому зменшується антропогенне навантаження на довкілля, підвищується продуктивність та якість продукції.

Впровадження механізму управління природними ресурсами на засадах екологічної рівноваги дає можливість аграрним підприємствам застосовувати системи моніторингу ґрунтів, водних ресурсів, кліматичних умов; впроваджувати сівозміни, сидерацію, мінімальний або нульовий обробіток ґрунту. Такий підхід сприяє відновленню родючості ґрунтів, збереженню природного потенціалу та зменшенню ризиків ерозії.

Формування замкнених виробничих циклів відповідно до принципів циркулярної економіки дає можливість аграрним підприємствам утилізувати рослинні та тваринницькі відходи для виробництва біогазу чи органічних добрив, здійснювати переробку побічних продуктів, використовувати енергію з відновлюваних джерел (сонячні, вітрові, біоенергетичні установки). Такі рішення дозволяють суттєво зменшити витрати, оптимізувати виробничі процеси та підвищити енергонезалежність підприємства.

Впровадження екологічних стандартів і сертифікації, а саме використання міжнародних стандартів, таких як ISO 14001 (система екологічного менеджменту), GlobalG.A.P., органічна сертифікація (EU Organic, USDA Organic), дозволяє підприємствам виходити на зовнішні ринки, підвищувати довіру споживачів та формувати додану вартість [1].

Сертифікація забезпечує контроль якості та безпечності продукції, сприяє підвищенню репутаційної стійкості.

Створення умов для впровадження інноваційних бізнес-моделей на аграрних підприємствах дасть можливість здійснити перехід від сировинної моделі до моделі виробництва продукції з високою доданою вартістю, розвиток агротуризму, локальних екологічних брендів, створення кооперативів для виробництва та збуту органічної продукції створюють необхідні умови для інтеграції зеленої економіки. Ці підходи дозволяють диверсифікувати діяльність, зменшити ринкові ризики та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Важливим механізмом інтеграції принципів зеленої економіки в діяльність аграрних підприємств є цифровізація аграрного виробництва, що включає використання цифрових платформ, супутникових даних, сенсорних систем моніторингу, мобільних додатків для управління полями та тваринницькими комплексами. Цифрові рішення підвищують точність прогнозів, оптимізують використання ресурсів і сприяють більш ефективному прийняттю управлінських рішень. Цифровізація агробізнесу стає ключовим чинником упровадження принципів зеленої економіки, оскільки дозволяє значно підвищити ефективність використання природних ресурсів і мінімізувати вплив на довкілля. Завдяки супутниковому моніторингу, датчикам вологості ґрунту, системам точного внесення добрив і мобільним платформам аграрії отримують оперативні дані про стан полів, урожайність, рівень споживання ресурсів та можливі ризики. Це дає змогу переходити від традиційних, часто надлишкових технологій до точного землеробства, де ресурси використовуються рівно в тій кількості, яка потрібна. У результаті зменшуються витрати води, енергії, мінеральних добрив та пестицидів, а екологічне навантаження на ґрунти й екосистеми істотно зменшується.

Практика показує, що підприємства, які впроваджують екологічний менеджмент, часто отримують кращі позиції на ринку, мають підвищену довіру інвесторів і більш стабільні довгострокові перспективи розвитку. Загалом, інтеграція принципів зеленої економіки в діяльність аграрних підприємств є складним, але перспективним процесом, який поєднує технологічні інновації, екологічні пріоритети, економічну мотивацію та стратегічне планування. Реалізація цих механізмів дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних викликів, зменшити ризики екологічних втрат, підвищити ефективність використання ресурсів та зміцнити конкурентоспроможність продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Розглянуті механізми інтеграції принципів зеленої економіки в діяльність аграрних підприємств показують, що екологізація виробництва є не лише вимогою часу, а й стратегічною умовою зміцнення конкурентних позицій на ринку. Проте ефективність цих механізмів значною мірою залежить від того, наскільки вони узгоджені із сучасними світовими тенденціями та успішними практиками, які вже довели свою результативність у країнах із розвиненим аграрним сектором. Саме тому для України надзвичайно важливо не лише формувати власну систему впровадження зелених підходів, а й активно враховувати зарубіжний досвід, який демонструє високий рівень конкурентоспроможності агросектору завдяки використанню інноваційних екологічних технологій. Запозичення таких практик дозволить адаптувати ефективні моделі до українських умов, прискорити модернізацію аграрного виробництва та забезпечити його відповідність європейським і світовим стандартам сталого розвитку.

Європейський Союз є світовим лідером у сфері впровадження зеленої економіки в аграрному секторі. Основним стратегічним орієнтиром є програма «Європейська Зелена Угода» (European Green Deal), що передбачає трансформацію аграрного виробництва на засадах «Farm to Fork» - від ферми до столу [5; 2].

Ключовими напрямками цієї програми є: зменшення застосування хімічних пестицидів на 50%; перехід 25% сільськогосподарських угідь на органічне виробництво до 2030 року; зниження використання мінеральних добрив на 20%; розвиток вертикальних ферм та замкнених систем водокористування; активна цифровізація виробництва (GIS-картування, агродрони, AI-моделі прогнозування) [5].

Досвід країн ЄС у впровадженні зеленої економіки є орієнтиром для українських аграрних підприємств. Співпраця з ЄС та адаптація їхніх стандартів відкриває можливості для інтеграції українського агробізнесу у європейські ринки, створюючи платформу взаємодії та партнерства [5].

Європейська Зелена Угода (European Green Deal) відіграє важливу роль у трансформації аграрного сектору ЄС, адже саме вона визначає стратегічний курс на створення кліматично нейтральної, ресурсоефективної та екологічно відповідальної економіки. Для аграрних підприємств ЄС ця програма означає перехід до нової моделі господарювання, де пріоритетами є зменшення використання хімічних пестицидів і добрив, розвиток органічного виробництва, відновлення біорізноманіття та впровадження циркулярних технологій [5].

Компонент «Від ферми до столу» (Farm to Fork) формує цілісний підхід до виробництва продуктів харчування: від екологічного

виращування й переробки до безпеки й прозорості постачання. Для аграрних підприємств це створює стимули модернізувати виробництво, підвищувати енергоефективність, застосовувати точне землеробство, цифровізувати управління ресурсами. Крім того, ЄС забезпечує фінансову підтримку через нову спільну аграрну політику (CAP), спрямовану на екологічні інновації, сталий розвиток фермерських господарств і підтримку малих та середніх виробників [2].

Таким чином, Європейська Зелена Угода не лише визначає екологічні стандарти, а й формує нову конкурентну логіку - підприємства, які впроваджують зелені технології, отримують доступ до ринкових переваг, преміальних сегментів та інвестиційних програм.

Для України цінність Європейської Зеленої Угоди є надзвичайно високою, оскільки вона створює стратегічні орієнтири для модернізації національного аграрного сектору та зближення з європейськими екологічними стандартами. Використання підходів Farm to Fork може допомогти українським аграрним підприємствам підвищити якість продукції, забезпечити її безпечність і прозорість, розширити доступ до ринку ЄС - найбільшого торговельного партнера України. Крім того, адаптація українських екологічних вимог до європейських стандартів сприятиме інвестиційній привабливості агросектору, розвитку органічного виробництва, цифрових систем моніторингу, енергоефективних технологій та використання відновлюваної енергетики. Україна також може отримати доступ до міжнародних екологічних програм, грантів та «зелених» інвестицій, що є критично важливим у період відбудови. Впровадження європейського екологічного досвіду дозволить не лише підвищити конкурентоспроможність українських аграрних підприємств, а й забезпечити довгострокову стійкість агросектору, формуючи модель виробництва, орієнтовану на екологічну безпеку, інновації та глобальні стандарти якості.

Фермери ЄС отримують фінансову підтримку через програми CAP (Common Agricultural Policy), що компенсують витрати на екологічні практики й надають «зелені» субсидії. В результаті підвищується якість продукції, розширюється експорт органічної продукції, а агросектор країн ЄС стає одним із найбільш екологічно відповідальних у світі [3].

Європейський Союз посідає лідируючі позиції у світі за рівнем екологічної відповідальності, що відображається у комплексному підході до захисту довкілля, сталого використання природних ресурсів та переходу до низьковуглецевої економіки. Ключовими елементами цього підходу є суворі екологічні стандарти для промисловості та аграрного сектору, програми з енергоефективності та відновлюваної

енергетики, регулювання викидів парникових газів, а також активна підтримка інноваційних «зелених» технологій. Завдяки цьому підприємства ЄС заохочуються до екологічно відповідального виробництва, а споживачі отримують продукцію, яка відповідає високим стандартам безпеки та сталого розвитку [4].

Окрім економічних аспектів, ЄС приділяє значну увагу соціальній складовій екологічної відповідальності, включаючи охорону здоров'я населення, забезпечення гідних умов праці та розвиток громад. Такий підхід дозволяє формувати культуру сталого розвитку на всіх рівнях суспільства - від урядових політик до поведінки споживачів. Внаслідок цього ЄС не лише зменшує свій екологічний слід, а й створює умови для підвищення конкурентоспроможності підприємств, інноваційного розвитку та формування позитивного міжнародного іміджу як регіону, що активно впроваджує принципи зеленої економіки. Досвід ЄС показує, як через комплексні програми, такі як «Європейська Зелена Угода» та підхід «Farm to Fork», можна формувати сталі, конкурентоспроможні ринки, орієнтовані на безпеку та якість продукції.

Серед ключових проблем, які обмежують стійкість та інноваційний розвиток аграрного сектору України є високий рівень енергозалежності підприємств, що підвищує собівартість продукції та збільшує їхню вразливість до коливань цін на енергоресурси. Нерівномірність технологічного розвитку між малими, середніми та великими аграрними формуваннями призводить до значного розриву в продуктивності та інноваційній активності. Обмежений доступ малих та середніх підприємств до фінансових ресурсів ускладнює модернізацію виробництва, впровадження цифрових технологій та екологічних інновацій. Додатковим стримуючим чинником є зростання кліматичних ризиків, що підсилює нестабільність виробництва та знижує адаптивність галузі до зовнішніх викликів природного й економічного характеру.

Важливою стратегічною можливістю аграрного сектору України є масштабне впровадження екологічних технологій у виробничі процеси, що відповідає сучасним глобальним трендам сталого розвитку. Використання екологічно безпечних технологій сприяє не лише збереженню природних ресурсів, а й підвищенню продуктивності сільськогосподарських культур, оптимізації витрат та покращенню якості продукції. Упровадження практик раціонального землекористування, біологічних засобів захисту рослин, енергоощадних та ресурсозберігаючих технологій дозволить аграрним підприємствам підвищити ефективність та екологічну результативність виробництва.

Одним із ключових напрямів є розвиток біоенергетики, яка базується на використанні відходів аграрного виробництва для виробництва біогазу, біометану, твердого біопалива та біодобрив. Розширення мережі біогазових установок створює можливість автономного забезпечення фермерських господарств тепловою та електричною енергією, знижуючи залежність від традиційних джерел та коливань цін на енергоресурси. Крім того, біоенергетика відкриває шлях до впровадження циркулярної економіки, коли відходи стають цінним ресурсом, що повертається у виробничий цикл.

Суттєвий потенціал мають технології точного землеробства, що включають застосування датчиків, дронів, супутникового моніторингу, GPS-навігації та автоматизованих систем управління. Такі технології забезпечують раціональне використання природних ресурсів, зменшення норм внесення добрив та засобів захисту рослин, зниження рівня деградації ґрунтів та збереження біорізноманіття. Це відповідає вимогам зеленої економіки, дозволяє зменшити екологічний слід підприємств та одночасно підвищити їхню конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Окремої уваги заслуговує розвиток органічного аграрного виробництва, який має високий експортний потенціал для ринків ЄС та інших країн зі зростаючим попитом на екологічно чисту продукцію. Виробництво органічної продукції передбачає відмову від синтетичних добрив та пестицидів, дотримання вимог екосертифікації, що потребує посиленого контролю, але забезпечує значно вищу вартість кінцевої продукції. Для України це можливість не лише зміцнити свою присутність на світовому продовольчому ринку, а й перейти від сировинної моделі експорту до виробництва продукції з високою доданою вартістю, що є важливою умовою сталого розвитку аграрної галузі.

Перехід України до зеленої економіки є складним і багатовимірним процесом, який потребує комплексного оновлення фінансових механізмів, законодавчої бази, інфраструктури та кадрового потенціалу. Обмежене фінансування, застаріла інфраструктура, законодавчі бар'єри та залежність від викопних ресурсів значно ускладнюють впровадження екологічно чистих технологій, а також інтеграцію інновацій у діяльність аграрних та інших підприємств. Проте подолання цих проблем можливе завдяки цілеспрямованій державній політиці, розвитку партнерства з міжнародними організаціями, модернізації виробництва та інвестиціям у людський капітал. Це дозволить створити умови для сталого відновлення економіки, підвищення конкурентоспроможності

підприємств і формування довгострокових екологічних переваг для країни.

### **Висновок**

Розвиток агробізнесу в Україні із активним впровадженням принципів зеленої економіки та сучасних технологій може сприяти створенню потужної платформи для взаємодії з Європейським Союзом. Інтеграція цифрових рішень, ресурсоефективних та екологічно чистих технологій, органічного виробництва здатні забезпечити конкурентоспроможність українських аграрних підприємств, сприяти відповідності європейським стандартам та відкрити доступ до ринків ЄС. Такі зміни не лише підвищують стійкість і забезпечать довгостроковий розвиток національного агросектору, а й створюють умови для формування стратегічного партнерства між Україною та ЄС у сфері продовольчої безпеки, сталого розвитку та інноваційної економіки.

### **Список використаних джерел**

1. Berxolli A., Potryvaieva N., Dovgal O., Kuzoma V., Pavliuk S. Innovation in Ukrainian agriculture to mitigate the impact of invasion // International Journal of Environmental Studies. – 2023. – Vol. 80, № 2. – P. 307–313. – DOI: 10.1080/00207233.2022.2160080.
2. European Commission. Farm to Fork Strategy: For a fair, healthy and environmentally-friendly food system. – Brussels, 2020. URL:[https://food.ec.europa.eu/system/files/2020-05/f2f\\_action-plan\\_2020\\_strategy-info\\_en.pdf](https://food.ec.europa.eu/system/files/2020-05/f2f_action-plan_2020_strategy-info_en.pdf)
3. European Investment Bank. Financing Green Transition in Agriculture. – Luxembourg, 2022. URL:<https://ieep.eu/publications/financing-the-green-transition-in-agriculture-and-the-role-of-the-european-investment-bank/>
4. OECD. Green Growth Indicators for Agriculture. – Paris: OECD Publishing, 2020. URL:[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2014/10/green-growth-indicators-for-agriculture\\_g1g496e3/9789264223202-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2014/10/green-growth-indicators-for-agriculture_g1g496e3/9789264223202-en.pdf)
5. European Commission. The European Green Deal. – Brussels, 2019.– Official Portal. URL:[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/story-von-der-leyen-commission/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/story-von-der-leyen-commission/european-green-deal_en)

**Н. Брюховецька,**  
*доктор економічних наук, професор*  
*Інститут економіки промисловості НАН України,*  
*м. Київ (Україна)*

## **ЦІННІСНІ ОРІЄНТИРИ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ І ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Основні проблеми українського бізнесу, що в даний час балансує на межі виживання – нестача працівників, у тому числі в результаті воєнних дій, мобілізації, падіння внутрішнього попиту та загальної економічної нестабільності. За даними Європейської бізнес-асоціації, майже 25% підприємств у поточному 2026 році під впливом регуляторних умов можуть завершити свою діяльність. Так само погіршились і прогнози щодо динаміки бізнесу на 2026 рік. Із числа опитаних членів асоціації 39% керівників очікують погіршення стану справ у 2026 році. Настрої бізнесу стали більш стриманими порівняно з минулим роком. Частка керівників, які позитивно оцінюють поточний стан справ у своєму бізнесі порівняно з минулим роком, зменшилась з 40% до 32%. Серед факторів найбільшого негативного впливу на бізнес 78 % опитаних підприємців виділяють нестачу кваліфікованих працівників [1].

У переважній більшості - 88% компаній працівники в армії, а приблизно у половини - це провідні фахівці, без яких важко здійснювати виробничу і іншу підприємницьку діяльність. Одночасно ринок праці зазнає подальшого тиску - відбувається скорочення працюючого персоналу. Працівників звільняють, або переводять на мінімальні ставки, які звичайно, не забезпечують навіть просте відтворення робочої сили.

Міграція населення за кордон, урбанізація, виїзд молоді з села на фоні зменшення державної уваги і підтримки, всепроникаюча цифровізація поряд з економічними зобов'язаннями України щодо євроінтеграції після 2014 року з подальшими військовими діями на території країни, що супроводжуються руйнуванням виробничого і сільськогосподарського потенціалу, міграцією та втратами кваліфікованого населення формують безпрецедентні виклики і загрози у забезпеченні безперервності виробництва і гідного життя працюючого населення та їх родин.

Оскільки Україна має високорозвинене сільськогосподарське виробництво, що обумовлюється у тому числі рівнем промислового

розвитку країни [2], важливим є виявлення природи, масштабів проблем і потрясінь. Історичні та географічні умови, наявність родючих земель на території України традиційно сприяли налагодженню сільськогосподарського виробництва з відповідними формами організації та розвитку людського фактору. Капіталістичні виробничі відносини на селі розвинули відповідну, одну із головних їх характеристик – людський капітал сільських територій. За 35 років державності під тиском фундаментальних зовнішніх умов глобального і національного впливу сформовано закономірності, проблеми, які потребують науково-методичного обґрунтування та вирішення.

Населення міських та сільських територій, у тому числі трудозайняте, молодь потребують невинної уваги територіальних громад, держави в частині створення умов життє- і підприємницької діяльності, праці, освіти, медичного обслуговування. Тому проблема відтворення людського капіталу в умовах, що формувалися протягом останніх десятиріч та загострилися в умовах війни, є актуальною. Її системне рішення може бути забезпечено комплексом теоретичних, методологічних, методичних і практичних розробок щодо відтворення людських ресурсів і людського капіталу.

Розглядаючи фундаментальні економічні відносини у суспільстві, слід брати до уваги головний чинник виробництва - землю, форми власності на землю. Вбачається важливим урахування даного фактора, враховуючи можливості купівлі-продажу земель, у тому числі іноземним інвесторам. Перед економічною наукою і практикою активно постають питання: якого впливу може зазнати, чи зазнає зараз, виробництво і людський капітал від транснаціональних корпорацій, що можуть «заходити» в Україну в своїх інтересах, не враховуючи потреби місцевого населення.

У *методологічному плані* слід виходити з того, що людські ресурси і людський капітал [3], що формується на їх базі, зазнає цілеспрямованого в частині формування економічних, правових, інтелектуальних і особистісних механізмів, мотивів і цінностей. Протягом реалізації заявленого курсу на євроінтеграцію в Україні відбувалась та й зараз продовжується активна робота по вихованню відповідної управлінської еліти. Це відбувається в результаті активного поширення грантової і конкурсної підтримки міжнародними інститутами, міжнародного стажування, різноманітних освітянських програм.

В таких умовах маємо визнати: для національного інтелектуального, освітянського, наукового капіталу, виробничого і промислового потенціалу існують ризики формування залежності від

міжнародних фінансових і інших інституцій, що глибоко проникають у науково-дослідну, виробничу, освітянську сфери. Питання опрацювання гарантій того, що національні інтереси буде дотримано, не завжди має своє відповідне рішення. Взагалі на даний час глибоких катаклізмів і потрясінь в українській економіці і суспільстві, що підсилюються цифровими трансформаціями [4], саме питання визначення національних інтересів в різних сферах діяльності залишається не до кінця визначеним.

У довгостроковому ракурсі [5] треба думати над тим, щоби стратегічні рішення в економіці, що стосуються зокрема людських ресурсів і людського капіталу приймалися в національних інтересах. Фахівці-суспільствознавці наголошують на доцільності формуванні управлінської еліти, яка мали би всі можливості, знання, інтелект, інструменти впливу і діяльності, щоби мислити, діяти, приймати рішення за логікою дотримання довгострокових національних інтересів.

Вже зараз спеціалісти визнають, що в даний час відбувається боротьба за території і ресурси, ця боротьба обумовлює воєнні конфлікти. Але не тільки. Активного впливу зазнає когнітивна сфера через сприйняття, переконання, мислення, ідентичність, довіру людей. Когнітивна боротьба, когнітивна війна насправді не виглядає як відкрита агресія, і це несе в собі багато непередбачуваних ризиків, які буває важко розпізнати. Когнітивна війна відбувається шляхом системного впливу на процеси мислення з метою докорінної зміни рішень і поведінки людей, їх груп. Це війна за управління майбутнім через управління мисленням теперішнього. Людина в такій системі, в такому когнітивному середовищі почувається так, ніби вона сама приймає рішення. Проте насправді людина знаходиться в царині тих обмежень, які попередньо встановлюються механізмами когнітивного впливу і формування передбачуваних реакцій. Природа таких впливів потребує докладного вивчення.

### Список використаних джерел

1. Чотири роки великої війни: як працює бізнес в Україні. 2026. URL: <https://eba.com.ua/chotyry-roky-velykoyi-vijny-yak-pratsyuye-biznes-ukrayini/>
2. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / за ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової, акад. НААН України М.А. Хвесика. К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. С.8-9.
3. Брюховецька Н.Ю., Приходько О.В. Наукові підходи до визначення суті та змісту людського потенціалу підприємств. *Бізнес*

*Информ.* 2025. №5. С. 18-26. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-18-26>

4. Bryukhovetska, N.Ye., Buleev, I. P., Chorna, O. A., Bryl, I. V. and Korytko, T. Yu. Formation of Human Capital in Enterprises Amidst Digitalization and Artificial Intelligence Advancement. *Science and Innovation*. 2025. 21(2). P. 16-27. <https://doi.org/10.15407/scine21.02.015>

5. Брюховецька Н.Ю., Ієвлєв В.В. Людські ресурси підприємств: механізм планування стратегічного розвитку у повоєнному відновленні. *Modern engineering and innovative technologies*. 2025. Issue 41. Part 3. Published by: Sergeieva&CoKarlsruhe, Germany. P. 119-132. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2025-41-03-063>

**І. Булеєв,**  
*доктор економічних наук, професор*  
*Інститут економіки промисловості НАН України,*  
*м. Київ (Україна)*

## **ЕВОЛЮЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ТА ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА**

Міжнародна інтеграція на рівні держав тісно пов'язується з економічним співробітництвом. Сучасні інтернет-технології та цифровізація обумовлюють еволюцію і виникнення нових форм організації бізнесу, що кардинально змінюють підходи до управління, бізнес-процесів, ціле покладання, методів акумуляції джерел і ресурсів розвитку, впливу на економічні, соціальні, безпекові і навіть політичні сфери життєдіяльності. Традиційні підходи до визначення поняття «підприємства» зазнають докорінних змін. Розуміння їх еволюції і природи уможливило пошук бачення належних механізмів і інструментів організації виробництва, залучення обмежених ресурсів, ефективності, використання людського потенціалу суб'єктів господарювання тощо.

В умовах цифровізації підприємства трансформуються у цифрову організацію, основна діяльність, конкурентні переваги якої визначаються здібністю збирати, накопичувати, обробляти дані, перетворювати їх у цінність за допомогою інтелектуальних алгоритмів і платформ в рамках відкритої екосистеми <sup>2</sup>. Наведена дефініція віддзеркалює перехід від підприємства як «машини для виробництва

---

<sup>2</sup> Використано і опрацьовано автором матеріали, згенеровані великими моделями (DeepSeak), адаптовані до теми дослідження (запит грудень, 2025р.) – Авт.

продукції» до підприємства як динамічної, розумної мережі для генерації цінності». Деякі характеристики класичного і сучасного визначення «Підприємств» наведено у табл. 1.

**Таблиця 1**

**Фактори класичного і сучасного визначення поняття «підприємство»\***

Фактор	Класичне визначення	Сучасне поняття
1. Актив	Матеріальні та людські ресурси, обладнання, споруди	Данні, алгоритми, інтелектуальна власність, цифрова платформа, талант
2. Процеси	Лінійні, жорстко регламентовані ланцюги створення вартості	Мережеві, гнучкі екосистеми, напрями створення цінностей
3. Управління	Ієрархічне, на основі людського досвіду і ретроспективних звітів	Мережеве / платформне, із підтримкою штучного інтелекту (ШІ) для аналізу у реальному часі, прогнозування прийняття рішень
4. Взаємодія	Чіткі кордони між підприємством, постачальниками і клієнтами	Розмиті кордони: клієнти – виробники, партнери – частина бізнес моделі
5. Конкурентні переваги	Ефективність масштабу, контроль над активами	Швидкість навчання, якість цифрового досвіду, мережеві ефекти, адаптивність

\*Джерело: авторські узагальнення<sup>3</sup>.

Таким чином, підприємство в умовах цифровізації і розвитку ШІ – це динамічна, адаптивна навчаюча система, яка:

- використовує дані як ключовий стратегічний актив і джерело створення вартості;
- інтегрує цифрові технології, алгоритми і ШІ на всіх рівнях діяльності – від операційних процесів і ланцюгів поставок до прийняття стратегічних рішень і взаємодії з клієнтами;
- має структурування навколо цифрових платформ і екосистем, які дають можливість гнучко поєднувати внутрішні ресурси, зовнішніх партнерів, постачальників і клієнтів в єдину мережу для спільного створення цінностей;
- володіє здібністю до саморозвитку і самооптимізації на основі аналізу великих масивів даних і машинного навчання, що знижує

<sup>3</sup> Використано і опрацьовано автором матеріали, згенеровані великими моделями (DeepSeek), адаптовані до теми дослідження (запит грудень, 2025р.) – Авт.

невизначеність і дозволяє здійснювати перехід від реактивного до практичного управління;

- має гібридну форму, поєднує фізичні активи (при їх наявності) з обов'язковими цифровими двійниками, віртуальними і хмарними інфраструктурами.

- розглядає кібербезпеку і цифрову етику (включаючи відповідальне використання ШІ) як фундаментальні елементи своєї стійкості і репутації, а не як допоміжні функції.

Відповідно до епохи цифровізації та транснаціоналізації відбуваються глибинні зміни в формах організації виробництва, формуються різноманітні адаптивні бізнес-структури. У найбільш широкому розумінні *адаптивна бізнес-структура (АБС)* – це організація, інститут, що спроможні швидко, ефективно та безперервно трансформуватись у відповідь на зміни зовнішнього середовища, нові ринкові можливості та технологічні прориви. Це не просто гнучкість, а системна здатність до еволюції.

Ключовими характеристиками активних бізнес-структур є три головні «кити» адаптивності <sup>4</sup>:

**а) Гнучкість і модульність:**

- Організація складається із невеликих, автономних кросс-функціональних команд або бізнес-юнітів;

- Ці модулі можна швидко перебудовувати, створюючи комбінації під конкретні задачі чи проекти.

Приклад: команда сформована із великих груп, що відповідають за конкретну функцію, об'єднуються у «племена» для роботи над великими завданнями (по необхідності);

**б) Мережецентричність і екосистемність у зовнішніх зв'язках:**

- Компанія не прагне робити все у себе, а активно співробітничает із зовнішніми партнерами: стартапами, фрілансерами, іншими компаніями.

- АБС стає ядром або учасником екосистеми, що дозволяє залучати інновації і ресурси ззовні із мінімальними витратами.

Приклад: компанія Apple створила екосистему навколо iPhone (AppStore), де мільйони зовнішніх розробників створюють цінність для користувачів і для самої Apple.

**в) Управління, засноване на даних і швидких циклах зворотного зв'язку:**

- Рішення приймається не на розпорядження зверху, а на основі даних і тестів («Гіпотеза - швидкий експеримент – дані – висновки»).

---

<sup>4</sup> Використано і опрацьовано автором матеріали, згенеровані великими моделями (DeepSeek), адаптовані до теми дослідження (запит грудень, 2025 р.) – Авт.

- Культура допускає комплекси і стимулює навчання. Це відрізняє АБС від просто «плоских» структур.

Приклад: Амазон використовує підхід «working backwards» (починаючи з потреб клієнта) і безперервно тестує нові сервіси (як Amazon Go), швидко масштабує успішні і закриває невдалі рішення.

**Таблиця 2**

**Порівняння адаптивних бізнес-структур з традиційними ієрархічними суб'єктами господарювання\***

<i>Параметр порівняння</i>	<i>Традиційна (ієрархічна) структура</i>	<i>Адаптивна бізнес-структура</i>
Мета	Стабільність, контроль, ефективність, виконання завдання	Швидкість змін, інновації, задоволення швидко змінюваних запитів клієнтів
Управління	Ієрархічне, вертикальне, командне	Мережеве, горизонтальне, засноване на залученні великих масивів даних
Власність	Приватна, державна, змішана	Корпоративна, акціонерна, різноманітна
Участь працівників у власності і управлінні	Незначна тенденція постійного зниження	Зростаюча
Процеси	Лінійні, строго регламентовані («водопадні»)	Інтерактивні, гнучкі (приклади: Agile, Scum)
Культура	Чітке та швидке виконання, відповідність правилам	Експерименти, відповідальність, навчання. самоактуалізація
Ризики	Мінімізуються	Управляються через швидкі реакції і різноманітні експерименти
Відповідальність працівників	На рівні встановлення правил, нормативів. Формальна, у відповідь на події	Широка й глибока, запобігаюча, індивідуальна, колективна. солідарна

\*Джерело: авторські узагальнення.

Інтернаціоналізація виробництва будується на адаптивних бізнес-структурах та використанні концепції АБС. Концепція АБС – це відповідь на реліз VUCA-миру, де:

- Volatility – нестабільність, волатильність;
- Uncertainty – невизначеність;
- Complexity – складність;
- Ambiguity – неоднозначність.

Приклади: стартапи у складі платформи: Netflix – команди мають чіткі цілі та контекст; відповідають за створення контенту, що відповідає потребам клієнтів.

Досвід підтверджує, що адаптивні підприємства створюють базу для адаптивних бізнес-структур, до яких входять:

*Мережі* як «гнучкий договір» між незалежними акторами. У мережах «вузлами» стають адаптивні підприємства. Мережа може бути визначена як сукупність незалежних акторів (людей, організацій, підприємств тощо), об'єднаних загальними цілями, інтересами та/або ресурсами. Їх сутність – гнучка структура без єдиного центру управління. Вузли мережі (адаптивні підприємства, інститути і т.п.) самостійні. Співробітництво необов'язково є комерційним. Мета – обмін інформацією, ресурсами, досвідом, спільним виконанням проєктів, взаємодопомога.

*Кластер* – географічно близькі групи взаємопов'язаних компаній і інститутів певної галузі. Як економічне явище виникають тоді, коли в регіоні концентруються компанії, постачальники, науково-дослідницькі та/або навчальні інститути (лабораторії, кафедри, університети, інженерні школи), пов'язані однією сферою діяльності. У кластерах має місце як конкуренція, так і співробітництво.

Приклад: Кремнієва долина (США) – кластер ІТ – компаній і стартапів; Баден-Вюртемберг (ФРГ) – автомобільний кластер (Mercedes, Porsche, Bosch і сотні постачальників);

Україна - проєкт літєвого кластера.

До АБС також можна віднести соціальні мережі (Social Network), соціальні платформи (Social Platform), екосистеми (Ecosystem).

У зв'язку із трансформацією підприємств від класичних до адаптивних відбуваються якісні зміни їх персоналу. На рівні країни він може розглядатися як людський капітал. На рівні підприємств це людський виробничий ресурс. В таких умовах зростає необхідність трансформація працівників, які можуть бути віднесені до нового середнього класу [1], а у них – креативної більшості працівників з рисами дослідників, новаторів, раціоналізаторів, наставників, які формують творчі інститути, професійно-кваліфікаційні та інженерні школи, гуртки самооцінювання та самореалізації тощо. В Україні цей напрям активно досліджується в Інституті економіки промисловості НАН України [2; 3; 4], Але він потребує глибоких подальших досліджень.

Таким чином, трансформації суспільства формаційного характеру потребують зміни підходів дослідження гуманітарних проблем, соціально-економічного розвитку. Потребують змін підходи до виявлення сутності і рушійних сил суб'єктів господарювання, підприємств, адаптивних структур, їх перебудови на принципах адаптивності, інтелектуалізації, формування мереж, платформ,

екосистем. Подальша інтернаціоналізація виробництва, його інтелектуалізація і цифровізація формують виклики щодо соціального розподілу і соціальної справедливості, раціонального використання людських, матеріальних, природних, інтелектуальних ресурсів в інтересах працівників, середнього класу, всього населення. Великі обсяги світової міграції ставлять перед науковцями, державами, бізнесом нові проблеми і виклики, що потребують системного рішення в цілях, з одного боку, зростання ефективності виробництва, а з іншого, забезпечення безпеки та належної якості життя населення.

### **Список використаних джерел**

1. Булеев І. П. Суспільний поділ праці в сучасній економіці: стан та напрями розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1. С. 4-15. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-4-15](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-4-15)

2. Управління підприємствами в умовах цифровізації: виклики та механізми трансформацій: монографія / Н.Ю. Брюховецька, І.П. Булеев, Ю.С. Залознова та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. 302 с.

3. Формування стійкого соціально-трудового розвитку в умовах воєнного стану та цифрових трансформацій: монографія / О.Ф. Новікова, О.І. Амоша, Ю.С. Залознова та ін. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. 382 с.

4. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал / В.П. Вишне夫斯基, О.М. Гаркушенко, С.І. Князев, Д.В. Липницький, В.Д. Чекіна; за ред. В.П. Вишневського та С.І. Князева; НАН України, Інститут економіки промисловості. - Київ: Академперіодика, 2020. 188 с.

**А. Воронова,**

**Т. Смирнова,**

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

## **НАПРЯМИ ПІСЛЯВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ УКРАЇНИ**

Післявоєнний період розвитку держави є визначальним етапом, що формує не лише темпи економічного відновлення, але й стратегічні орієнтири суспільно-політичної трансформації. Для України, що зазнала значних пошкоджень через збройний конфлікт, питання післявоєнної відбудови набуває комплексного характеру, охоплюючи економічну, соціальну, інституційну та безпекову сфери. У цих обставинах особливу значущість окреслюють пріоритетні напрями розвитку, здатні

забезпечити стійке зростання, підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію у світовий економічний і політичний простір.

Післявоєнна реконструкція України формується з урахуванням принципів сталого розвитку і євроінтеграції, а також на засадах концепції *Build Back Better*; тобто відбудувати краще, ніж було [2]. У відповідності до державного Плану відновлення, ключовими орієнтирами є стимулювання приватних інвестицій, модернізація економіки і створення умов для соціальної справедливості [5]. Водночас міжнародні ініціативи (зокрема програми ЄС) передбачають масштабну фінансову підтримку відбудови й оновлення країни. Зокрема, 5 березня 2026 року на засіданні Керівної ради Ukraine Investment Framework (UIF) було схвалено новий пакет підтримки відновлення та модернізації України, що охоплює вісім інвестиційних програм загальною вартістю 1,5 млрд. євро. Ці кошти планують спрямувати на розвиток ключових галузей економіки, зокрема енергетику, інфраструктуру, освіту, сільське господарство та малий бізнес [3].

Одним із пріоритетних напрямів є відновлення критичної інфраструктури: транспортної, енергетичної, житлової та цифрової. Відбудова передбачає не лише реконструкцію зруйнованих об'єктів, але й їх технологічну модернізацію та інтеграцію в європейські мережі. Головний акцент зроблено на зміцненні енергетичної стійкості, включаючи відновлювані джерела енергії, що сприяє декарбонізації економіки. В цьому ключі слід згадати ESG як ключовий критерій діяльності бізнес-структур та процесів фінансування інвестиційної діяльності. ESG підхід передбачає використання сучасних ресурсо- та енергозберігаючих технологій, альтернативної сировини та новітніх методів управління механізмами взаємодії між людьми. E – означає екологічну складову, S – соціальну, G - прозорість корпоративного управління [4].

Вирішальною ознакою трансформації є зміна галузевої структури економіки. Традиційна орієнтація на сировинні галузі (металургія, видобувна промисловість) поступово має віддати свої позиції розвитку високотехнологічних секторів, зокрема IT-індустрії, машинобудування, оборонно-промислового комплексу та «зеленої» енергетики. Такий підхід сприятиме підвищенню доданої вартості виробництва та зміцненню конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Стратегічним напрямом у цьому контексті може бути інтеграція України до європейського економічного простору. Так, на одному з засідань робочої групи FIEC-EIC «Україна» було обговорено підходи до майбутньої відбудови країни, а також роль у цьому процесі прикордонних регіонів – Волинській, Закарпатській, Львівській і

Чернівецькій областях – вони розглядаються як потенційні пілотні території для запуску новітніх бізнес-моделей і збільшення економічного зближення з ЄС [1]. Гармонізація стандартів, регуляторної політики та інституційних норм відповідно до вимог Європейського Союзу стимулює структурні зміни, сприяє розвитку конкуренції та підвищує інвестиційну привабливість економіки. Водночас це потребує глибоких реформ у правосудді, антикорупційній політиці і захисті прав власності.

Має визначальне значення у процесі трансформації відновлення та модернізації виробничої і транспортної інфраструктури. Вони мають ефект множинного впливу, сприяючи розвитку суміжних секторів і створенню додаткових робочих місць. Особливу увагу приділяють цифровізації економіки, розвитку логістичних мереж та впровадженню інноваційних технологій у виробництво.

Фінансове забезпечення структурної перебудови передбачає диверсифікацію джерел інвестицій. Поряд із міжнародною допомогою суттєвий вплив мають приватні інвестори, міжнародні фінансові організації та механізми державно-приватного партнерства. Важливим є створення прозорого інвестиційного клімату та ефективних механізмів розподілу ресурсів [7, 6]. Міжнародні конференції та платформи (зокрема URC та ReBuild Ukraine) виступають ключовими інструментами координації інвестицій та проєктів відновлення, особливо в сферах інфраструктури, енергетики та промисловості. Водночас приватний сектор виступає важливим рушієм у забезпеченні інновацій та ефективного використання ресурсів [8].

Не менш значущим є людський капітал як основа довгострокового економічного розвитку. Війна спричинила значні демографічні втрати та міграційні процеси, що зумовлює потребу в політиці повернення населення, розвитку систем охорони здоров'я, освіти, програм підтримки внутрішньо переміщених осіб і ветеранів та перекваліфікації кадрів відповідно до потреб нової економічної структури.

Окрему увагу слід приділити екологічному виміру трансформації. Перехід до сталого розвитку має на меті послаблення залежності від викопного палива, використання ресурсоефективних технологій та дотримання екологічних стандартів ЄС. Це сприятиме не лише екологічній безпеці, а й відкриватиме перспективи для нових інвестицій та інновацій.

Отже, станом на поточну ситуацію, післявоєнна реконструкція України може мати комплексний характер і охоплювати інфраструктурні, економічні, соціальні та інституційні напрями. Її ключовими особливостями є орієнтація на інноваційну модель розвитку, активне використання міжнародних фінансових інструментів і долучення до

європейського економічного простору. Ефективність реалізації цих напрямів визначатиме довгострокову конкурентоспроможність України в глобальній економіці.

### Список використаних джерел

1. Відбудова України та роль прикордонних регіонів: засідання FIEC-EIC Task Force «Ukraine». URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2026/vidbudova-ukrainy-rol-prykordonnykh-regioniv-pidsumky-zasidannia-fiec-eic-task-force-ukraine>

2. Енергоефективна відбудова забезпечить дотримання принципу «Build Back Better». URL: <https://ard-ukraine.org.ua/articles/energoefektivna-vidbudova-zabezpechit-dotrimannya-principu-build-back-better#:~:text=%3>.

3. Капустинський О. ЄС затвердив новий пакет інвестицій на 1,5 млрд євро для підтримки відновлення в рамках програми UKRAINE FACILITY. URL: <https://sup.org.ua/news/ies-zatverdyyv-novyj-paket-investytsij-dlia-vidnovlennia-ukrainy/>

4. Криворучко В.О. Джерела фінансування повоєнної відбудови міст України. European scientific journal of Economic and Financial innovation. № 2(16), 2025. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/461/359>

5. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>

6. Сильніші фінансові ринки та інституції для відновлення України. URL: [https://www.oecd.org/uk/publications/c\\_00fed5be-uk/full-report/ukraine-s-financial-system-framework\\_c3ceabe7.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.oecd.org/uk/publications/c_00fed5be-uk/full-report/ukraine-s-financial-system-framework_c3ceabe7.html?utm_source=chatgpt.com)

7. BDO в Україні на WEF26 у Давосі: від відновлення «вже зараз» до захисту інвестицій і стягнення шкоди з агресора. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2026/bdo-ukraine-wef26-davos-vidnovlennya-investytsiyi-ta-styagnennya-shkody>

8. REBUILD UKRAINE. URL: [https://rebuildukraine.in.ua/?utm\\_source=chatgpt.com](https://rebuildukraine.in.ua/?utm_source=chatgpt.com)

*Науковий керівник: Т.А. Смирнова, старший викладач*

**О. Громова,**  
*кандидат наук, доцент*  
*Український державний університет залізничного транспорту,*  
*м. Харків (Україна)*

## **КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ ДО УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ У КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Післявоєнна трансформація економіки України ставить перед підприємствами низку викликів, серед яких відновлення міжнародної довіри є ключовим. Ефективна комунікаційна політика дозволяє українським компаніям підтримувати стабільні бізнес-відносини, залучати інвестиції та зміцнювати свій імідж на світових ринках [2]. В умовах глобальної невизначеності роль комунікаційного менеджменту стає стратегічною для забезпечення прозорості та передбачуваності бізнес-процесів.

Комунікаційний менеджмент визначається як системне планування, організація та контроль інформаційних потоків усередині підприємства та у взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Його метою є формування довіри, забезпечення прозорості та підтримка позитивного іміджу компанії. Величко К. та Тимохова Г. наголошують, що бізнес-комунікації безпосередньо впливають на конкурентоспроможність та ефективність підприємства на міжнародному ринку [1]. Цифровізація комунікацій, як зазначають Литвиненко П. та співавтори, створює додаткові можливості для швидкого та прозорого обміну інформацією, що підвищує рівень довіри партнерів [2].

Основними інструментами підвищення довіри до українських підприємств є: інформаційні (регулярна звітність, публікація фінансових та аналітичних даних, відкриті комунікації про стратегії розвитку) [3], взаємодії (участь у міжнародних виставках, конференціях, ділових зустрічах, персоналізовані переговори) [3], іміджеві (формування корпоративного бренду, участь у соціальних та екологічних проєктах, активність у медіа-просторі) [5]. Інструменти дозволяють створювати стійкі партнерські відносини та формувати образ надійного партнера на міжнародному ринку [5].

Війна значно змінила підходи до комунікацій. Підприємства були змушені адаптувати стратегії, шукати нові канали та забезпечувати оперативний обмін інформацією. Хорбал Н. та Бучкова А. зазначають, що швидкість та достовірність повідомлень стали критично важливими

для підтримки довіри іноземних партнерів [4]. Паралельно відбувалася активна цифровізація комунікацій, що дозволяє українським компаніям залишатися на зв'язку навіть у кризових умовах.

Післявоєнна економічна трансформація потребує підвищеної прозорості та передбачуваності бізнес-процесів. Комунікаційний менеджмент стає стратегічним ресурсом для формування міжнародної довіри. Системне управління комунікаціями забезпечує ефективне позиціонування підприємств як надійних партнерів. Використання інформаційних, взаємодієвих та іміджевих інструментів дозволяє українським компаніям відновлювати економічні зв'язки та зміцнювати репутацію на міжнародному ринку. Комплексний підхід до комунікаційного менеджменту сприяє інтеграції українських підприємств у світову економіку та підвищує їх інвестиційну привабливість.

Особливістю даного дослідження є комплексний підхід до вивчення комунікаційного менеджменту як механізму підвищення довіри до українських підприємств у післявоєнний період. Науковці [3] у даному контексті підкреслюють важливість інтеграції соціальних комунікацій у систему зовнішньоекономічної діяльності, що дозволяє формувати стійку репутацію та стратегічну довіру партнерів. Інтеграція в такому випадку поєднує традиційні методи комунікацій з цифровими інструментами та аналітичними платформами, що відкриває нові можливості для оперативного та прозорого обміну інформацією з міжнародними стейкхолдерами [2], що дозволяє не лише оцінювати ефективність існуючих комунікаційних стратегій, а й пропонувати адаптивні рішення для розвитку українських підприємств у глобальному економічному середовищі.

Аналіз комунікаційного менеджменту свідчить, що він виступає стратегічним інструментом підвищення довіри до українських підприємств на міжнародному ринку, особливо у контексті післявоєнної трансформації економіки. Ефективне управління інформаційними потоками, організація взаємодії з партнерами та формування позитивного корпоративного іміджу дозволяють підприємствам забезпечувати прозорість, передбачуваність та стабільність у відносинах із зовнішніми стейкхолдерами.

### **Список використаних джерел**

1. Величко К., Тимохова Г. Роль бізнес-комунікацій у зміцненні конкурентної позиції суб'єктів господарювання на міжнародному ринку / К. Величко, Г. Тимохова // Економіка та суспільство. – 2024. – № 69. –

С. 40–51. – Режим доступу:  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5129>

2. Lytvynenko P., Khlebynska O., Lytvynenko N. Digital transformation of business communications as a driver of company's investment attractiveness / P. Lytvynenko, O. Khlebynska, N. Lytvynenko // *Economy and Society*. – 2024. – № 69. – С. 123–136.

3. Живко М. О., Бойко О. Т., Шегинська А. І. Social communications management in the foreign economic activity system in times of crisis transformation: a strategy of trust and international reputation / М. О. Живко, О. Т. Бойко, А. І. Шегинська // *Perspectives*. – 2025. – № 1. – С. 25–37.

4. Horbal N., Buchkovska A. Impact of the war in Ukraine on marketing communications of enterprises / N. Horbal, A. Buchkovska // *Scientific Messenger of Lviv Polytechnic National University*. – 2025. – Vol. 7, № 2. – С. 138–149.

5. Євтушок О., Бахчиванжи Л., Донець Л. Інтеграція маркетингових стратегій та бізнес-аналітики у забезпеченні виходу на міжнародні ринки: комунікаційний аспект / О. Євтушок, Л. Бахчиванжи, Л. Донець // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 70. – С. 87–98.

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

## **КЛЮЧОВІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОЇ ОСВІТИ ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРОСТІР**

Сучасні процеси європейської інтеграції України зумовлюють необхідність модернізації національної системи освіти відповідно до стандартів і принципів європейського освітнього простору. Освіта відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможного людського капіталу, здатного забезпечити інноваційний розвиток держави та її ефективну участь у міжнародному співробітництві. У цьому контексті особливого значення набуває визначення стратегічних пріоритетів розвитку української освіти, спрямованих на підвищення якості навчання, академічної мобільності та інтеграції до європейських освітніх і наукових програм. Важливими є також удосконалення змісту освітніх програм, розвиток цифрових компетентностей, впровадження сучасних педагогічних технологій й безкомпромісний перехід на добросесні практики. Додатковим викликом для освітньої системи України є необхідність її адаптації до умов повоєнного відновлення та

відбудови держави. Саме тому визначення ключових напрямів реформування освіти відповідно до європейських підходів набуває особливої значущості. Це сприятиме підвищенню якості підготовки фахівців, зміцненню міжнародного співробітництва та успішній інтеграції України до європейського освітнього простору.

Які ж напрями реформування української вищої освіти мають стати пріоритетними на найближчі роки? Важливим напрямом реформування освіти є узгодження національних освітніх стандартів із принципами європейського освітнього простору. Це передбачає впровадження компетентнісного підходу, використання системи кредитів ECTS та забезпечення прозорості освітніх програм. Така гармонізація сприяє взаємному визнанню дипломів і полегшує академічну та професійну мобільність випускників. Значні зрушення у цьому напрямі здійснено з моменту приєднання України до Болонського процесу, що офіційно сталося у травні 2005 р. та відбулося поступове запровадження трирівневої системи підготовки «бакалавр-магістр-доктор філософії», при тому, що перший та другий рівні було реалізовано закладами освіти країни ще в 1998 р., а третій – у 2016 р.

Реформування освіти передбачає розвиток ефективної системи внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості навчання. Це включає регулярне оцінювання освітніх програм, удосконалення методів викладання та підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників. У результаті зростає рівень підготовки фахівців та конкурентоспроможність українських закладів освіти. В Україні вже запроваджено національні механізми контролю якості освіти, зокрема систему акредитації освітніх програм і незалежні інституції для оцінювання діяльності університетів на основі створення в квітні 2015 р. Національного агентства забезпечення якості вищої освіти. Поступово впроваджуються внутрішні системи забезпечення якості в закладах освіти та нові вимоги до освітніх програм. Проте рівень якості навчання та матеріально-технічної бази університетів ще суттєво відрізняється від провідних європейських стандартів здебільшого через нехватку фінансових ресурсів у університетах.

Одним із важливих напрямів є розширення можливостей для навчання, стажування та проведення наукових досліджень у міжнародному середовищі. Академічна мобільність сприяє обміну досвідом між студентами, викладачами та науковцями різних країн. Це допомагає інтегрувати українську освіту у світовий науково-освітній простір. Українські студенти та викладачі активно беруть участь у міжнародних програмах академічного обміну, зокрема у програмах Європейського Союзу. В університетах розширюється співпраця з

іноземними закладами освіти, створюються спільні освітні програми та наукові проекти. Водночас рівень мобільності все ще залишається нижчим, ніж у багатьох країнах Європи, і до того ж в останні чотири роки спостерігаються складності з виїздом за цілями мобільності українських студентів та викладачів чоловічої статі через об'єктивні причини.

Сучасна освіта потребує активного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у навчальний процес. Це передбачає розвиток онлайн-освіти, використання цифрових платформ для навчання та створення електронних освітніх ресурсів. Цифровізація робить освіту більш доступною, гнучкою та ефективною. В Україні активно впроваджуються цифрові платформи для навчання, електронні журнали, дистанційні курси та онлайн-освіта. Особливо швидкий розвиток цифрових інструментів відбувся під час пандемії та в умовах війни, коли дистанційне навчання стало необхідністю. Проте цифрова інфраструктура різних закладів освіти розвинена нерівномірно, що створює певні диспропорції у доступі до якісної освіти.

Важливим напрямом є посилення зв'язку між освітою, наукою та бізнесом. Реалізація даного напрямку передбачає оновлення змісту освітніх програм відповідно до сучасних вимог економіки та активне залучення роботодавців до формування навчальних програм. Такий підхід сприяє підготовці фахівців, які мають практичні навички та відповідають потребам сучасного ринку праці. В Україні поступово розширюється співпраця між університетами, бізнесом та державою з метою адаптації освітніх програм до потреб економіки. У навчальні програми впроваджуються практичні компоненти, стажування та дуальна освіта. Водночас проблема розриву між теоретичною підготовкою та реальними потребами ринку праці ще залишається актуальною. До того ж, важливо вже сьогодні конструювати освітні програми таким чином, щоб вони були максимально зорієнтованими на розв'язання проблем повоєнного відновлення економіки країни.

Попри суттєві кроки у реформуванні системи вищої освіти, в Україні все ще існує низка проблем, які потребують вирішення для повноцінної інтеграції до європейського освітнього простору. Однією з ключових проблем залишається недостатній рівень фінансування закладів вищої освіти, що обмежує можливості розвитку сучасної матеріально-технічної бази та проведення наукових досліджень. Також актуальним є питання оновлення освітніх програм відповідно до сучасних вимог ринку праці та європейських стандартів підготовки фахівців. Важливим викликом є необхідність підвищення рівня академічної доброчесності та ефективної боротьби з плагіатом і

корупційними проявами в освітньому середовищі. Окрім цього, потребує подальшого розвитку система міжнародної співпраці та участі українських університетів у спільних освітніх і наукових проєктах із європейськими партнерами. Значну увагу також слід приділити підвищенню рівня володіння іноземними мовами серед здобувачів освіти і викладачів, що є важливою умовою академічної мобільності. Запровадження принципів STEAM-освіти також дозволить посилити міждисциплінарний підхід до навчання, поєднуючи науку, технології, інженерію, мистецтво та математику [1]. Подолання цих проблем сприятиме підвищенню якості вищої освіти та створитиме передумови для інтеграції України до європейського освітнього простору.

Отже, Україна вже зробила важливі кроки у реформуванні освіти відповідно до європейських принципів, однак значна частина змін все ще перебуває на етапі поступового впровадження та потребує подальшого вдосконалення. А на це потрібен час, достатня кількість ресурсів, висококомпетентний кадровий склад та послідовна державна політика, спрямована на підтримку освітніх реформ.

#### **Список використаних джерел**

1. Захарова О.В. Потенціал STEAM-освіти для розвитку знань та наукових здібностей професіонала. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2025. №2 (34). С. 20-33.

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

### **РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Сьогодні в Україні йде війна, проте через певний період часу за умов повосенного відновлення виникне необхідність пошуку ефективних чинників забезпечення інноваційного розвитку підприємств, щоб досягти на цьому підґрунті швидких результатів відновлення та оздоровлення економіки країни. У цьому контексті особливого значення набуває інтелектуальний капітал як ключовий ресурс формування конкурентних переваг і стійкого економічного зростання. Саме знання, компетенції персоналу, організаційні можливості та інноваційний потенціал стануть визначальними для відновлення та модернізації діяльності підприємств як основного драйвера економіки. В умовах обмеженості матеріальних і фінансових ресурсів інтелектуальний

капітал виступає одним із найбільш доступних і ефективних інструментів підвищення результативності господарської діяльності, проте і він має вже сьогодні підлягати збереженню і розвитку, що особливо актуально за умов потужної демографічної кризи в країні. Це може бути забезпечене на підґрунті формування сприятливого середовища для розвитку людського потенціалу, привласнення нових знань і опанування проривних інноваційних технологій. Підтримка таких процесів сприятиме підвищенню інноваційної активності підприємств та забезпечить їх адаптацію до нових економічних умов. Саме тому дослідження ролі інтелектуального капіталу в інноваційному розвитку підприємств у повоєнний період є надзвичайно актуальним.

Що ж потрібно робити вже зараз, щоб в повоєнний період були створені сприятливі умови для розвитку громад, міст та економіки країни в цілому? На наш погляд, керівники підприємств мають звернути увагу на п'ять основних важелів впливу, реалізація яких буде сприяти нарощуванню в майбутньому їх інноваційного потенціалу [1].

Важливою умовою інноваційної активності підприємства виступає розвиток людського капіталу та професійних компетенцій персоналу [2]. Саме тому вже сьогодні, незважаючи на суттєву обмеженість фінансових ресурсів та можливостей у розпорядженні підприємства, необхідно інвестувати у підвищення кваліфікації працівників, їх навчання та перепідготовку відповідно до очікуваних параметрів нових умов господарювання в повоєнний період. Єдине, що можна порадити керівництву, – це здійснювати інвестування у людський капітал не масово, а точково – основні ресурси мають бути спрямовані на професійний розвиток і збереження талантів. Особливу увагу при цьому слід приділяти розвитку цифрових навичок, інноваційного мислення та готовності працювати з новими технологіями (яких може на сьогодні ще й не розроблено). Важливим у цьому контексті є впровадження систем безперервного навчання та корпоративних освітніх програм, формування кадрового резерву. Це в майбутньому сприятиме підвищенню рівня продуктивності праці та здатності персоналу генерувати нові ідеї. В результаті підприємство отримає більш адаптивний і конкурентоспроможний кадровий склад, підготовлений до викликів майбутнього.

Наступним кроком має стати формування на підприємстві ефективної системи управління знаннями [3]. З цієї метою мають бути створені умови для накопичення, збереження та передачі знань усередині підприємства. Це передбачає впровадження внутрішніх баз і банків знань, корпоративних порталів та ефективних систем обміну досвідом і привласнення знань. Важливим є заохочення працівників до

поширення власних напрацювань і кращих практик. Має бути запровадженою традиція, відповідно до якої працівник, який отримав нові знання, має, по-перше, відразу їх застосувати на практиці, а по-друге, поділитися цими знаннями зі всіма членами трудового колективу, які також мають відразу почати використовувати отримані знання на практиці з метою їх закріплення. Такий підхід дозволить уникнути втрати критично важливої інформації і знань та підвищити ефективність управлінських рішень. У довгостроковій перспективі це сприятиме розвитку інноваційної культури на підприємстві.

Підприємствам слід також впроваджувати механізми мотивації працівників до генерації та реалізації інноваційних ідей. Це можуть бути як матеріальні стимули (премії, бонуси), так і нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання, залучення до процесів прийняття рішень). Важливо створити сприятливе середовище для творчості та експериментування. Підтримка ініціатив працівників сприяє появі нових продуктів, послуг і бізнес-рішень, що стане запорукою зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Ефективне використання інтелектуального капіталу потребує сучасних організаційних структур і процесів, тому підприємствам слід впроваджувати гнучкі методи управління, цифрові технології та автоматизовані системи. Важливо також розвивати внутрішню інноваційну інфраструктуру, включаючи дослідницькі підрозділи та проектні команди. Це дозволить швидше впроваджувати нововведення та адаптуватися до змін ринку. В результаті підвищується ефективність управління та реалізації інноваційних проектів.

Досягти успіху у справі активізації інноваційного зростання також можливо на підґрунті активної співпраці суб'єктів господарювання з науковими установами, університетами та міжнародними організаціями [4]. Така взаємодія буде сприяти взаємовигідному обміну знаннями, технологіями та інноваційними рішеннями. Важливим є також залучення інвестицій (як у сферу виробництва, так і в науку) і участь у спільних дослідницьких проєктах, що прискорить впровадження інновацій і знизить ризики їх реалізації. У повоєнний період такі партнерства відіграватимуть ключову роль у відновленні та розвитку.

Отже, інтелектуальний капітал виступає ключовим чинником забезпечення інноваційного розвитку підприємств у повоєнний період. Його ефективне використання дозволить компенсувати обмеженість матеріальних і фінансових ресурсів та формувати стійкі конкурентні переваги. Важливу роль у цьому процесі відіграють розвиток людського потенціалу, впровадження систем управління знаннями та стимулювання інноваційної активності персоналу. Не менш значущими

є удосконалення організаційних процесів і розширення співпраці з науковими та міжнародними партнерами. Комплексна реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств і їх адаптації до нових економічних умов. У повоєнний період це дозволить створити передумови для відновлення української економіки та її переходу на інноваційну модель розвитку. Таким чином, розвиток інтелектуального капіталу має стати одним із стратегічних пріоритетів підприємств в Україні сьогодні та на перспективу.

### **Список використаних джерел**

1. Захарова О.В. Світова практика післявоєнного відновлення та сценарування розвитку міст: перспективи для України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2023. №54. С. 63-66.
2. Мостовенко О., Зінченко М. Людський капітал – основний актив України: проблеми та механізми повернення після війни. *Просторовий розвиток*. 2024. №10. С. 582-592.
3. Нетреба І.О. Управління знаннями в системі організаційної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8782>.
4. Захарова О.В., Настенко О.Р. Стратегічне партнерство бізнесу та освіти як умова активізації розвитку ІТ-сфери України. *Економіка і організація управління*. 2023. №1(49). С. 5-15.

**Н. Касьянова,**  
*nat\_kas@ukr.net*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ ЧИННИК МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ПОСЛУГАМИ**

Сучасна архітектура міжнародних економічних відносин на початку 2026 року зазнає фундаментальної трансформації, яку в науковому дискурсі визначають як перехід до «цифрової парадигми глобального обміну». Згідно з аналітичними даними Конференції ООН з торгівлі та розвитку, у центрі цієї трансформації лежить зміна самого об'єкта транскордонних операцій. Якщо традиційна електронна комерція фокусується на цифрових методах замовлення фізичних товарів, то цифрова торгівля послугами передбачає повний цикл створення та споживання вартості у цифровому середовищі [1].

Статистика Світової організації торгівлі підтверджує, що послуги, які надаються виключно цифровим шляхом, становлять понад 56% усього світового експорту послуг, демонструючи динаміку зростання,

що у 2,5 рази випереджає торгівлю фізичними товарами [2]. Така диспропорція пояснюється кількома критичними факторами:

- цифрові послуги мають майже нульові граничні витрати на масштабування – після створення алгоритму або контенту його розповсюдження на мільйони користувачів не потребує додаткових енергозатрат на логістику чи сировину;

- глобальна інтеграція ШІ-рішень у бізнес-процеси створила новий колосальний ринок «інтелектуального аутсорсингу», де складні аналітичні завдання виконуються транскордонно в реальному часі;

- у 2026 році цифрова стійкість стала ключовим елементом національної безпеки, що стимулює країни інвестувати у хмарну інфраструктуру та кіберзахист як сервіс.

Еволюція сегментів цифрової торгівлі свідчить про перехід до складних технологічних екосистем. Провідне місце займають інфраструктурні рішення за моделлю «Інфраструктура як сервіс» (IaaS). Експорт обчислювальних потужностей перетворився на стратегічний актив, а країни з розвинутою мережею дата-центрів фактично формують нову географію цифрової ренти. Одночасно з цим, сегмент «Штучний інтелект як сервіс» (AI-as-a-Service) демонструє найвищі темпи капіталізації. За оцінками Світового банку, глобальний ринок рішень на базі ШІ у 2026 році сягнє \$ 375 млрд, причому майже третина цього обсягу генерується в Азійсько-Тихоокеанському регіоні [3].

Особливої уваги заслуговує трансформація фінансового сектору. Впровадження цифрових валют центральних банків (CBDC) та токенозованих активів дозволило інтегрувати міжнародні розрахунки у децентралізовані протоколи. Згідно зі звітом Міжнародного валютного фонду, використання смарт-контрактів та стейблкоїнів для корпоративного казначейства охопило близько 42% великих торгових платформ, що значно знизило трансакційні витрати у порівнянні з традиційною системою SWIFT [4].

Практичним підтвердженням теоретичних закономірностей торгівлі цифровими послугами надає досвід українського ІТ-сектору. За умов збройного конфлікту, у 2025 році ІТ-галузь зберегла позицію найбільшого експортера послуг в Україні: її частка становила 42 % від загального експорту послуг країни, а загальна сума досягла \$ 6,66 млрд, на 3,3 % більше, ніж у попередньому році [5]. Ця динаміка є практичним свідченням фундаментальних властивостей цифрових послуг – відмови від фізичної логістики та нульових граничних витрат на масштабування.

Попри безперечні переваги цифровізації, інтенсифікація послуг цифрової торгівлі створює низку системних викликів, які потребують окремого аналізу.

Першим і найбільш структурним є поглиблення «цифрового розриву» між країнами різного рівня розвитку. Цифрова нерівність між країнами з розвинутою економікою та країнами, що розвиваються, справляє контрпродуктивний вплив на процеси діджиталізації міжнародної торгівлі та конкурентоспроможність країни. Неспроможність найменших розвинених країн інтегруватися в глобальні цифрові екосистеми фактично означає їх поступове витиснення з ринків послуг, оскільки бар'єром для входу стає вже не тарифна політика, а технологічна інфраструктура.

Іншим ключовим викликом є зростання цифрового захисту у складі обмежень на транскордонні потоки даних та вимог локалізації даних. Занепокоєння у сфері конфіденційності, національної безпеки, кібербезпеки та цифрового захисту призвели до різкого збільшення кількості регуляторних актів, які обмежують або забороняють транскордонні потоки даних або зобов'язують захистити та обробляти дані на національній території. Спільний звіт ОЕСР та СОТ «Економічні наслідки регулювання даних» дає кілька оцінок цієї загрози. Повна фрагментація, за якої всі країни повністю обмежать транскордонні потоки даних, призведе до скорочення глобального ВВП на 4,5 % та зменшення експорту на 8,5 % [6]. Водночас відкриті режими з відповідними гарантіями захисту даних здатні збільшити глобальний ВВП на 1,77 %, що формує чіткий регуляторний орієнтир для урядів.

Ключовою проблемою залишається формування довіреного та інклюзивного глобального цифрового середовища, яке забезпечувало б вільний рух даних через кордон, одночасно гарантуючи належний захист і нагляд. На практиці різні регіональні підходи, від GDPR у ЄС до вимог локалізації в Китаї та Індії, створюють для постачальників цифрових послуг режим множинних юрисдикційних зобов'язань, що супроводжує транзакційні витрати та отримує лібералізацію ринків. Вимоги локалізації даних змушують компанії виконувати різні нормативні стандарти в різних країнах, що оплачує вартість зберігання даних і фактично виконує функцію торговельного бар'єру.

Четвертим викликом є формування «AI-суверенітету» як нової форми цифрового захисту. Цифровий захист, що реалізується через регулювання даних, хмарних технологій та штучного інтелекту, підриває транскордонний доступ до ринків і вимагає недискримінаційного доступу до хмарних та AI-сервісів, протидії примусовому розкриттю вихідного коду та вимогам щодо локального контенту. Таким чином, паралельно з технологічною лібералізацією формуються нові інструменти цифрового меркантилізму, які

перетворюють регуляторне середовище на ключовий нетарифний бар'єр у послугах міжнародної торгівлі.

Таким чином, цифровізація кардинально змінює архітектуру міжнародної торгівлі послугами, перетворюючи її з допоміжного компоненту глобального обміну на провідний драйвер економічного зростання. Нульові граничні витрати на масштабування, транскордонна доставка в режимі реального часу та інтеграція ШІ у виробничі ланцюги формують принципово нову модель створення вартості, де конкурентні переваги країни визначаються не природними ресурсами, а якістю цифрової інфраструктури та людським капіталом.

Для України ці глобальні тенденції є не лише аналітичним контекстом, а й безпосередньою операційною реальністю. У 2025 році обсяг експорту ІТ-послуг до країн Європейського Союзу досягнув \$ 2,52–2,57 млрд, тоді як традиційний американський напрямок скорочувався. Це свідчить про усвідомлену переорієнтацію сектору на європейські ринки в рамках стратегії регіональної диверсифікації. Україна стала першою країною поза межами ЄС, чия система довірчих послуг, включно з електронними підписами, отримала офіційне визнання на рівні ЄС, що є критичною передумовою для безперешкодного надання цифрових послуг на Єдиному цифровому ринку. Крім того, ключовим невирішеним завданням залишається прийняття Україною законодавства про захист персональних даних та повна імплементація вимог безпеки цифрових послуг відповідно до Директиви NIS2 [7], що формує правову основу для розвитку транскордонних цифрових послуг.

Таким чином, цифровізація міжнародної торгівлі послугами відкриває для України унікальне стратегічне вікно можливостей: переорієнтація ІТ-експорту на ринок ЄС, розвиток сегменту кібербезпеки як сервісу, формування репутації регіонального хабу цифрових інновацій та використання платформи Дія як експортного продукту у сфері GovTech. Реалізація цієї стратегії безпосередньо залежить від темпів конвергенції національного цифрового законодавства з правом ЄС у сферах захисту даних, електронної ідентифікації та кібербезпеки.

#### Список використаних джерел

1. Global Trade Update (January 2026). *UNCTAD*. URL: <https://unctad.org/publication/global-trade-update-january-2026>
2. World Trade Report 2025: Making Trade and AI Work Together. *WTO*. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/wtr25\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr25_e.htm)

3. World Development Report 2026: Artificial Intelligence for Development. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2026>
4. World Economic Outlook Update: Navigating the Digital Shift. *IMF*. URL: <https://www.imf.org/en/publications/weo>
5. Огляд IT-індустрії України 2025. *Асоціація IT України*. URL: <https://itukraine.org.ua>
6. Economic Implications of Data Regulation. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/data\\_regulation\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/data_regulation_e.pdf)
7. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS 2 Directive). *Official Journal of the European Union*. L 333. 27.12.2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/eng>

**С. Коверга,**  
*доктор економічних наук, професор,*  
*професор кафедри управління та адміністрування*  
**С. Загоруйко,**  
*здобувачка ОП «Менеджмент»,*  
*ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»,*  
*м. Слов'янськ (Україна)*

## **АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННО- ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Воєнно-повоєнна трансформація промисловості України змінює зміст управління виробничим потенціалом підприємства. Об'єктом управлінського впливу виступає вже не сукупність наявних ресурсів сама по собі, а виробнича спроможність підприємства, тобто здатність підтримувати випуск продукції, перебудовувати внутрішню організацію виробництва, відновлювати порушені зв'язки та забезпечувати відповідність новим вимогам ринку і регуляторного середовища [1–5]. У дослідженні виробничий потенціал визначено як інтегровану спроможність промислового підприємства забезпечувати випуск продукції заданої номенклатури, якості, обсягу і строків на основі узгодженого функціонування техніко-технологічної, кадрової, організаційно-управлінської, енергетичної, логістичної та інформаційної складових. Таке розуміння фіксує не суму елементів, а

систему виробничих зв'язків, від якої залежить відтворюваність виробничого процесу.

Управління виробничим потенціалом у сучасних умовах не може обмежуватися підтриманням завантаження потужностей, контролем запасів чи балансуванням окремих ресурсів. Воно охоплює виявлення критичних обмежень, зміну параметрів виробничої програми, перерозподіл ресурсів між операціями, перебудову логістичних маршрутів, перегляд коопераційних зв'язків, оновлення процедур контролю і підготовку виробничої системи до функціонування в іншому нормативному середовищі. У працях із теорії динамічних здатностей підприємства управлінська результативність пов'язується саме зі спроможністю інтегрувати, оновлювати і перебудовувати внутрішні та зовнішні компетенції відповідно до змін середовища [1]. Дослідження життєздатності постачальних мереж і відновлюваності виробничих систем конкретизують цю позицію для ситуацій тривалих порушень, коли визначальними параметрами стають безперервність функціонування, швидкість відновлення та перебудовуваність виробничої архітектури [2; 3].

Адаптивне управління виробничим потенціалом у цьому дослідженні розглядається як система управлінських рішень, спрямованих на збереження відтворюваності виробничого процесу, зміну конфігурації окремих елементів виробничої системи та приведення її параметрів у відповідність до змінених економічних і регуляторних умов. Його зміст пов'язаний не з разовою реакцією на окремі порушення, а з організацією такої моделі управління, у якій виробнича система зберігає керованість під час збоїв, може переходити до іншого режиму роботи і не втрачає придатності до подальшої модернізації.

Для структуризації змісту адаптивного управління виробничим потенціалом виділено три контури – стабілізаційний, реконфігураційний та інтеграційно-модернізаційний (табл. 1).

Стабілізаційний контур охоплює рішення, спрямовані на збереження мінімально необхідної відтворюваності виробничого процесу. Його предметом виступають ті елементи виробничої системи, порушення яких спричиняє зупинення або істотне сповільнення основних операцій. У цій частині управління виробничим потенціалом набуває виразного антикризового змісту, оскільки пов'язане з формуванням резервних схем постачання, підтриманням енергетичної надійності, забезпеченням критичної інфраструктури та розподілом ресурсів між операціями відповідно до їхньої виробничої значущості.

Таблиця 1

**Контури адаптивного управління виробничим потенціалом  
промислового підприємства\***

<b>Контур</b>	<b>Функціональне призначення</b>	<b>Управлінський зміст</b>	<b>Критерії оцінювання</b>
Стабілізаційний	Підтримання безперервності критичних виробничих функцій	Виявлення критичних ресурсів і операцій, резервування постачання, формування альтернативних маршрутів забезпечення, підтримання енергетичної надійності, захист ключових елементів інфраструктури	Частота і тривалість простоїв, рівень безперервності виробництва, чутливість до ресурсних і логістичних порушень
Реконфігураційний	Перебудова внутрішньої організації виробничої системи	Перерозподіл потужностей між виробничими програмами, зміна технологічних маршрутів, перегляд коопераційних зв'язків, локалізація критичних операцій, цифрове супроводження планування і контролю	Швидкість переналаштування, маневреність потужностей, часові витрати на зміну виробничої програми
Інтеграційно-модернізаційний	Приведення параметрів виробничого потенціалу у відповідність до вимог післявоєнного відновлення і ринку ЄС	Техніко-технологічне оновлення, розвиток процедур виробничого контролю, гармонізація процесів із вимогами технічного регулювання, стандартизації, оцінки відповідності та простежуваності	Рівень технологічного оновлення, відповідність регуляторним вимогам, придатність продукції і процесів до виходу на ринки ЄС

\*Складено автором.

Реконфігураційний контур стосується зміни внутрішньої будови виробничої системи. Його наявність зумовлена тим, що воєнно-повоєнне середовище змінює не лише обсяг доступних ресурсів, а й конфігурацію попиту, маршрути постачання, умови кооперації та допустимі режими використання потужностей. За цих обставин управління виробничим потенціалом передбачає не відтворення попередньої виробничої схеми, а перехід до такої конфігурації процесів, яка відповідає новим умовам функціонування. Аналітично це означає перенесення уваги з абсолютних параметрів ресурсного забезпечення на маневреність потужностей, швидкість зміни виробничої програми, оборотність критичних ресурсів і тривалість переходу до іншого режиму роботи [2; 3].

Інтеграційно-модернізаційний контур фіксує зв'язок між управлінням виробничим потенціалом і євроінтеграційною перебудовою промисловості. У цьому випадку оцінюється не лише внутрішня спроможність підприємства підтримувати випуск продукції, а й відповідність виробничих процесів, процедур контролю і характеристик продукції вимогам технічного регулювання, стандартизації та оцінки відповідності, що визначають правила доступу до ринку Європейського Союзу [4; 5]. Унаслідок цього виробничий потенціал набуває подвійного змісту: як основа безперервного функціонування підприємства і як передумова його господарської придатності в іншому нормативному середовищі.

Запропонована побудова адаптивного управління змінює і підхід до оцінювання виробничого потенціалу. Показники наявності основних засобів, чисельності персоналу, обсягу запасів або номінальної потужності не можуть розглядатися як достатні, оскільки вони не відображають ступеня взаємозалежності елементів виробничої системи та її здатності зберігати функціонування після порушень. Виробнича спроможність підприємства визначається також альтернативністю каналів забезпечення, чутливістю технологічних ланок до перебоїв, швидкістю відновлення операційного циклу, можливістю зміни виробничих маршрутів і здатністю системи управління своєчасно переглядати параметри виробничої програми. Саме ці характеристики мають бути включені до аналітичної моделі оцінювання адаптивності виробничого потенціалу.

У дослідженні адаптивність розглядається як інтегральна властивість виробничого потенціалу, що характеризує здатність промислового підприємства підтримувати відтворення виробничого процесу, змінювати структуру використання ресурсів і забезпечувати функціонування в оновленому ринковому та регуляторному середовищі. Така інтерпретація створює методичну основу для подальшої розробки системи показників, за допомогою яких може оцінюватися якість управлінських рішень у сфері формування, використання та перебудови виробничого потенціалу промислового підприємства.

### Список використаних джерел

1. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
2. Ivanov D., Dolgui A. Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position

paper motivated by COVID-19 outbreak. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58, No. 10. P. 2904–2915. DOI: 10.1080/00207543.2020.1750727. URL:

<https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>

3. Ihlenfeldt S., Wunderlich T., Süße M., Hellmich A., Schenke C.-C., Wenzel K., Mater S. Increasing Resilience of Production Systems by Integrated Design. *Applied Sciences*. 2021. Vol. 11, No. 18. Art. 8457. DOI: 10.3390/app11188457. URL: <https://doi.org/10.3390/app11188457>

4. European Commission. EU trade relations with Ukraine. URL: [https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en)

5. Ministry of Economy of Ukraine. Reference concerning the Agreement on Conformity Assessment and Acceptance of Industrial Products (ACAA Agreement, “industrial visa-free regime”). URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=ab43d8de-5443-43ac-a1ac-87e0cb2ccf4a&lang=en-GB&title=ReferenceConcerningTheAgreementOnConformityAssessmentAndAcceptanceOfIndustrialProducts-asaa-industrialVisaFreeRegime->

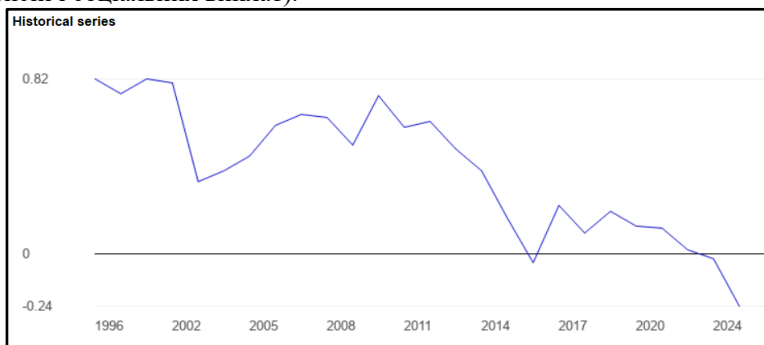
**У. Копілева-Ромашенко,  
Я. Глущенко,  
О. Корогодова**

## **ПОЛІТИКО-ПРАВОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФРАНЦІЇ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

Франція є однією з найбільш розвинених економік ЄС та важливим учасником міжнародних економічних відносин (МЄВ). Політико-правове середовище країни значною мірою визначає умови функціонування міжнародного бізнесу, інвестиційних потоків та інтеграційних процесів у Європі. В той же час сучасні геополітичні трансформації впливають на стабільність та передбачуваність економічної політики держави.

Франція функціонує як напівпрезидентська республіка (П'ята республіка, заснована 1958 р.), з розвинутою системою розподілу влади та незалежним судочинством. Після дострокових парламентських виборів з 2024 року країна переживає інституційну кризу (лівий альянс «Нова народна рада» отримав 180 мандатів із 577, центристський блок Ensemble – 159, ультраправий «Національне об'єднання» – 142 [2]). Жоден блок не має більшості, а французька політична культура не передбачає коаліційних домовленостей. Така ситуація спричиняє часту

зміну урядів та ускладнює процес ухвалення важливих економічних рішень, зокрема, державного бюджету та програм фіскальної консолідації (намагання провести бюджет соціального забезпечення на 2026 рік при загрозі дефіциту у €30 млрд у системі охорони здоров'я, пенсій і соціальних виплат).



**Рис. 1. Індекс політичної стабільності Франції\***

\*Джерело: [1].

На діаграмі вказано індекс політичної стабільності та відсутності насильства чи заходів тероризму, уявлення про ймовірність дестабілізації/повалення уряду неконституційними чи насильницькими засобами, включаючи політично вмотивоване насильство та тероризм за період з 1996 по 2024 роки.

Системним чинником політико-економічної стабільності є стан державного боргу, який на кінець першого кварталу 2025 року досяг €3,346 трлн, або 114% ВВП. Франція посідає третє місце в ЄС за борговим навантаженням після Греції та Італії, при ліміті ЄС у 60% ВВП [3]. До того ж, рейтингове агентство Fitch знизило суверенний кредитний рейтинг Франції у вересні 2025 року, проте уже на березень 2026 року Франції повернули кредитний рейтинг на вищий рівень [4].

Щодо прогнозованості державної економічної політики, зазначимо основні макроекономічні параметри. За даними МВФ, зростання ВВП Франції у 2025 році прогнозувалося на рівні 0,6%, через торговельну напруженість, слабкий зовнішній попит і внутрішню невизначеність. Відновлення до 1% очікується у 2026 році, проте геополітичні та внутрішньополітичні ризики залишаються суттєвими [5]. У третьому кварталі 2025 року річне зростання споживчих витрат становило лише 0,2%, а інвестиції в основний капітал скоротилися на 1,6%, що суттєво нижче довгострокових середніх (~1,5%) [6].

Єврокомісія прогнозувала дефіцит бюджету Франції на рівні 5,5% ВВП у 2025 році та 4,9% у 2026 році, тоді як державний борг зростатиме до 120% ВВП до 2027 року [7]. МВФ рекомендує фіскальне коригування у розмірі 1,1% ВВП у 2026 році з подальшим середнім темпом 0,9% на рік для виходу з Процедури надмірного дефіциту до 2029 року [5]. Однак реалізація планів залишається невизначеною через зазначені проблеми у Парламенті. МВФ прямо зазначає, що рівень оподаткування у Франції є одним із найвищих у ЄС, тому подальша консолідація виключно за рахунок підвищення податків підриватиме ділову впевненість і потенціал зростання [5]. Ефективність державного управління податковою системою в умовах бюджетного дефіциту визначає межі податкової оптимізації для транснаціонального бізнесу, оскільки надмірне фіскальне навантаження змушує ТНК переглядати свої моделі планування згідно з новими глобальними стандартами [19].

Попри кризу, ряд структурних реформ залишається чинним, наприклад, план «France 2030» із інвестиціями в зелені та цифрові технології, а також Закон про зелену промисловість. Водночас Франція залишається глибоко інтегрованою у систему міжнародних інституцій. Це суттєво знижує ризики для інвесторів у таких аспектах, як верховенство права, вирішення торговельних спорів та доступ до ринків. Ключові форми членства Франції наведено у Таблиці 1.

У системі державного управління трансформація МЄВ значною мірою визначається якістю політико-правового середовища яке формує інституційні засади для зовнішньої експансії та захисту національних інтересів [18]. Участь Франції в зазначених у Табл. 1 структурах відіграє важливу роль у формуванні її зовнішньої політики, зміцненні міжнародної безпеки та розвитку економічного співробітництва. Завдяки активній присутності в провідних міжнародних інституціях Франція послідовно просуває свої національні інтереси, підтримує глобальну стабільність і бере участь у вирішенні актуальних світових проблем.

Нормативна база щодо захисту іноземних інвесторів у Франції загалом ґрунтується на принципі свободи руху капіталу: за замовчуванням капітальні операції між Францією та іноземними країнами є вільними (ст. L.151-1 Валютно-фінансового кодексу) [8]. Проте операції у стратегічно важливих для держави секторах (діяльність у сфері оборони, кібербезпека та захист інформаційних систем критичної інфраструктури, енергетика, водопостачання та каналізаційні системи, транспортні системи, телекомунікації та електронні комунікаційні мережі, охорона здоров'я, продовольча безпека, преса та онлайн-медіа політичного та загального характеру, критичні технології,

фотоніка та низьковуглецева енергетика, видобуток критичних сировинних матеріалів, безпека пенітенціарних установ, фінансові послуги, [9]) потребують попередньої авторизації Міністерства економіки.

**Таблиця 1**

**Членство Франції у міжнародних організаціях\***

Міжнародне утворення	Рік доєднання	Характеристика взаємовідносин
ЄС	1957, Римський договір	Входить до єврони та Шенгенської зони. Торговельна та інвестиційна політика, конкурентне право, захист інтелектуальної власності регулюються на рівні ЄС. Франція зобов'язана дотримуватись Пакту стабільності та зростання (3%-й ліміт дефіциту), що має на меті забезпечити фінансову дисципліну та узгодженість бюджетної політики. У 2024 р. Єврокомісія ініціювала щодо Франції Процедуру надмірного дефіциту
МВФ	1944, Бреттон-Вудська конференція	один з акціонерів-засновників, постійний член Виконавчої ради, системна взаємодія з міжнародною фінансовою архітектурою і вищий ступінь підзвітності
ОЕСР	1961 ( правонаступниця ОЕСС, 1948)	член-засновник, штаб-квартира в Парижі. Франція є учасником Кодексу лібералізації руху капіталу та Декларації ОЕСР про міжнародні інвестиції та багатонаціональні підприємства
G7 і G20	G7 - 1975; G20 - 1999	постійний учасник. Франція бере участь у формуванні глобальних стандартів оподаткування (зокрема, глобальний мінімальний корпоративний податок 15% ОЕСР)
НАТО	з 2009 р. - знову у складі інтегрованої командної структури (вийшла за де Голля у 1966 р.)	повноправний член. Франція є ядерною державою і утримує власні ядерні сили стримування, що надає їй особливу вагу в альянсі
Рада Безпеки ООН	1945, Статут ООН	постійний член із правом вето. Це забезпечує Франції особливий статус у міжнародній системі врегулювання конфліктів

\*Складено на основі джерел: [12-17].

Інтерес представляє розроблений механізм скринінгу прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Ключовий нормативний акт – статті L.151-3 та R.151-1 і далі Валютно-фінансового кодексу (Code monétaire et financier), доповнені Регламентом ЄС 2019/452. Декрет №2023-1293 від 28 грудня 2023 року (набрав чинності 01.01.2024) зробив постійним контроль над неєвропейськими інвесторами, що перетинають поріг 10% прав голосу в компаніях, зареєстрованих на регульованому ринку - цей захід первісно вводився як тимчасовий під час пандемії. Тим самим декретом скринінг поширено на придбання філій французьких підрозділів іноземних юридичних осіб, а перелік підконтрольних секторів розширено: додано видобуток і переробку критичної сировини, фотоніку, низьковуглецеву енергетику та безпеку пенітенціарних установ [10]. Що стосується процедури авторизації, то вона передбачає два етапи: первинний розгляд протягом 30 робочих днів, а у разі необхідності поглибленого аналізу – ще 45 робочих днів. За даними Головного управління Казначейства Франції, у 2024 році подано рекордну кількість заявок – 392 (проти 204 у 2019-му та 105 у 2014-му). З них 54% авторизовано, половина - з умовами [11].

У оновлених IEF Guidelines 2025-принципах було уточнено перелік чутливих видів діяльності (з прив'язкою до Регламенту ЄС 2021/821 щодо товарів подвійного використання та Регламенту 2024/1252 щодо критичної сировини: літій, кобальт, рідкоземельні метали, нікель, вольфрам), а також посилено санкційний режим - штрафи до подвійної вартості інвестиції або 10% обороту, кримінальне переслідування за ст. 459 Митного кодексу. У цьому контексті важливим елементом залишається договірна база Франції у сфері інвестицій, і, особливо, ПІІ. Франція уклала двосторонні інвестиційні угоди з понад 85 країнами; вони доступні в базі UNCTAD. Для держав-членів ЄС такі угоди фактично замінені механізмами ЄС (зокрема, главами про інвестиції в угодах ЄС про вільну торгівлю).

Важливу роль відіграє й арбітражна інфраструктура. Визнання та виконання іноземних арбітражних рішень гарантоване Нью-Йоркською конвенцією 1958 р., ратифікованою Францією. Паризький Міжнародний арбітражний суд (ICC) є одним із найавторитетніших у світі. Таким чином, посилюється державний контроль за інвестиціями у стратегічні галузі, що пов'язано зі зростанням ролі економічної безпеки у сучасній геостратегічній конкуренції.

Окрему увагу слід приділити інституційним механізмам протидії корупції. Так, Закон Сапен II (2016) зобов'язує великі компанії (обіг понад €100 млн та понад 500 осіб персоналу) запроваджувати антикорупційні програми комплаєнсу. Це безпосередньо стосується

іноземних компаній, що ведуть операції у Франції. В цілому, рівень корупційних ризиків у Франції залишається високим. За Індексом сприйняття корупції Transparency International 2024 року (CPI) Франція отримала 67 балів зі 100 і зафіксувала свій найгірший результат за всю історію спостережень. У CPI 2025 (опублікований у лютому 2026 р.) Франція отримала 66 балів і посіла 27-ме місце серед 182 країн. Попри наявність розвинутої законодавчої бази, зокрема, Закон Сапен II, Франція стикається з низкою проблем: недостатня прозорість у державних закупівлях (особливо в енергетиці та оборонній промисловості), надмірний вплив лобістів і консалтингових фірм на формування державної політики, а також резонансні корупційні скандали за участю посадових осіб. Однією з найгучніших справ останніх років став вирок, винесений у вересні 2025 р. колишньому президенту Ніколя Саркозі – 5 років позбавлення волі за змову у справі про незаконне фінансування виборчої кампанії 2007 р. коштом Лівії. Ця справа стала найрезонанснішим корупційним вироком щодо колишнього глави держави у Франції [19]. Важливу роль у формуванні антикорупційної політики відіграє французьке антикорупційне агентство (AFA), створене у 2017 р. на підставі Закону Сапен II. AFA здійснює контроль над корпоративними програмами комплаєнсу та координує антикорупційну роботу в державному і приватному секторах [21]. Слід зазначити, що для іноземних інвесторів практичні корупційні ризики загалом залишаються помірними. Прямі хабарі чиновникам не є типовою практикою у Франції, що відрізняє країну від держав з вищим рівнем корупційних загроз. Водночас основні ризики зосереджені в таких сферах: державні закупівлі у великих інфраструктурних і оборонних проектах; видача ліцензій і дозволів на місцевому рівні; взаємодія з напівдержавними структурами у стратегічних галузях.

Отже, у висновках зазначимо, що політико-правове середовище Франції характеризується поєднанням високого рівня інституційного розвитку, глибокої інтеграції у міжнародні економічні структури та наявності зростаючих внутрішньополітичних і фінансових проблем. У сучасних геостратегічних умовах ці фактори досить суттєво впливають на трансформацію МЕН та інвестиційний клімат країни.

### **Список використаних джерел**

1. TheGlobalEconomy.com. France: Political stability – data and chart. TheGlobalEconomy.com.  
URL:[https://www.theglobaleconomy.com/France/wb\\_political\\_stability/](https://www.theglobaleconomy.com/France/wb_political_stability/)

2. European Journal of Political Research. Political Data Yearbook. Wiley Online Library. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/2047-8852.70020>
3. At the end of Q1 2025, the Maastricht debt accounted for €3,345.4 billion - Informations rapides - 163 | Insee. *Accueil – Insee – Institut national de la statistique et des études économiques* | Insee. URL: <https://www.insee.fr/en/statistiques/8599494>
4. *Fitch Ratings: Credit Ratings & Analysis For Financial Markets*. URL: <https://www.fitchratings.com/research/sovereigns/fitch-affirms-france-at-a-outlook-stable-06-03-2026>
5. France: Staff Concluding Statement of the 2025 Article IV Mission. *IMF*. URL: <https://www.imf.org/en/news/articles/2025/05/22/cs-france-2025>
6. France. *CaixaBank Research*. URL: <https://www.caixabankresearch.com/en/country-outlook/international/france>
7. European Commission. Economic Forecast for France. Autumn 2025 Economic Forecast. Brussels: European Commission, 2025. URL: [https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-member-states/country-pages/france/economic-forecast-france\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-member-states/country-pages/france/economic-forecast-france_en)
8. Code monétaire et financier, art. L.151-1 : [loi n° 66-1008 du 28 décembre 1966, modifiée par l'ordonnance n° 2014-158 du 20 février 2014]. Légifrance. URL: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000006645694](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006645694)
9. Code monétaire et financier, art. R.151-3 : [modifié par le décret n° 2023-1293 du 28 décembre 2023]. Légifrance. URL: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000048725421](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000048725421)
10. Décret n° 2023-1293 du 28 décembre 2023 relatif aux investissements étrangers en France. *Journal officiel de la République française*, n° 0301, 29 décembre 2023. Légifrance. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000048706234>
11. Direction générale du Trésor. Contrôle des investissements étrangers en France : rapport annuel 2024. Paris : Ministère de l'Économie et des Finances, 2025. 30 juillet. URL: <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2025/07/30/publication-du-rapport-annuel-sur-le-controle-ief-en-2024>
12. European Commission. Excessive deficit procedure for France. URL: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/stability-and-growth-pact\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/stability-and-growth-pact_en)
13. International Monetary Fund. France and the IMF. URL: <https://www.imf.org/en/Countries/FRA>

14. Organisation for Economic Co-operation and Development. Member countries. URL: <https://www.oecd.org/about/members-and-partners/>
15. G7. About the G7. URL: <https://www.g7.utoronto.ca>
16. North Atlantic Treaty Organization. France and NATO. URL: <https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics.htm>
17. United Nations. Charter of the United Nations. URL: <https://www.un.org/en/about-us/un-charter>
18. Корогодова, О. О. Державне регулювання економіки [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра денної форми навчання за освітньою програмою Міжнародна економіка спеціальності 051 Економіка, галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки / Корогодова О. О., Глущенко Я. І., Черненко Н. О. ; КПІ ім. Ігоря Сікорського.– Електронні текстові дані (1 файл: 1,81 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 67 с. – Назва з екрана. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/48660>
19. Euronews. What does former French President Nicolas Sarkozy's conviction mean for France? URL: <https://www.euronews.com/2025/09/25/what-does-former-french-president-nicolas-sarkozys-conviction-mean-for-france>
20. Глущенко Я.І., Корогодова О.О., Черненко Н.О., Москвичова К.К. Вплив податкового ландшафту країни на податкове планування ТНК в умовах проєкту BEPS DOI: 10.32342/2074-5354-2024-1-60-7 Журнал "Academy Review". 2024, № 1 (60) URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2024/1/8-.pdf>
21. Agence française anticorruption. Site officiel de l'Agence française anticorruption. URL: <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr>

**М. Кудин,**  
*Черкаський державний технологічний університет,*  
*м. Черкаси (Україна)*

## **РОЛЬ БЕЗГОТІВКОВОЇ ЕКОНОМІКИ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ**

Необхідність формування сучасної, прозорої та ефективної фінансової системи зумовлює дослідження ролі безготівкової економіки у повоєнному відновленні економіки України. В умовах повоєнної трансформації особливого значення набувають забезпечення прозорості фінансових потоків, підвищення рівня фінансової безпеки та мінімізація тіньових економічних операцій. Розвиток безготівкових розрахунків сприяє підвищенню ефективності функціонування банківської системи,

спрощує фінансові операції для бізнесу та населення, а також стимулює розвиток електронної комерції. Крім того, поширення безготівкових платежів створює додаткові можливості для посилення податкової дисципліни та збільшення надходжень до державного бюджету. У сучасних умовах цифровізації економіки безготівкові технології стають важливим інструментом підвищення швидкості та зручності фінансових операцій. Вони також сприяють розвитку інноваційних фінансових сервісів та інтеграції національної фінансової системи у світовий економічний простір [1]. Саме тому дослідження вже сьогодні ролі безготівкової економіки у процесах повоєнного відновлення України є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору.

Перехід України до безготівкової економіки можна прискорити через комплекс заходів, що включають розвиток цифрової інфраструктури, стимулювання електронних платежів та покращення регуляторного середовища для фінансових технологій. Важливим кроком є впровадження зручних мобільних додатків для платежів, розширення використання платіжних карток та систем електронних грошей, а також навчання населення фінансовій грамотності та безпечному користуванню цифровими інструментами. Запровадження безготівкових розрахунків сприятиме підвищенню прозорості фінансових потоків, зменшенню тіньової економіки, зниженню витрат на готівкове обслуговування та покращенню контролю за податками. Крім того, це відкриває можливості для швидшого розвитку електронної комерції, стимулювання інновацій у фінансовому секторі та зміцнення довіри до банківської системи, що в цілому сприятиме економічному зростанню та стабільності країни.

Сьогодні в Україні розвиток безготівкової економіки стримується кількома суттєвими перепонами. По-перше, хоча частка безготівкових платежів зростає, деяка частина населення все ще віддає перевагу готівці, особливо для заощаджень або в повсякденних розрахунках, що уповільнює повний перехід до cashless-формату.

По-друге, існують технологічні та інфраструктурні виклики: технічні збої платіжних систем можуть призводити до тимчасової недоступності електронних розрахунків, що, своєю чергою, підриває довіру користувачів до безготівкових сервісів.

По-третє, недостатній рівень цифрової та фінансової грамотності серед частини населення та підприємців обмежує швидке поширення електронних платіжних інструментів.

Також важливими є регуляторні та економічні фактори: необхідність комплексних реформ у сфері оподаткування, вирівнювання регуляторних умов і забезпечення безпеки цифрових платежів, а також

адаптація до стандартів європейської інтеграції, що потребує часу та узгоджених зусиль.

Отже, підвищення рівня безготівкової економіки в Україні потребує комплексного підходу, що поєднує розвиток платіжної інфраструктури, державну підтримку та підвищення фінансової грамотності населення. Насамперед важливо розширювати мережу терміналів для приймання електронних платежів, особливо у малих населених пунктах та серед малого бізнесу. Додатковим стимулом може стати запровадження податкових або регуляторних заохочень для підприємців, які активно використовують безготівкові розрахунки. Важливу роль також відіграє розвиток цифрових банківських сервісів, мобільних платежів та електронної комерції, що робить безготівкові операції більш доступними та зручними для громадян. Паралельно необхідно підвищувати рівень фінансової та цифрової грамотності населення, формуючи довіру до електронних платіжних систем і забезпечуючи високий рівень кібербезпеки. Реалізація таких заходів сприятиме поступовому зменшенню використання готівки, підвищенню прозорості фінансових операцій та загальному розвитку економіки країни. У повоєнний період це допоможе державі швидше мобілізувати фінансові ресурси для відновлення інфраструктури, підтримки бізнесу та стимулювання економічного зростання.

### **Список використаних джерел**

1. Пшик Б.І. Безготівкові розрахунки населення в умовах розвитку цифрової економіки: сучасні виклики в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. №9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_9\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_3).

*Науковий керівник: І.М. Пріхно, доктор економічних наук, професор*

**К. Манолова,**  
*Ізмаїльський державний гуманітарний університет,  
м. Ізмаїл (Україна)*

### **УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ**

Повномасштабне вторгнення докорінно трансформувало бізнес-середовище, замінивши звичні циклічні економічні кризи станом перманентної небезпеки та екзистенційних загроз. На відміну від передбачуваних ринкових коливань, війна створює унікальні виклики – від фізичного знищення активів до критичного скорочення виробництва

й персоналу [1]. Це вимагає негайного перегляду традиційних методів забезпечення фінансової стійкості та пошуку нових механізмів адаптації.

Узагальнені дані порталу Дія демонструють наступну динаміку показників стану бізнесу у 2025 році, зокрема:

- загальний стан бізнесу. Індекс активності UBI становить 38,6 зі 100 можливих, що свідчить про негативні очікування. Повністю зупинили роботу лише 2,8% підприємств, що вказує на високий рівень адаптації.

- динаміка продажів. У 19% компаній продажі зросли, ще у 31% – залишилися стабільними, що демонструє наявність точок зростання навіть в умовах війни.

- кадрова ситуація. Скорочення штату провели 35,5% компаній, водночас 30,3% підприємств збільшили чисельність працівників. Середнє заповнення штатних посад становить 69,8%, що відображає кадровий дефіцит.

- використання потужностей. Середнє завантаження виробничих потужностей – 59,2%, тобто майже половина потенціалу залишається невикористаною.

- фінансові результати. Доходи першого кварталу 2025 року становлять 91,8% від рівня першого кварталу 2024 року. Водночас бізнес оптимістично прогнозує зростання доходів на 11,2% до кінця 2025 року.

- ключові проблеми. Головними перешкодами для відновлення є непрогнозованість ситуації (59,1%), відсутність платоспроможних клієнтів (56,7%), непередбачувані дії держави (56,0%), дефіцит кваліфікованих працівників (47,6%) та нестача капіталу (42,5%) [2].

Для збереження життєздатності в умовах такої нестабільності підприємства мають впроваджувати багаторівневу стратегію, що охоплює фінансові, організаційні та ринкові аспекти.

За нашим дослідженням, фінансові умови сьогодення вимагають переходу від стратегії максимізації прибутку до стратегії збереження ліквідності. Враховуючи, що нестача капіталу є критичною проблемою для 42,5% підприємств, ключовим стає формування «подушки безпеки» – ліквідних резервів, здатних покрити операційні витрати протягом 3-6 місяців повної зупинки діяльності. Варто відмітити, що в умовах воєнного стану управління грошовими потоками має базуватися на принципах стрес-тестування, де кожен сценарій передбачає раптове обмеження доступу до ресурсів або ринків збуту.

Акцентуємо увагу на важливості диверсифікації активів, що передбачає розосередження товарних запасів та грошових коштів між різними банківськими установами та фізичними локаціями. Окрім того,

значимо, що управління дебіторською заборгованістю в умовах низької платоспроможності клієнтів (56,7%) вимагає впровадження жорстких лімітів кредитування та переходу на систему передоплати. А постійний моніторинг змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі має стати інструментом раннього попередження, що дозволяє своєчасно реагувати на фінансові загрози та підтримувати платоспроможність на прийнятному рівні [3].

Не менш важливими є організаційні умови стійкості, які трансформувалися у вимогу фізичної та цифрової мобільності. Релокація виробничих потужностей у безпечні регіони або створення дублюючих майданчиків дозволяє мінімізувати ризики фізичного знищення активів. Наголосимо, що особливого значення набуває подолання кадрового дефіциту. Оскільки середнє заповнення штатних посад становить лише 69,8%, підприємства змушені впроваджувати програми внутрішнього навчання, мультифункціональності працівників та активного бронювання ключового персоналу.

Відмітимо і роль диджиталізації процесів (хмарні сервіси, системи CRM/ERP), яка стає не просто елементом модернізації, а запорукою безперервності бізнесу у випадку втрати офісу. Оцифрування документації та перехід на електронний документообіг дозволяють зберегти управлінську вертикаль навіть за умови географічної розпорошеності колективу.

Наголосимо на необхідності планування дій щодо кадрового забезпечення на випадок надзвичайних ситуацій, яке може охоплювати такі етапи:

- визначення критично важливого персоналу для кожної бізнес-функції (створення матриці взаємозамінності);
- створення резервних каналів зв'язку та альтернативних джерел енергопостачання для підтримки операційної діяльності;
- розробку алгоритмів швидкої евакуації або переходу на дистанційний режим роботи без втрати продуктивності;
- впровадження протоколів психологічної підтримки персоналу, що є критичним для збереження працездатності в умовах перманентного стресу [4].

Окрім того, ринкові умови в 2025 році вимагають агресивного пошуку нових ніш. Через скорочення внутрішнього попиту та платоспроможності клієнтів, стратегічним напрямом стає вихід на експортні ринки (зокрема ЄС). Це потребує сертифікації продукції за міжнародними стандартами та адаптації маркетингових стратегій під іноземного споживача. Слід відмітити, що паралельно бізнес має

орієнтуватися на державні замовлення та участь у програмах відновлення країни.

Для підприємств критичної інфраструктури обов'язковим є узгодження планів стійкості з державними органами. Це забезпечує синергію між приватним сектором та державою, гарантуючи виконання найважливіших соціально-економічних функцій навіть у пікові моменти кризи. Державно-приватне партнерство у питаннях безпеки стає фундаментом національної економічної стійкості [3].

Варто відмітити, що застосування традиційних фінансових коефіцієнтів в умовах війни потребує суттєвого корегування. Коефіцієнти ліквідності чи рентабельності, розраховані на основі історичних даних, втрачають прогностичну силу, оскільки не враховують фактори фізичної безпеки, руйнування логістичних ланцюгів та ризики мобілізації персоналу [2]. Сучасна аналітика має змещувати фокус на показники операційної витривалості та швидкості відновлення після збоїв.

Отже, стійкість підприємства в умовах війни забезпечується не стільки високими фінансовими показниками, скільки гнучкістю управління, швидкістю прийняття рішень та здатністю захистити головний ресурс – людей і виробничі активи.

#### **Список використаних джерел**

1. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. URL: <https://surl.li/sqvgrm> (Last accessed 02.03.2026)
2. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в березні 2025 року. URL: <https://surl.li/gqspzc> (Last accessed 02.03.2026)
3. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. URL: <https://surl.li/nknafh> (Last accessed 04.03.2026)
4. Розроблення планів забезпечення організаційної стійкості. URL: <https://surl.li/wuojxf> (Last accessed 06.03.2026)

*Науковий керівник: О.І. Яковенко, кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною  
діяльністю*

**Б. Марцішевський,**  
*Черкаський державний технологічний університет,*  
*м. Черкаси (Україна)*

## **ПЕРСПЕКТИВА РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Перспектива розвитку зеленої економіки в Україні в контексті європейської інтеграції після завершення війни передбачає відновлення повоєнної інфраструктури, впровадження енергоефективності у будівництві, тісну співпрацю з країнами Європейського Союзу (ЄС), гармонізацію законодавства згідно зі стандартами ЄС, підвищення добробуту громадян країни за синхронного вагомого зменшення екологічних ризиків та комплексний процес оновлення, що охоплює економічні, політичні, соціальні й культурні перетворення для досягнення сучасного рівня становлення українського суспільства.

Розв'язання проблем зеленої економіки потребує комплексного підходу: впровадження найкращої світової практики щодо скорочення викидів, європейських екологічних нормативів, розвиток технологій очищення викидів, використання найкращих доступних технологій та методів управління, а також підвищення рівня екологічної свідомості суб'єктів господарювання. Для вирішення даних проблем розроблена Державна цільова програма (розпорядження КМУ від 04.03.2026 № 203-р.). Вона направлена на підтримку впровадження найкращих доступних технологій на підприємствах до 2030 року та передбачає модернізацію виробництва, зниження екологічного навантаження, підвищення енергоефективності та конкурентоспроможності промисловості відповідно до європейських стандартів [1].

Болючою проблемою країни лишається енергетика, яка постійно зазнає руйнувань у зв'язку з ворожими обстрілами сусідньою країною-агресоркою, що потребує перш за все вирішення питань безпеки підприємств та громадян. На продовження реформування у сфері відновлювальної енергетики прийнято закон щодо «зеленої енергетики», що вдосконалює умови для виробників відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), продовжуючи підтримку до 2034 року та сприяє швидшій інтеграції України до енергетичного ринку ЄС. Цей закон розроблений на основі європейських підходів, має план удосконалення конкурентних умов виробництва електричної енергії з альтернативних джерел та впровадження чистої ринкової премії, зменшення розміру банківських гарантій для інвесторів, стимулювання розвитку «зеленої енергетики» [2].

На підтримку відновлюваної енергетики та встановлення прогнозних квот на 2026–2029 роки в 2025 році Кабінет міністрів України ухвалив розпорядження щодо проведення аукціонів із розподілу річних квот. Визначені індикативні прогнозні показники річних квот сприяють довготривалому плануванню в галузі відновлюваної енергетики та направлені на підтримку розвитку зеленої енергетики, скорочення викидів парникових газів, перехід до екологічно чистих джерел енергії, забезпечення прозорості й ефективності проведення аукціонів [3].

Задля європейського майбутнього країни потрібно без зволікань відновлювати країну, інвестуючи в екологічні інновації вже сьогодні, створювати економіку, яка працює в інтересах громадян, закладати фундамент для процвітання прийдешніх поколінь.

Модернізація української економіки на державному рівні реалізується завдяки Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року. Стратегія містить принципи Європейського зеленого курсу й оглядає зелені технології як визначальний чинник економічного відновлення та удосконалення держави [4].

Екологічна трансформація в Україні відбувається на тлі бойових дій, що тягне за собою згубні руйнування навколишньої місцевості та мимоволі єднає негайне реагування на воєнні екологічні злочини окупантів з напрямом на європейську інтеграцію й відновлення після війни. Перебіг цих подій вирізняється негативними наслідками війни (руйнування інфраструктури, забруднення ґрунтів й води, знищення лісів, ризики радіоактивного забруднення, широкомасштабне мінування); циркулярною економікою (комплексна переробка відходів, заощадження різноманітних ресурсів, виготовлення товарів довготривалого використання); інституційні зміни (виникнення нових норм і правил, створення нових ринкових механізмів, сталий розвиток суспільства, запровадження ефективної моделі економіки, покращення умов для вкладення капіталу в господарство країни); європейська інтеграція (впровадження європейських екологічних норм і стандартів, приведення українських законів у відповідність до європейських, адаптація стандартів у сферах енергетики, нульове забруднення довкілля).

Стратегічним кроком для довгострокового розвитку екологічних технологій є інвестиції у фундаментальні рішення (наприклад, технологія зберігання енергії), зокрема, в оновленій Стратегії державної екологічної політики України до 2030 року, серед іншого, передбачається створення сприятливих умов для впровадження

найкращих доступних технологій та залучення зеленого фінансування й екологічно-дружніх інвестицій [5]. Зміни клімату, виснаження ресурсів спонукають підприємців і державні органи відшукувати більш стійкі, екологічно безпечні моделі розвитку. Головний напрям розвитку глобальної економіки це зелена економіка.

Зелену економіку та сталий розвиток досліджували зарубіжні вчені, такі як Барбієр С., Бенсон Е., Вілела М., Гагнел Р., Грінфілд О., Камерон А., Като М., Марканді А., Піарс Д., Стодарт Г., Стюарт К., Рідлстон С., а також українські дослідники: Андрєєва Н., Бережна Ю., Бистряков І., Веклич О., Галушкіна Т., Данилишин Б., Качинський А., Мартинюк А., Мусіна Л., Огаренко Ю., Потапенко В., Шлапак Н. та інші. Їхні праці зосереджуються на екологізації економіки й переході до екологічно чистого зростання. Ці науковці зробили значний внесок у визначення сутності зеленої економіки як інструменту для зменшення екологічних ризиків, соціальної справедливості та підвищення добробуту громадян країни.

Результативність зеленої економіки залежить від взаємодії державних органів з бізнесом, який може направити свої капітали на інвестиції у технології та відповідального ставлення громадян до довкілля. Стале зростання економіки можливе за комплексної модернізації енергетики, наявності чітких стратегій, законодавчої бази та інституційної спроможності для впровадження екологічних стандартів, пріоритетного розвитку відновлюваних джерел енергії, розробки й впровадження чистих технологій, зменшення відходів, фінансування еко-проектів та гармонізації вітчизняного законодавства з міжнародними стандартами.

Актуальність та ефективність «зеленої» політики залежить від правильного розуміння зелених ресурсів та факторів зростання, а також взаємозв'язків між ними. Згідно зі звітом Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), політика зеленого зростання підтримує економічний розвиток й рівень життя людей шляхом збереження та належного використання природного капіталу, який включає природні й економічні ресурси у вигляді сировини, енергії, води, біомаси та багатьох інших продуктів чи послуг, що впливають на добробут людей [6, 7].

Наукова спільнота використовує дві концепції, пов'язані із «зеленою» політикою: зелена економіка та зелене зростання. Ці концепції доповнюють одна одну та спрямовані на екологізацію виробництва. Якщо, зелена економіка (програма ООН з довкілля) зосереджується на позитивних перетвореннях економіки задля добробуту громадян й зниження екологічних ризиків, то зелене

зростання (програма ОЕСР) на стимулюванні економічного зростання через екологічні інвестиції й інновації.

Через необхідність сталого зростання зелена економіка тісно пов'язана з макроекономікою, де екологічний баланс стає рушієм інновацій, інвестицій та створення додаткових так званих «зелених» робочих місць (розвиток екологічно, економічно й соціально сталих підприємств). Відбувається перетворення макроекономічних показників на інтегруючі екологічні витрати та зменшення енергоємності в промисловості. Вирішальними факторами цього зв'язку є: модернізація зростання (перетворення макроекономічної політики з кількісного зростання валового внутрішнього продукту на якісне, що враховує раціональне використання ресурсів й зменшення викидів); збільшення інвестицій й інновацій (значні капіталовкладення у нові технології та активізація структурних змін в економіці); створення нових робочих місць (розвиток екологічно чистого виробництва); макроекономічна стабільність (запобігання глибоким економічним кризам).

Отже, перспектива розвитку зеленої економіки в Україні в контексті євроінтеграції полягає в переході до циркулярної економіки (ресурсоефективної моделі розвитку) через модернізацію енергетики, впровадження екологічних інновацій, що має стимулювати інвестиції, створювати «зелені» робочі місця та вимагати пристосування законодавства до норм Європейського Союзу. На нашу думку, головні чинники сталого розвитку зеленої економіки наступні: післявоєнна відбудова зруйнованої інфраструктури на принципах екологічності, адаптація вітчизняної економіки до Європейської зеленої угоди, розвиток відновлюваних джерел енергії, повторна переробка відходів, впровадження нових еко-орієнтованих технологій у промисловості. Загалом це підвищить конкурентоспроможність вітчизняних товарів на європейському ринку.

### Список використаних джерел

1. Про затвердження Державної цільової програми підтримки підприємств, що впроваджують найкращі доступні технології та методи управління, на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.03.2026 р. № 203-р. *Офіційний вісник України*. 2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/203-2026-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.03.2026).

2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функціонування енергетичних ринків, конкурентних умов виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії та посилення енергетичної стійкості : Закон України від 10.02.2026 №

4777-IX. *Голос України*. 2026. № 48 (8334). URL: <https://www.golos.com.ua/article/390502> (дата звернення: 28.03.2026).

3. Деякі питання проведення аукціонів з розподілу квот підтримки відновлюваної енергетики на 2025 рік та встановлення індикативних прогнозних показників річних квот підтримки на 2026—2029 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 р. № 1195-р. *Урядовий кур'єр*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-provedennia-auktsioniv-z-rozpodilu-kvot-pidtrymky-vidnovliuvanoi-s1195291124> (дата звернення: 28.03.2026).

4. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025—2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 груд. 2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024-p> (дата звернення: 28.03.2026).

5. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року: Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (дата звернення: 28.03.2026).

6. Благун І. І., Костенко В. А., Івасюк В. В. Зелена економіка і зелене зростання як інструменти досягнення цілей сталого розвитку. 2025. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (19). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15749843>.

7. Net Zero+: The OECD Horizontal Project on Climate and Economic Resilience. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/about/programmes/net-zero-building-climate-and-economic-resilience.html> (accessed 28/03/2026).

*Науковий керівник: О.М. Одінцов, доктор економічних наук, професор*

**Б. Марцішевський,**  
*Черкаський державний технологічний університет,*  
*м. Черкаси (Україна)*

## **РОЗВИТОК ЕКОІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ ЯК ДРАЙВЕР ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Актуальність дослідження щодо поширення екоіндустріальних парків та переходу ними на зелену енергетику у повоєнному відновленні економіки України зумовлена глибокими структурними втратами, яких зазнала національна економіка внаслідок війни. Руїнування виробничої, енергетичної та транспортної інфраструктури створює необхідність не лише відновлення втрачених потужностей, а й формування нової, більш

стійкої та екологічно орієнтованої моделі економічного розвитку. У цьому контексті принципи зеленої економіки набувають особливого значення, оскільки передбачають поєднання економічного зростання, раціонального використання природних ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля, сприяють екологічному оздоровленню території. Важливим фактором актуальності теми є також орієнтація України на інтеграцію до європейського економічного та екологічного простору, де пріоритетним напрямом розвитку виступає реалізація принципів сталого розвитку та зеленої трансформації економіки. Відновлення країни з урахуванням екологічних стандартів і сучасних енергоефективних технологій може стати основою підвищення її конкурентоспроможності.

Крім того, розвиток зеленої економіки сприяє створенню нових робочих місць, розвитку інноваційних галузей та підвищенню енергетичної безпеки держави [1]. Особливого значення набуває впровадження відновлюваних джерел енергії, енергоефективних технологій, ресурсозберігаючого виробництва та екологічно орієнтованих бізнес-моделей. Такі підходи дозволять поєднати процеси економічної відбудови із формуванням сучасної моделі сталого розвитку. Умови повоєнного відновлення відкривають можливість для глибокої модернізації економіки та переходу до більш екологічно відповідального виробництва. Саме тому дослідження ролі екоіндустріальних парків у процесах повоєнної трансформації України є надзвичайно важливим як з наукової, так і з практичної точки зору.

Швидкість та перспективи повоєнного відновлення економіки України значною мірою будуть пов'язані з відновленням і розвитком промисловості, оскільки саме цей сектор традиційно виступає одним із ключових драйверів економічного зростання, формування експорту та зайнятості населення країни. Водночас більшість промислових виробництв характеризується високим рівнем енергомісткості, що робить питання енергозабезпечення одним із визначальних чинників їх конкурентоспроможності. За таких умов першим стратегічним кроком модернізації промисловості має стати поступовий перехід до використання відновлюваних та екологічно чистих джерел енергії. Це дозволить не лише знизити енергетичну залежність країни, а й скоротити витрати підприємств у довгостроковій перспективі та зменшити негативний вплив на довкілля. Водночас реалізація такого переходу потребує виваженого і поетапного підходу, щоб уникнути різкого зростання витрат для бізнесу та зниження виробничої активності, що буде вбивчим для стратегічного розвитку не лише промисловості, а й усієї економіки країни. Безболісність трансформації може бути

забезпечена через поєднання державної підтримки, податкових стимулів, пільгового кредитування та залучення міжнародних інвестицій у зелену енергетику України. Важливу роль також відіграватиме впровадження енергоефективних технологій, розвиток локальної генерації енергії та формування індустріальних кластерів, орієнтованих на використання чистої енергії.

Створення екоіндустріальних парків може стати важливим інструментом прискорення переходу промисловості України на зелену енергетику [2]. Такі парки передбачають розміщення підприємств на спільній території з використанням єдиної інфраструктури енергозабезпечення, що дозволяє ефективніше впроваджувати відновлювані джерела енергії. Завдяки концентрації виробництва у межах однієї промислової екосистеми з'являється можливість створення локальних енергетичних систем, що базуються на сонячній, вітровій або біоенергетиці. Це дозволяє підприємствам отримувати доступ до чистої енергії без необхідності самостійно інвестувати значні кошти у будівництво власних енергетичних потужностей. Крім того, екоіндустріальні парки сприяють розвитку промислового симбіозу, коли відходи або побічні продукти одного підприємства можуть використовуватися як ресурси для іншого. Такий підхід дозволяє значно підвищити рівень ресурсоефективності та зменшити енергоспоживання. Важливою перевагою екоіндустріальних парків є також можливість впровадження сучасних енергоефективних технологій та систем управління енергоспоживанням. Це створює умови для зниження виробничих витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємств-резидентів. Крім того, формування екоіндустріальних парків полегшує залучення інвестицій у зелену інфраструктуру та інноваційні енергетичні рішення. У результаті їх розвиток може стати важливим каталізатором системної трансформації промисловості.

Що ж потрібно робити, щоб збільшити в Україні число успішно функціонуючих екоіндустріальних парків? Першим кроком має стати удосконалення законодавчої бази, що регулює створення та функціонування екоіндустріальних парків. Важливим є запровадження зрозумілих процедур реєстрації, підключення до інфраструктури та взаємодії з органами влади. Прозоре і стабільне правове середовище створить передумови для залучення інвесторів та зниження ризиків реалізації таких проєктів. Робота у цьому напрямі ведеться протягом трьох останніх років, і вже є перші результати.

Для активізації створення екоіндустріальних парків держава має запровадити систему фінансових та податкових стимулів. Це можуть бути податкові пільги для резидентів парків, компенсація частини

інвестицій у зелену інфраструктуру або пільгові кредити для підприємств, що впроваджують екологічні технології. Важливим інструментом може стати підтримка будівництва інженерної та енергетичної інфраструктури за рахунок фінансування в межах державних програм. Такі стимули зменшать інвестиційні витрати бізнесу та підвищать привабливість розміщення виробництв у межах екоіндустріальних парків.

Ефективне функціонування екоіндустріальних парків неможливе без сучасної інфраструктури, зокрема енергетичної, транспортної та логістичної. Важливо створювати парки з урахуванням можливості використання відновлюваних джерел енергії та систем енергоефективного управління ресурсами. Розвиток локальних енергетичних систем, заснованих на зеленій енергетиці, дозволить підприємствам зменшити залежність від традиційних енергоресурсів. Наявність розвиненої інфраструктури значно підвищить інвестиційну привабливість таких територій.

Успішний розвиток екоіндустріальних парків потребує також активної взаємодії різних стейкхолдерів. Держава має створювати умови для партнерства між підприємствами, органами місцевого самоврядування, науковими установами та освітніми закладами. Така співпраця сприятиме впровадженню інноваційних технологій, підвищенню рівня ресурсоефективності та розвитку промислового симбіозу. У результаті екоіндустріальні парки можуть стати центрами інноваційного та екологічно орієнтованого розвитку регіонів.

Важливим кроком є підвищення рівня обізнаності бізнесу та місцевих громад щодо переваг екоіндустріальних парків. Необхідно активно поширювати інформацію про міжнародний досвід, економічні та екологічні вигоди таких проєктів. Проведення конференцій, навчальних програм та консультацій для підприємців і громад сприятиме формуванню зацікавленості у створенні екоіндустріальних парків. Популяризація успішних прикладів функціонування парків може стимулювати інші регіони до впровадження подібних ініціатив.

Ефективне функціонування екоіндустріальних парків значною мірою буде залежати від наявності фахівців, які володіють сучасними знаннями у сфері сталого розвитку, енергоефективності, управління ресурсами та екологічного менеджменту. Працівники таких парків повинні розуміти, як впроваджувати у практичну діяльність принципи циркулярної економіки, промислового симбіозу, управління відходами, а також володіти навичками впровадження енергоощадних технологій і систем екологічного моніторингу. Важливими є також компетентності у сфері управління проєктами, міжорганізаційної співпраці та

інноваційного розвитку виробництва. Формування таких знань і навичок має забезпечуватися закладами вищої освіти через підготовку фахівців за міждисциплінарними освітніми програмами, а також системою післядипломної освіти та програмами підвищення кваліфікації [3]. Додаткову роль можуть відігравати навчальні центри при університетах та екоіндустріальних парках, де поєднуюватиметься теоретична підготовка з практичним досвідом роботи.

Отже, створення екоіндустріальних парків може стати ефективним інструментом прискорення процесу відновлення економіки країни в повоєнний період завдяки розвитку промислового симбіозу, підвищенню ресурсоефективності та використанню сучасної енергетичної інфраструктури. Водночас успішна реалізація таких проєктів потребує державної підтримки, сприятливого інституційного середовища та підготовки фахівців з відповідними професійними компетентностями. У результаті розвиток екоіндустріальних парків здатний стати важливим чинником формування конкурентоспроможної та екологічно орієнтованої економіки України.

#### **Список використаних джерел**

1. Горбач Л., Рубан О., Гуменюк Я. Зелена економіка та сталє виробництво в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-8>.

2. Мазур Т., Король Є. Еко-індустріальні парки як напрям інноваційного розвитку виробничих територій. *Просторовий розвиток*. 2023. №6. С. 71-90.

3. Zakharova O., Usyk L., Petchenko M. Assessing the ability of Ukrainian higher education to offer key skills of tomorrow. *Problems and Perspectives in Management*. Special issue "Ukrainian universities in new realities: 10 years of war". 2025. №23(2-si). Pp. 24-37.

*Науковий керівник: О.М. Одінцов, доктор економічних наук,  
професор*

**О. Марченко,**  
*доктор філософії з економіки,*  
*викладач кафедри економіки та управління,*  
*Черкаський державний технологічний університет,*  
*м. Черкаси (Україна)*

## **ГЛОБАЛІЗАЦІЯ СУЧАСНОГО СВІТУ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА СУПЕРЕЧНОСТІ**

Одним із визначальних процесів, що формують розвиток людства у другому десятилітті XXI століття є глобалізація сучасного світу. Вона охоплює всі сфери життя – від економічних і політичних відносин до соціальної, культурної, політичної та екологічної сфер. Разом з тим глобалізація породжує складні суперечності, що визначають динаміку глобальної спільноти. Сутність глобалізації полягає не лише у поглибленні взаємозалежності економік різних країн, але й у трансформації політичних структур, соціальних інститутів і культурних норм. Це спричиняє суттєві зміни у способах ведення бізнесу, функціонуванні держав і формуванні суспільної свідомості населення [1].

Економічна складова глобалізації проявляється через інтенсивний розвиток міжнародної торгівлі, глобальні інвестиційні потоки, динаміку руху трудових ресурсів, поширення технологій і інновацій. Дослідження свідчать, що інтеграція на світові ринки може сприяти прискореному економічному зростанню, залученню інвестицій, модернізації виробничих процесів і активізації інноваційної діяльності. Так, аналіз сприйняття тенденцій глобалізації, локалізації та slowbalization серед студентів економічних спеціальностей показав, що молоді економісти вбачають у глобальних процесах значні можливості для розвитку підприємництва та участі у світових ринках [2]. Однак водночас постають суттєві економічні небезпеки: посилення нерівності між багатими і слаборозвиненими країнами, високий рівень залежності національних економік від глобальних фінансових циклів та нестабільність внутрішніх ринків у періоди економічних криз [3].

Глобалізація як економічне явище породжує нові форми економічних конфліктів і структурних диспропорцій. Дослідження показують, що глобальні інтеграційні процеси здатні посилювати розрив між багатими та біднішими суспільствами. Такі явища роблять необхідним перегляд політик соціальної підтримки, вдосконалення систем освіти та механізмів розподілу ресурсів. Отож, глобалізація не є безумовно позитивним явищем та потребує всебічного регулювання і зважування її можливих загроз [3].

Політичні аспекти глобалізації також носять суперечливий характер. З одного боку, зростання міжнародної співпраці створює умови для спільного вирішення глобальних проблем, таких як зміни клімату, пандемії та загрози міжнародній безпеці. З іншого боку, суперечності між національними інтересами держав можуть призводити до конфліктів і політичної нестабільності в середині країн. Дослідження геополітичних бар'єрів глобалізації показують, що погіршення відносин між ключовими гравцями світової політики знижує ефективність глобальних інтеграційних механізмів. В свою чергу, це обмежує міжнародну торгівлю [4]. Ці процеси демонструють складну взаємодію глобальних і національних інтересів. Прагнення до міжнародної співпраці завжди балансує із захистом національного суверенітету.

Культурна складова глобалізації часто проявляється у формуванні нових культурних взаємодій, правил і цінностей. Глобалізація завжди сприяє поширенню універсальних культурних моделей та практик. Проте також потрібно враховувати, що глобалізація одночасно створює напруження між глобальними і локальними культурними традиціями. Інтенсивні глобальні культурні обміни впливають на соціальну поведінку та психологію людей. У той самий час підвищується ризик культурної гомогенізації та втрати місцевих ідентичностей [5]. Це ставить перед суспільством завдання зберегти культурну різноманітність, підтримувати локальні традиції і водночас інтегрувати глобальні цінності.

В сучасних дослідженнях приділяють значну увагу взаємозв'язку глобалізації та сталого розвитку. Глобальні процеси здатні стимулювати поширення екологічних технологій, розвиток соціальних ініціатив і міжнародне партнерство для досягнення цілей «зеленої» економіки. Разом з тим виникають значні екологічні ризики через високий рівень торговельної активності, збільшення транспортних викидів і масове використання природних ресурсів. Проведені дослідження дають підстави стверджувати, що без чіткого національного та міжнародного регулювання глобалізація може посилювати соціальну нерівність, нестабільність ринку праці та загрожувати локальним культурам [6]. Існує велика необхідність у впровадженні комплексних політик. Це дозволить максимізувати позитивний ефект глобалізації та мінімізувати її негативні наслідки для сталого розвитку.

Суперечливий характер глобалізації виявляється як на глобальному, так і на національному рівнях. Взаємодія глобальних і локальних процесів часто породжує глокалізаційні ефекти. У результаті таких процесів локальні спільноти адаптують глобальні практики під власні історичні та культурні умови. Це може мати позитивний ефект – збереження культурної ідентичності. Проявом негативного ефекту буде

відмова від глобальних стандартів розвитку, що потребує розробки збалансованих політик адаптації [2,5].

Отже, глобалізація сучасного світу є складним багатовимірним процесом. Він створює передумови для економічного зростання, активізації міжнародної взаємодії, а також поширення знань і інновацій. Поряд із цим глобалізація характеризується істотними протиріччями, які пов'язані з економічною нерівністю, політичними конфліктами, культурними дисбалансами та екологічними ризиками. Подолання цих викликів вимагає як глобальних домовленостей, так і національних стратегій. Вони мають бути спрямовані на забезпечення рівних можливостей, збереження культурного різноманіття та сталого екологічного розвитку [1– 6]. Для забезпечення реалізації позитивного потенціалу глобалізації та мінімізацію її негативних наслідків для суспільства і довкілля необхідна інтеграція міжнародної співпраці, інноваційних технологій та локальної адаптації.

### Список використаних джерел

1. Suciu T., Zamfirache A., Albu R.-G., Tache I. Investigating Economics Students' Perception of the Recent Trends in Globalization, Localization, and Slowbalization. *Economies*. URL: <https://www.mdpi.com/3460698>
2. Гетманенко О. Взаємодія глобалізації та глокалізації: тенденції конвергенції й дивергенції у XXI столітті. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5901>
3. Нікітіна Т. А., Богуславський О. В. Економічні суперечності глобалізації. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. Т. 24. № 4. С. 91-102. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/10364536-7858-40cf-a667-1c7d323d1514>
4. Fan T., Wo M., Xiang W. Geopolitical Barriers to Globalization. URL: <https://arxiv.org/abs/2509.12084>
5. Макарова М. В. Взаємозв'язок глобалізації та культури у сучасному світі. *Питання культурології*. 2024. № 40. С. 54-61. URL: <https://issues-culture-knukim.pp.ua/article/view/269356>
6. Захарова К. Глобалізація та її наслідки для реалізації соціальної складової цілей сталого розвитку. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2025. Вип. 2 (78). С. 80-88. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/1011>

**О. Масляєва,**  
*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки,*  
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет,*  
*м. Дніпро (Україна)*

## **ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ НА ЕКОНОМІКУ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН: ЕКСПОРТ ЗЕРНА ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Вторгнення росії в Україну і розгортання повномасштабної війни докорінно змінили напрями експорту українського зерна. Країни Європи по різному реагують на постачання сільськогосподарської продукції з України. Згадаємо зернову угоду 2022 року, наступного дня після підписання домовленостей російська сторона здійснила ракетний обстріл порту Одеси, що поставило під сумнів реальні гарантії безпеки. 2 зразки угоди - одна візована країнами ООН, Туреччиною та Україною. Інша – росією, Туреччиною, ООН. За угодою – зерно повинно було вивозитися безпечно, а Туреччина виступила посередником гарантії безпеки. 3 порти, які повинні були вивозити зерно - порт Одеса, Чорноморськ і Південний. Саме росія намагалася зірвати експорт українського зерна, щоразу здійснюючи обстріли. Угода припинила дію 17 липня 2023 року за ініціативи країни-агресора.

Щоб підтримати Україну під час вторгнення росії, ЄС скасував усі мита та квоти на український експорт, що створило передумови для суттєвого збільшення обсягів постачання зернових до країн Центральної та Східної Європи. Лібералізація торгівлі мала подвійний ефект. З одного боку, вона стала важливим інструментом підтримки української економіки в умовах війни. З іншого – спричинила ціновий тиск на внутрішні аграрні ринки окремих країн, зокрема Польщі, Румунії, Угорщини, Болгарії та Словаччини.

Після повномасштабного вторгнення росії в Україну експорт зерна суттєво скоротився через блокування Чорноморських портів. Україна започаткувала «смуги солідарності» з ЄС, що дозволило перевозити зерно залізницею, автомобільним і річковим транспортом через Польщу, Литву та Румунію. Це частково стабілізувало експорт і вплинуло на світові ціни на зерно. Морський Чорноморський коридор тимчасово дозволив експортувати пшеницю, кукурудзу та ячмінь, зменшуючи глобальну продовольчу кризу. Вартість логістики зросла через подорожчання фрахту, страхування та транспортних витрат на наземних маршрутах. Через це ціна для українських виробників на етапі продажу посередникам і трейдерам знизилася. В Україні маржа трейдерів зросла

з 4 до 25 дол./т, а перевезення до румунських і балтійських портів подорожчало у понад чотири рази. У США та ЄС підтримка ринку полягала у регулюванні експорту та фінансуванні логістичних витрат, що дозволяло пом'якшувати коливання цін. У Китаї українська кукурудза користувалася попитом, ціни формувалися на основі контрактів між державними корпораціями і експортерами. РФ використовувала нижчі ціни та часткове послаблення санкцій, щоб зміцнити свої позиції на світовому ринку пшениці, пропонуючи найвигіднішу ціну для покупців. На кінець 2022 року російська пшениця коштувала близько 311 дол./т, у той час як пшениця з Аргентини – 376, США – 374, ЄС – 331 дол./т. [2]. Це створило цінову конкуренцію, яка стримувала український експорт, особливо на ринках Близького Сходу та Північної Африки. Світові ціни на зерно також впливали на країни Африки, де українська пшениця частково заміщувалася імпортом з інших держав. Внутрішні чинники, такі як пропозиція, попит, витрати на пальне і оренду зерновозів, формували мінімальні ціни EXW для виробників. Використання Incoterms визначало, хто несе витрати і ризики транспортування, що впливало на кінцеву ціну. Таким чином, формування цін на зерно в Україні та інших країнах залежало від логістики, міжнародної конкуренції, попиту та державного регулювання.

У Польщі фермери заявляли про зниження внутрішніх цін на зерно на 20–30% через надлишкову пропозицію, що стало причиною масштабних протестів і блокування пунктів пропуску на кордоні. Щоб, якимось чином залагодити ситуацію уряд Польщі разом з Єврокомісією вирішив надати компенсацію для польських фермерів через збитки, які їм завдає безмитний експорт зерна з України. В ситуації, яка склалась не варто відкидати російський слід та роль проросійських сил у Польщі. Проблему вдалося стабілізувати за рахунок того, що уряд Польщі, спільно з ЄС надають компенсації тим фермерам, хто найбільше втратив через експорт українського зерна.

У вересні 2023 року рішення про продовження дії «зернової угоди» не було продовжене на рівні ЄС, що спонукало окремі країни до запровадження національних обмежень. Зокрема, уряд Румунії продовжив систему ліцензування імпорту української агропродукції до кінця 2025 року, мотивуючи це необхідністю захисту продовольчої безпеки та підтримки власних фермерів.

Водночас інші країни Європи демонструють більш прагматичний підхід. Зокрема, Італія активно імпортує українську кукурудзу завдяки конкурентній ціні, зручній логістиці та можливості закупівлі великих партій. Регуляторні вимоги щодо ГМО фактично обмежують

альтернативних постачальників, що підсилює позиції України на італійському ринку. Ситуація на ринку свідчить про стабільний попит і готовність італійських трейдерів формувати закупівлі завчасно, що підтверджує довгостроковий інтерес до українського зерна. Подібна ситуація спостерігається і в Туреччині, яка виступає не лише транзитним хабом, а й важливим покупцем української агропродукції.

6 червня 2023 року російські окупанти нанесли непоправних екологічних втрат для півдня України і цілого Чорноморського регіону, підірвавши Каховську ГЕС. підрив масштабну екологічну катастрофу на півдні України. Руйнування греблі призвело до затоплення та осушення земель, знищення водних та прибережних екосистем, забруднення води паливно-мастильними матеріалами та агрохімікатами, а також масової загибелі риби та водної рослинності. Як наслідок, зросли ризики для іригації полів та водопостачання сільськогосподарських угідь, що негативно вплинуло на врожайність зернових, овочевих та баштанних культур. Зміни водного балансу та мезоклімату регіону ускладнили планування посівів і зменшили продуктивність сільськогосподарських культур, що створює додатковий тиск на аграрний сектор поряд із викликами, пов'язаними з війною та експортом продукції.

Отже, різне ставлення європейських країн до збільшення постачання українського зерна зумовлене поєднанням економічних, політичних та логістичних чинників. Після припинення дії «зернової угоди», укладеної за посередництва Організація Об'єднаних Націй та Туреччини, і лібералізації торгівлі з боку Європейського Союзу українське зерно масово спрямовувалося сухопутними маршрутами до країн Центральної та Східної Європи. Для держав із потужним власним аграрним сектором, зокрема Польщі та Румунії, це створило ціновий тиск і соціальне напруження серед фермерів, що зумовило вимоги компенсацій і запровадження обмежувальних механізмів. Водночас країни-імпортери, такі як Італія, розглядають українське зерно як економічно вигідний ресурс, який забезпечує стабільність постачання та конкурентні ціни.

### Список використаних джерел

1. Гаврилюк, І. І. (2024). Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами Європейського Союзу. Економіка та суспільство, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59->
2. Осташко, Т. (2023). Зерновий експорт України в умовах війни. Економіка України, 2023(08). <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.08.028>

**Н. Онікієнко,**  
*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Київського національного економічного  
університету ім. Вадима Гетьмана, м. Київ (Україна)*

## **МЕНЕДЖМЕНТ У МІЖНАРОДНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СПІВРОБІТНИЦТВІ: ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ЕФЕКТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ**

У сучасних умовах глобалізації управління підприємствами не обмежується національними ринками, а потребує інтеграції в міжнародні економічні ланцюги. Форми міжнародного економічного співробітництва (міжнародні альянси, спільні підприємства, стратегічні партнерства тощо) набувають дедалі більшого значення для менеджменту, оскільки сприяють підвищенню конкурентоспроможності, розширенню ринків збуту, оптимізації ресурсів та знань. Менеджмент у таких формах співробітництва повинен враховувати різноманітні економічні, соціокультурні та правові чинники, що впливає на здатність підприємства адаптуватися до міжнародних вимог. Найпоширеніші форми міжнародного економічного співробітництва, що включають управлінські рішення, є: спільні підприємства, франчайзинг, ліцензійні угоди (табл.1).

**Таблиця 1**

### **Основні форми міжнародного економічного співробітництва\***

<b>Форма співробітництва</b>	<b>Суть з точки зору менеджменту</b>	<b>Основні управлінські завдання</b>
Спільні підприємства	Створення нових структур разом з іноземним партнером	Координація стратегій, розподіл управлінських функцій
Ліцензійні угоди	Надання прав на використання технологій чи брендів	Контроль якості, управління знаннями
Франчайзинг	Передача цілого бізнес-моделі для адаптації на місцевому ринку	Вибір партнерів, стандартизація процесів
Стратегічні альянси	Довгострокові партнерські відносини без створення нового підприємства	Спільне планування, обмін ресурсами
Управління експорту/імпорту	Організація міжнародних поставок товарів	Логістика, адаптація до митних та правових вимог

*\* Джерело: розроблено автором на основі [1-3].*

Різні форми міжнародного співробітництва мають суттєві відмінності з точки зору управлінських функцій. Наприклад, у спільних

підприємствах ключовим є інтеграція менеджерів з обох країн, у той час як при франчайзингу – стандартизація операцій.

Кількісний аналіз ключових тенденцій, що відображаються у динаміці використання форм співробітництва серед українських підприємств свідчить, що відбувається стабільне зростання застосування міжнародних форм співробітництва українськими підприємствами. Найбільше зростання спостерігається у сфері управління експортом/імпортом (з 35% до 46%), що обумовлено активною інтеграцією у глобальні ринки. Спільні підприємства також набувають популярності, оскільки компанії прагнуть диверсифікувати ризики та отримати доступ до технологій і ринків (табл.2).

**Таблиця 2**

**Частка підприємств, що застосовують різні форми міжнародного співробітництва (% , 2018–2024 рр.)\***

Форма співробітництва	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Спільні підприємства	12	14	16	18	20	22	20
Ліцензійні угоди	25	26	28	27	29	30	31
Франчайзинг	18	20	22	24	26	27	25
Стратегічні альянси	10	11	13	15	17	19	23
Управління експорту/імпорту	35	36	38	39	42	45	46

*\*Джерело: розроблено автором на основі узагальнення статистичних даних.*

Менеджмент відіграє ключову роль у реалізації міжнародних проєктів через:

- стратегічне планування з урахуванням міжнародних ризиків і можливостей;
- крос-культурну комунікацію та управління персоналом у мультикультурному середовищі;
- моніторинг змін у міжнародних економічних умовах і адаптацію до них.

У сучасних умовах глобалізації міжнародне економічне співробітництво перетворилося на невід’ємний елемент розвитку підприємств. Розширення зовнішніх ринків, інтеграція у світові виробничі ланцюги, залучення іноземних інвестицій та участь у стратегічних партнерствах потребують якісно нового підходу до управління. Саме менеджмент виступає ключовим чинником, що забезпечує ефективність міжнародної взаємодії та довгострокову конкурентоспроможність компаній. Передусім роль менеджменту проявляється у стратегічному плануванні міжнародної діяльності. Вихід на зовнішні ринки не може бути спонтанним рішенням, адже він передбачає комплексний аналіз економічного, політичного та правового середовища інших країн. Керівництво підприємства повинно оцінювати ризики, визначати доцільність обраної форми співробітництва та

формувати стратегію розвитку з урахуванням глобальних тенденцій. Від якості стратегічного управління залежить успішність інтеграції підприємства у міжнародний простір та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Не менш важливим аспектом є крос-культурний вимір менеджменту. Міжнародна співпраця передбачає взаємодію з представниками різних культур, що впливає на стиль ведення переговорів, прийняття управлінських рішень та формування організаційної культури. Менеджер повинен володіти високим рівнем міжкультурної компетентності, розуміти особливості ділової етики інших країн і вміти будувати довірчі партнерські відносини. Нехтування цими аспектами може спричинити непорозуміння, конфлікти та зниження ефективності співробітництва. Особливої актуальності в умовах міжнародної діяльності набуває управління ризиками. Зовнішньоекономічні операції пов'язані з валютними коливаннями, політичною нестабільністю, змінами митного законодавства та логістичними труднощами [4,5].

Менеджмент повинен забезпечувати системний моніторинг зовнішнього середовища, впроваджувати механізми страхування та диверсифікації ризиків, а також оперативно реагувати на кризові ситуації. В сучасних умовах це питання має стратегічне значення для збереження стабільності підприємства. Суттєво змінює характер міжнародного співробітництва цифрова трансформація [6]. Використання сучасних інформаційних технологій, цифрових платформ та систем управління ресурсами дозволяє оптимізувати міжнародні процеси, підвищити прозорість операцій та пришвидшити прийняття рішень. Менеджмент, орієнтований на інновації, формує нові конкурентні переваги підприємства та сприяє його інтеграції у глобальні цифрові мережі. Водночас міжнародна діяльність часто вимагає трансформації організаційної структури підприємства. Зростає значення гнучких форм управління, проєктного підходу та децентралізації повноважень. Такі зміни дозволяють швидше реагувати на потреби партнерів та ринку, що є критично важливим у динамічному глобальному середовищі. Менеджмент у цьому контексті виступає рушійною силою організаційних змін та інституційного розвитку компанії.

Роль менеджменту в міжнародному економічному співробітництві є визначальною. Саме ефективне управління забезпечує узгодженість стратегічних цілей, мінімізацію ризиків, гармонізацію культурних відмінностей та впровадження інновацій. У сучасних умовах професійність управлінського персоналу стає одним із головних факторів успішної інтеграції українських підприємств у світову

економіку та їх стійкого розвитку. Менеджмент у контексті міжнародного економічного співробітництва відіграє фундаментальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності на глобальному ринку. Аналіз форм співробітництва та динаміки їх використання свідчить про активну інтеграцію українських підприємств у міжнародні економічні зв'язки. Стратегічна роль менеджерів – не лише реалізація поточних проектів, а й побудова гнучких адаптивних стратегій, що враховують зміни зовнішнього середовища.

### **Список використаних джерел**

1. Баулін В.Л., Горбенко О.В. *Менеджмент міжнародного бізнесу*. К.: Знання, 2020, 312 с.
2. Калініна І.В. *Міжнародне економічне співробітництво: теорія та практика*. Харків: Фактор, 2019.
3. Козлова Т.О., Литвиненко В.В. *Стратегічний менеджмент у міжнародному бізнесі*. К.: Центр учбової літератури, 2021.
4. Реп'ях Т.П., Романенко Л.В. “Аналіз впровадження форм міжнародного співробітництва в управлінській практиці підприємств України”, *Вісник економічних досліджень*, 2022, №4., с. 45-52
5. Мазаракі А.А., Мельник Т.М. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності України в умовах воєнного стану // *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 2. С. 5–17.
6. Ковтун О.І., Гуменюк В.В. Стратегічне управління підприємствами в умовах глобальних трансформацій // *Економіка та держава*. 2023. № 7. С. 34–39.

**В. Осецький,**  
*Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка, м. Київ (Україна)*

## **ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ОСВІТИ**

Світ змінюється шаленими темпами і ці зміни, насамперед пов'язані з процесами модернізації системи освіти. Світова практика свідчить, що модернізація системи освіти як соціального інституту характеризується специфічними внутрішніми протиріччями, які відображаються в науковому пізнанні у вигляді безлічі теоретичних проблем. З усієї сукупності таких проблем – поряд із педагогічними, соціологічними, психологічними й іншими – можуть бути виділені

проблеми інтеграції української освіти до європейського освітнього простору який постає одним із ключових напрямів її модернізації.

Формування нового обличчя моделі модернізації пов'язане з необхідністю приведення національної системи освіти у відповідність до європейських стандартів якості, її доступності та конкурентоспроможності. Інтеграція до європейського освітнього простору передбачає оновлення змісту освіти, удосконалення підходів до навчання, впровадження інноваційних методів викладання та адаптацію системи оцінювання до сучасних міжнародних вимог. Особливого значення набуває впровадження компетентнісного підходу, орієнтація на студентоцентроване навчання, розвиток академічної мобільності та посилення інституційної спроможності закладів освіти. У цьому контексті модернізація української освіти має розглядатися як системний процес, спрямований на підвищення її якості, відкритості, інноваційності та відповідальності сучасним суспільним потребам.

Європейський вектор розвитку освіти являє собою складний процес, відповідний процесам самоорганізації, які характеризують соціальну відповідальність інституту освіти. Ціннісно-світоглядна укоріненість основних парадигм структурної трансформації системи вищої освіти в Україні виявляється у таких версіях модернізації, які орієнтовані на інтеграційні процеси в Європі. Це передбачає ідею субстанційної єдності (Україна апріорно є частиною Європи), функціональної узгодженості (доцільність інтеграції України в європейський соціокультурний простір), та соціального конструктивізму (встановлення міри ідентичності символічних систем які стоять за Болонським процесом та вітчизняною системою освіти і творення нової спільної символічної системи [1, с.21]).

Проблема європейської інтеграції стосується всіх сфер соціального життя та їх вдосконалення з метою наближення до цивілізаційних стандартів. Пізнавальна та методологічна значущість дослідження основних парадигм розвитку національної вищої освіти полягає не у ретрансляції заданого ціннісного, когнітивного та ідеологічного змісту, а створенні необхідних ціннісних регулятивів, від продуктивного застосування яких залежить успіх основних цілей освітнього процесу як на мікро, -так і макрорівні. Важливим є здатність зазначених регулятивів в їх ціннісній сумісності в контексті глобалізації, в рамках освітньої комунікації долати національні кордони, насамперед в рамках Болонського процесу [1, с.22].

Підтвердження і прагнення до конкурентоспроможності і привабливості Європейського простору вищої освіти у третій декаді років Болонського процесу (до 2030 р.) у Римському міністерському

комюніке (2020 р.) зобов'язує сформувати сильну загальноєвропейську політику реального підвищення глобальної конкурентоспроможності ЄПВО із залученням / розробленням адекватних рейтингових механізмів та стратегій розвитку системи освіти.

У сучасних умовах поглиблення євроінтеграційних процесів особливої наукової актуальності набуває дослідження політики Європейського Союзу як системи стратегічних орієнтирів розвитку освіти. Для України зазначена проблематика має принципове значення, оскільки інтеграція до європейського освітнього простору передбачає не лише нормативно-правове зближення, а й інституційну трансформацію, оновлення змісту освіти, удосконалення механізмів управління та забезпечення якості освітньої діяльності. З огляду на це, комплексний аналіз ключових напрямів, принципів та тенденцій освітньої політики ЄС є теоретично й практично значущим, оскільки створює підґрунтя для обґрунтування ефективних підходів до модернізації національної освіти в умовах європейської інтеграції.

Завдяки європейському вибору українська система освіти отримує можливість опанування нових перспектив, пов'язаних зі співробітництвом та розвитком, тяжіння до стимулювання якісних системних змін у своїй структурі, представлених, зокрема, Інтер культурністю простору освіти, ресурсною мобільністю, конвертованістю продукту освітнього процесу, його відповідністю вимогам, зумовлених ринком праці тощо. Зазначені можливості інспірують формування нового, значно вищого за теперішній рівень освіти, а також підвищення рівня самої системи викладання шляхом трансформації ціннісних орієнтацій, носіями яких є викладачі [2, с.15].

У сучасних умовах євроінтеграційної спрямованості України важливого значення набуває адаптація національного законодавства у системі освіти до стандартів Європейського Союзу. Це напрям системного оновлення нормативно-правової бази відповідно до принципів, стандартів і регуляторних підходів ЄС. У цьому контексті оптимізація законодавчої бази з європейськими вимогами постає як інституційний імператив забезпечення стійкого розвитку системи освіти в Україні. Ускладнюють ці реформи недостатня узгодженість між новими законодавчими ініціативами та інституційними механізмами їх реалізації, а також ендогенна і екзогенна нестабільність в системі управління освітою. Крім того, обмеженість фінансових, організаційних і кадрових ресурсів знижує ефективність упровадження законодавчих змін на практиці, що уповільнює наближення національної системи до стандартів європейського освітнього простору.

Стратегічним напрямом системи освіти та науки України в умовах євроінтеграції є розширення доступу національних університетів до європейських грантових програм, дослідницьких платформ і механізмів міжнародного фінансування. Такий підхід сприяє включенню українських університетів до загальноєвропейського дослідницького простору, активізації міжінституційної співпраці та підвищенню якості наукових досліджень. Поряд із цим особливої цінності набуває створення дієвих механізмів комерціалізації результатів наукової діяльності, здатних забезпечити ефективний трансфер знань і технологій у реальний сектор економіки.

Вирішальне значення у цьому процесі має практична складова реалізації законодавчих змін, виявленні проблемних місць і розробленні рекомендацій щодо їх вирішення. Тільки за умов комплексного підходу можливо досягти успішної гармонізації національного законодавства з європейським і повноцінної інтеграції України в європейський освітній простір.

#### **Список використаних джерел**

1. Філософія і методологія розвитку вищої освіти України в контексті євроінтеграційних процесів / авт. кол.: В. Андрущенко (керівник), М. Бойченко, Л. Горбунова та ін. К.: Педагогічна думка, 2011. 320 с.

2. Гачок-Величко Л. Розвиток сучасної освіти в умовах євроінтеграції: психологічний вимір. Вісник Львівського університету. Серія психологічної науки. 2022. Спецвипуск. С.11-17.

**В. Пархоменко,**  
*Національна академія статистики, обліку та аудиту,*  
*м. Київ (Україна)*

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ ФРАГМЕНТАЦІЇ**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням гео економічної фрагментації, що проявляється у зростанні торговельних обмежень, санкційних режимів та порушенні глобальних ланцюгів постачання. У цих умовах традиційні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) втрачають ефективність, оскільки змінюється сама природа ризиків. Це зумовлює необхідність переосмислення їх структури та механізмів управління.

Мета дослідження полягає в аналізі трансформації ризиків зовнішньоекономічної діяльності в умовах геоекономічної фрагментації та визначенні ключових напрямів їх мінімізації.

У класичній моделі глобалізації ризики ЗЕД переважно мали економічний характер і були пов'язані з коливаннями валютних курсів, зміною попиту, логістичними витратами та кредитною спроможністю контрагентів. Вони розглядалися як керовані, а їх мінімізація здійснювалася за допомогою фінансових інструментів і диверсифікації.

Однак сучасні процеси свідчать про якісну трансформацію ризиків. За даними Світової організації торгівлі (WTO), у 2023 році темпи зростання світової торгівлі товарами становили близько 1%, що суттєво нижче середніх показників попереднього десятиліття. У 2024 році очікується часткове відновлення до рівня близько 2,5–3%, що відображає зростання нестабільності сучасної глобальної економіки [2].

Значно зросла роль політичних і санкційних ризиків. Кількість торговельних обмежень та економічних санкцій має тенденцію до зростання, охоплюючи ключові галузі – енергетику, фінанси та високі технології. У результаті економічна взаємозалежність дедалі частіше використовується як інструмент впливу, а не співпраці.

Суттєво трансформувалися логістичні ризики. Порушення глобальних ланцюгів постачання спричинило різке зростання вартості перевезень і необхідність перегляду традиційних маршрутів. Для України це проявилось у зміні логістичної моделі експорту: частка ЄС у структурі експорту у 2023–2024 роках перевищила 60%. Паралельно частка альтернативних логістичних маршрутів (Дунай та сухопутні коридори) зросла з менш ніж 10% до приблизно 40% експорту, що свідчить про структурну перебудову зовнішньоекономічної діяльності [5].

Водночас така трансформація супроводжується підвищенням логістичних витрат і зниженням цінової конкурентоспроможності окремих товарів. Додатковим чинником є валютний ризик. За даними Національного банку України (НБУ), валютний ринок функціонує в умовах керованої гнучкості курсу, що супроводжується коливаннями обмінного курсу та валютними обмеженнями, ускладнюючи фінансове планування підприємств [4].

З урахуванням зазначених змін доцільно узагальнити трансформацію ризиків ЗЕД (табл. 1).

Таблиця 1

## Трансформація ризиків зовнішньоекономічної діяльності\*

Група ризиків	Класична модель	Сучасна модель	Кількісні прояви
Економічні	Домінуючі, керовані	Ускладнені	Зниження темпів світової торгівлі до ~1%
Політичні	Другорядні	Домінуючі	Зростання санкцій та обмежень
Логістичні	Стабільні	Критично нестабільні	Кратне зростання вартості перевезень
Валютні	Помірні	Високоволатильні	Коливання курсів, валютні обмеження
Системні	Локальні	Глобальні	Порушення глобальних ланцюгів

\*Джерело: складено автором на основі [2–5].

Динаміка ключових показників підтверджує структурні зміни у світовій економіці (табл. 2).

Таблиця 2

## Динаміка показників зовнішньоекономічної діяльності\*

Показник	2019	2021	2022	2023	2024**
Темпи зростання світової торгівлі, %	~1,0	~9,5	~3,0	~1,0	~2,5–3,0
Обсяг світової торгівлі, трлн дол. США	~19	~22	~25	~24	~24–25
Експорт України, млрд дол. США	~50	~68	~44	~36–41	~41
Частка ЄС в експорті України, %	~42	~40	~55	>60	>60
Альтернативна логістика (Дунай/сухопутні), %	<10	<10	~30	~40–45	~40

\*Джерело: складено автором на основі [2–5].

\*\* Попередні оцінки.

Наведені в таблиці дані підтверджують перехід від відносно стабільної моделі глобалізації до нестійкої гео економічної конфігурації, у якій ризики набувають системного характеру. Часткове відновлення світової торгівлі у 2024 році не компенсує попереднього спаду, що свідчить про структурні зміни глобальної економіки. Для України це означає не лише скорочення експорту, а й глибоку перебудову логістичної та географічної структури зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, наведена динаміка підтверджує, що трансформація ризиків ЗЕД має структурний характер і охоплює не лише обсяги торгівлі, а й її географію, логістику та економічні параметри. Це вимагає переходу до комплексного управління ризиками, орієнтованого на довгострокову стійкість.

Додатковим трендом є інтеграція ESG-підходів і цифрових інструментів у систему управління ризиками, що дозволяє підвищити

прозорість операцій, покращити прогнозування та зменшити вплив невизначеності.

Таким чином, трансформація світової економіки свідчить про перехід до нової гео економічної реальності, у якій ризики виступають визначальним фактором функціонування зовнішньоекономічної діяльності. Вони набувають системного характеру, стають більш взаємопов'язаними та менш передбачуваними. Домінування політичних, логістичних і валютних факторів свідчить про перехід до гео економічної моделі розвитку. У цих умовах ефективність ЗЕД визначається здатністю підприємств інтегрувати управління ризиками у стратегічне планування та формувати стійкі бізнес-моделі.

### Список використаних джерел

1. Keohane R. O., Nye J. S. *Power and Interdependence*. New York: Longman, 2012.
2. Світова організація торгівлі. *World Trade Report 2023*. URL: <https://www.wto.org>
3. UNCTAD. *Global Trade Update 2024*. URL: <https://unctad.org>
4. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2024. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2024-H1.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf)
5. Міністерство економіки України. Огляд економіки України за 2024 рік. URL: <https://www.me.gov.ua>

**О. Пітенко,**  
*відокремлений структурний підрозділ «Павлоградський фаховий коледж Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», м.Павлоград (Україна)*

## НОВА АРХІТЕКТУРА СТІЙКОСТІ: НАПРЯМКИ ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

Економічні процеси ніколи не існують у вакуумі - вони є водночас і причиною, і наслідком глибоких змін у суспільстві. Станом на 2026 рік межа між «чистою економікою» та політикою чи культурою майже зникла.

Станом на 2026 рік світова економічна система остаточно відійшла від моделі «ефективність за будь-яку ціну». Геополітичні потрясіння останніх років довели, що дешевизна ресурсів не варта ризиків

залежності від нестабільних режимів [4]. Сьогодні економіка – це насамперед безпека, довіра та технологічна автономія.

1. Глобальні тренди: Економіка «союзників». Сьогодні економічна політика – це продовження безпекової стратегії.

Світ увійшов у епоху геоекономічної фрагментації. Головними трендами стали:

Friend-shoring: Перенесення виробничих потужностей до країн із подібними політичними цінностями. Це створює нові регіональні блоки, де надійність постачання важливіша за низьку собівартість [5]. Держави відмовляються від чистої вільної торгівлі на користь захисту критичних галузей (мікрочипи, енергетика). Політика визначає, з ким торгувати (friend-shoring), виходячи з ідеологічної близькості країн.

Штучний інтелект як базова інфраструктура: У 2026 році ШІ перестав бути футуристичним прогнозом. Він став фундаментом для обліку, логістики та управління, кардинально підвищуючи продуктивність праці в умовах демографічних криз [5]. Контроль над даними та алгоритмами ШІ стає політичним інструментом. Економічний успіх тех-гігантів безпосередньо впливає на здатність держав маніпулювати громадською думкою або забезпечувати кібербезпеку. Автоматизація та ШІ створюють ризик «технологічного безробіття». Це змушує уряди обговорювати безумовний базовий дохід (UBI) та податки на роботів, щоб уникнути соціальних вибухів.

Кліматичний протекціонізм: Запровадження вуглецевих податків (зокрема СВАМ у ЄС) перетворило «зелений перехід» з екологічного лозунгу на жорстку економічну вимогу для доступу до ринків капіталу [7].

2. Україна: Модель «Build Back Better». Для України 2026 рік став часом переходу від фізичної відбудови зруйнованого до створення принципово нової економічної структури [1, 2].

Оборонні технології (DefenceTech). Україна трансформується у глобальний хаб військових інновацій. DefenceTech став локомотивом для цивільних галузей: системи подвійного призначення, дрони для агросектору та засоби кіберзахисту формують новий український експортний бренд [3].

Енергетична децентралізація. Замість вразливих гігантських ТЕЦ, Україна повинна розбудовувати мережу малих модульних реакторів та автономних вузлів відновлюваної енергетики. Це забезпечить не лише екологічність, а й фізичну стійкість системи перед зовнішніми загрозами [2]. Особливого значення це набуває в наших умовах після руйнування енергосистеми України взимку 2025-2026 років. Такі заходи

унемоżliвляють виведення з ладу всієї енергомережі та перетворюють енергетику на гнучку та живучу екосистему

Агропромисловий комплекс 2.0. Україна припиняє бути лише «світовою житницею». Пріоритетом 2026 року є глибока переробка: виробництво біоетанолу, харчових інгредієнтів та готової продукції з високою доданою вартістю [3]. Це шлях до подолання логістичних бар'єрів на кордонах. Переробка дозволить створити нові робочі місця, сплачувати податки до бюджету країни, знизити залежність від пропускнуої здатності портів та залізниць.

3. Соціальний вимір та цифровізація. Трансформація неможлива без зміни підходів до управління та навчання:

1. GovTech та прозорість: Повна цифровізація державних послуг через екосистему «Дія» та блокчейн-реєстри зробила процес відбудови одним із найпрозоріших у світі, залучаючи приватний капітал [1].

2. Людський капітал: Головним викликом залишається повернення родин та фахівців, інтеграція ветеранів та демографічне відродження населення країни. Економіка 2026 року потребує масової перекваліфікації та інклюзивності робочих місць [5]. Це можливо здійснити через зміну напрямків інвестицій і один із ключових – освіта.

3. Роль держави: В умовах відновлення держава повинна виступати як активний інвестор в інновації та стратегічні галузі, створюючи умови для приватного сектору [6]. Довіра суспільства до державних інститутів стає найдорожчою валютою.

Післявоєнна трансформація — це не повернення до минулого, а стрибок у майбутнє. Україна має унікальний шанс стати лабораторією нових економічних рішень для всієї Європи. Успіх цієї моделі залежить від синергії між технологічними інноваціями, прозорим державним управлінням та розвитком людського потенціалу.

### **Список використаних джерел**

1. Ukraine Facility: Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 14 May 2024. Official Journal of the European Union. 2024. URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj> (дата звернення: 30.03.2026).

2. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). World Bank Group. Washington, DC : World Bank, 2024. 158 p.

3. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 лип. 2019 р. № 526-р (редакція від 01.01.2026). Офіційний вісник України. 2026. № 5. Ст. 214.

4. Аджемоглу Д., Робінсон Дж. Чому нації занепадають: походження влади, багатства та бідності / пер. з англ. О. Дем'янчука. Київ : Наш Формат, 2016. 440 с.

5. The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum. Geneva : WEF, 2025. 124 p.

6. Мадзукато М. Підприємницька держава: спростування міфів про державний та приватний сектори / пер. з англ. К. Дисі. Київ : Наш Формат, 2023. 320 с.

7. Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM): Implementation Guidelines 2026. European Commission. Brussels : EC, 2026. URL: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en) (дата звернення: 30.03.2026).

**Н. Ружинська,**  
*кандидат економічних наук, доцент,*  
*Державний податковий університет, м. Ірпінь (Україна)*

## **КОНКУРЕНТНА ПОЛІТКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОКРАЩЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ НА РИНКУ ПІДПРИЄМСТВ-НАДАВАЧІВ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Низький рівень конкурентоспроможності наданих послуг підприємствами житлово-комунального господарства є одна з потенційних загроз для розвитку держави, передусім через обмежену інноваційну спроможність української економіки, зростаючу технологічну невідповідність, наявність структурної кризи та інституційну невідповідність міжнародним стандартам. Вагомою складовою конкурентної політики є своєчасне виявлення проблемних аспектів функціонування сфери житлово-комунального господарства, де конкурентні механізми діють неефективно. Це зумовлює необхідність реалізації заходів, спрямованих на розвиток конкуренції в окремих напрямках діяльності підприємств житлово-комунального господарства, зменшення внутрішніх і зовнішньоторговельних бар'єрів, а також стимулювання використання податкових і неподаткових інструментів підтримки.

Основною передумовою ефективного функціонування ринкової економіки є конкуренція, яка стимулює розвиток, впровадження інноваційних рішень та забезпечує задоволення потреб споживачів. Вона дає змогу підприємствам-надавачам житлово-комунальних послуг здобувати переваги в конкурентній боротьбі за споживача і, зрештою,

досягати прибутковості. У діяльності підприємств-надавачів житлово-комунальних послуг незалежно від їхнього розміру та організаційно-правової форми значна увага приділяється підвищенню рівня конкурентоспроможності, що є неможливим без формування та реалізації виваженої конкурентної політики.

Конкурентна політика формується під впливом трансформацій у діяльності підприємств-надавачів житлово-комунальних послуг і в процесі свого розвитку передбачає розроблення та реалізацію принципово нових підходів до формування й оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства-надавача житлово-комунальних послуг. Вона також охоплює створення та впровадження комплексної системи управління конкурентоспроможністю, вибір відповідної конкурентної стратегії на товарних, технологічних ринках та ринках послуг, спрямованої на забезпечення ефективної комерційної діяльності з урахуванням динамічних змін зовнішнього середовища підприємства [1].

Разом з тим, слід зазначити, що основна частина підприємств-надавачів житлово-комунальних послуг відносяться за формою організації до малих підприємств. Впродовж останніх років розвиток малого підприємництва в Україні відбувався в умовах масштабних соціально-політичних трансформацій, роблячи вагомий внесок в економіку країни. Особливо відчутно це в результаті повномасштабних бойових дій та запровадження воєнного стану створює суттєві загрози для подальшого функціонування підприємницького сектору [2].

Підприємства-надавачі житлово-комунальних послуг поступово перетворюються на один із вагомих елементів національно-господарської системи, без якого повноцінне функціонування та розвиток економіки й суспільства загалом є неможливими. Цьому сприяють позитивні зрушення у системі державної підтримки, спрямовані на загальне вдосконалення умов діяльності підприємств-надавачів житлово-комунальних послуг. Це в свою чергу дало поштовх до створення малих підприємств в сфері надання житлово-комунальних послуг [3].

Доцільно застосувати експериментальні підходи, що передбачають перегляд традиційних моделей ведення бізнесу, використання нестандартних рішень і методів, а також генерацію нових ідей. Важливим є інвестування у розвиток освіти та науки, щоб молоде покоління могло ефективно реалізовувати креативні рішення [4]. Для розвитку підприємств-надавачів житлово-комунальних послуг в Україні критично важливим є спиратися на знання та компетентність кожного працівника, рівень його освіти та наявність необхідних навичок для

ухвалення інноваційних рішень і використання можливостей для розвитку [5].

Отже, при формуванні конкурентної політики підприємств, які функціонують на ринку житлово-комунальних послуг слід орієнтуватися на знання, досвід і таланти працівників, їхню здатність і мотивацію до науково-дослідної діяльності, а також уміння генерувати та комерціалізувати бізнес-ідеї. Саме це становить ключову конкурентну перевагу, яка виділяє підприємство серед конкурентів [4].

До державної підтримки підприємств-надавачів житлово-комунальних послуг слід віднести відбудову фізичної інфраструктури; підвищення якості державного управління; вдосконалення нормативно-законодавчої бази з урахуванням наслідків воєнної агресії; розвиток економіки, створення умов для повернення із-за кордону та адаптації громадян України шляхом створення робочих місць та ін.

Стійке економічне зростання та розвиток підприємств-надавачів житлово-комунальних послуг у післявоєнний період є можливими виключно за наявності належного безпекового підґрунтя, де безпека за своєю природою виступає суспільним благом, забезпечення якого належить до функцій держави та міжнародного співтовариства. За умов її недостатнього рівня відбувається суттєве скорочення приватних інвестицій, уповільнення економічної активності, а також перенесення витрат на забезпечення безпеки на підприємства-надавачів житлово-комунальних послуг, що зумовлює зростання собівартості економічної діяльності та негативно впливає на рівень конкурентоспроможності бізнесу.

### Список використаних джерел

1. Салига, К.С. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102>

2. Сапотницька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>

3. Шишковський С.В., Одінцева О.О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-110>

4. Бабій І.В, Баксалова О.М., Остапчук О.В. Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 123–130. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.123.130>

5. Михайленко Д.Г. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139>

**Н. Рябоконт,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси (Україна)*

## **КРЕАТИВНІСТЬ У НОВИХ ГЕОСТРАТЕГІЧНИХ РЕАЛІЯХ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ**

У сучасних умовах глобальних трансформацій економічних систем дедалі більшого значення набувають нематеріальні ресурси розвитку, зокрема знання, інновації та творчий потенціал суспільства. У нових геостратегічних реаліях, що формуються під впливом технологічних змін, геополітичної конкуренції та безпекових викликів, креативність стає важливим чинником економічної стійкості та конкурентоспроможності держав. Зокрема, під час виступу на Всесвітньому економічному форумі у Давосі 20 січня 2026 року Прем'єр-міністр Канади Марк Карні зазначив: «Ми більше не покладаємося лише на силу наших цінностей, а й на цінність нашої сили». У цьому контексті інноваційний та креативний потенціал суспільства важливим елементом національної сили та стратегічного розвитку.

Концепція креативної економіки ґрунтується на використанні інтелектуального, культурного та інноваційного потенціалу для створення доданої вартості. Розвиток креативних індустрій серед яких архітектура, медіа, культурні та мистецькі практики, геймдев, музична індустрія, цифровий контент, аудіовізуальне виробництво, реклама, індустрія розваг та інші види діяльності, що ґрунтуються на творчості та інноваціях сприяє формуванню нових моделей економічного зростання, підвищує зайнятість населення та стимулює інноваційні процеси. За даними Конференції ООН з торгівлі та розвитку, креативні індустрії є одним із найбільш динамічних секторів світової економіки та відіграють важливу роль у формуванні інноваційних екосистем [1].

Важливим аспектом дослідження креативної економіки є аналіз рівня креативного потенціалу країни, для якого використовуються різні міжнародні індекси, які дозволяють порівнювати держави за рівнем розвитку творчих індустрій, інновацій та людського капіталу.

Найвідоміший глобальний індекс креативності, запропонований Річардом Флоридою [2], концепція якого базується на моделі «3Т», що включає три ключові складові розвитку креативного середовища: талант, технології та толерантність - відображає рівень освіти та наявність творчого класу, технології які характеризують інноваційний потенціал економіки та інвестиції у наукові дослідження і розробки, а також толерантність як відкритість суспільства до різноманітності та нових ідей.

Україна має значний потенціал розвитку креативної економіки в межах цієї моделі. Зокрема, країна характеризується високим рівнем людського капіталу. За даними Світового банку, близько 57% населення віком 25–34 років мають вищу освіту, що перевищує середній показник у багатьох країнах Європейського Союзу [3].

Водночас в Україні сформувався потужний сектор цифрової економіки. За даними галузевих досліджень IT Ukraine Association та Lviv IT Cluster, кількість IT-спеціалістів перевищує 300 тис. осіб, що свідчить про значний потенціал розвитку інноваційних та креативних індустрій [4].

В умовах повномасштабної війни креативність набула нового значення та стала важливим чинником технологічної адаптації і стійкості економіки. Український досвід демонструє здатність суспільства, бізнесу та державних інституцій швидко генерувати інноваційні рішення в умовах обмежених ресурсів. Серед прикладів таких рішень можна відзначити активне використання безпілотних систем у межах програми «Армія дронів», розвиток цифрових державних платформ, зокрема «Дія», впровадження систем управління даними для відбудови (DREAM), а також формування miltech-стартапів і оборонних інноваційних кластерів, таких як Brave1 та ін. [5,6.]

Паралельно креативність проявляється у розвитку культурних індустрій, що сприяють міжнародному позиціонуванню України. Зокрема, міжнародне визнання отримало українське кіно, а документальний фільм «20 днів у Маріуполі» здобув премію «Оскар» [7].

Водночас українська ігрова індустрія, представлена такими проектами, як серія відеоігор S.T.A.L.K.E.R., а також музична та дизайнерська індустрії активно інтегруються у глобальний культурний і економічний простір. Зокрема, перемога українського гурту Kalush Orchestra на міжнародному пісенному конкурсі «Євробачення-2022» стала важливим культурним явищем та отримала широкий резонанс у світових медіа, що сприяло посиленню міжнародної уваги до української культури та музичної індустрії [8].

Для України розвиток креативних індустрій має особливе значення в умовах сучасних геополітичних викликів. Креативність виступає не лише фактором економічного зростання, а й важливим інструментом формування національної ідентичності, культурної дипломатії та міжнародного позиціонування держави. Українські культурні та творчі продукти дедалі активніше сприяють поширенню національних цінностей та зміцненню позитивного іміджу країни.

Слід зазначити, що характерною рисою креативних індустрій є формування значної доданої вартості, оскільки їх розвиток ґрунтується передусім на використанні інтелектуального капіталу, творчих компетенцій та інноваційних ідей. На відміну від традиційних галузей економіки, де ключову роль відіграють матеріальні ресурси, креативні індустрії забезпечують створення конкурентоспроможного продукту на основі знань, культурного та технологічного потенціалу. У зв'язку з цим розвиток креативної економіки розглядається як важливий чинник структурної модернізації національної економіки. Для України це має особливе значення, оскільки в умовах сучасних геостратегічних викликів та необхідності післявоєнного відновлення саме креативні та інноваційні сфери здатні забезпечити формування секторів економіки з високою доданою вартістю та сприяти підвищенню міжнародної конкурентоспроможності держави.

Таким чином, у нових геостратегічних реаліях креативність виступає важливим фактором економічної трансформації України. Поєднання високого людського капіталу, розвитку цифрових технологій, активності креативних індустрій та інноваційних рішень, сформованих у складних умовах війни, створює передумови для формування нової моделі економічного розвитку.

Підтримка креативної економіки, розвиток інноваційної інфраструктури та інтеграція у глобальні технологічні мережі можуть стати важливими напрямками економічної політики України в умовах нових геостратегічних реалій та ключовими чинниками відновлення України.

### Список використаних джерел

1. Creative Economy Programme / United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). URL: <https://unctad.org/topic/trade-analysis/creative-economy-programme> (date of access: 15.03.2026.).
2. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Л. Калініченко. – Х. : ФОП Панов А. М., 2018. – 316 с <https://www.researchgate.net/profile/Khalina->

[Veronika/publication/369553301\\_Konceptualni\\_zasadi\\_stalogo\\_rozvitku\\_re\\_emigracijного\\_socialного\\_pidpriemnictva\\_v\\_Ukraini/links/6421d75ba1b72772e42f6a52/Konceptualni-zasadi-stalogo-rozvitku-reemigracijного-socialного-pidpriemnictva-v-Ukraini.pdf](https://www.researchgate.net/publication/369553301_Konceptualni_zasadi_stalogo_rozvitku_re_emigracijного_socialного_pidpriemnictva_v_Ukraini/links/6421d75ba1b72772e42f6a52/Konceptualni-zasadi-stalogo-rozvitku-reemigracijного-socialного-pidpriemnictva-v-Ukraini.pdf)

3. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/fakhivtsi-z-vyshchoyu-osvitoju-na-rynku-pratsi-ukrayiny-suchasni> (дата звернення: 16.03.2026).

4. Lviv IT Cluster. IT Research: дослідження IT-індустрії України. URL: <https://itcluster.lviv.ua/it-research-ukraine-report/> (дата звернення: 16.03.2026)

5. Brave1. Ukrainian Defence Tech Cluster. URL: <https://brave1.gov.ua> (дата звернення: 16.03.2026).

6. DREAM. Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management. URL: <https://dream.gov.ua> (дата звернення: 16.03.2026).

7. 20 Days in Mariupol // Wikipedia: the free encyclopedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/20\\_Days\\_in\\_Mariupol](https://en.wikipedia.org/wiki/20_Days_in_Mariupol) (дата звернення: 16.03.2026).

8. Kalush Orchestra URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Kalush\\_Orchestra](https://en.wikipedia.org/wiki/Kalush_Orchestra) (дата звернення: 15.03.2026)

**Ю. Саленко,**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*

## **СУЧАСНИЙ ПОЛІТИЧНИЙ ДИСКУРС ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ**

Політика як сфера діяльності цікавила ще античних та середньовічних мислителів. При цьому протягом тривалого часу політична сфера торкалася дуже небагатьох членів суспільства. Все змінилося в умовах соціально-політичних трансформацій XIX – початку XX ст., коли виборче право та можливість впливати на політику отримала значна кількість людей. Серед іншого, значній кількості громадян було надано виборче право. Відповідно, суспільні та політичні справи почали хвилювати широкі суспільні кола.

Політичний дискурс спершу поширювався у газетах, які стали основним каналом комунікації між політичними елітами та суспільством. Саме через пресу формувалися перші масові політичні уявлення, ідеології та громадська думка. З розвитком технологій комунікації політичний дискурс поступово перемістився до радіо та

телебачення, що значно розширило аудиторію та прискорило поширення інформації. Радіо та телебачення вивели політичний дискурс на новий рівень, адже ці медіа можуть доносити інформацію у фоновому режимі, не вимагаючи приділяти їм окремих час. Ми вважаємо, що вони відіграли значну роль у формуванні тоталітарних та авторитарних режимів ХХ століття.

На сучасному етапі вирішальну роль у формуванні політичного дискурсу відіграють цифрові медіа та соціальні мережі. Вони не лише забезпечують швидкий доступ до інформації, але й створюють умови для активної участі громадян у політичному житті. Завдяки цьому політика перестає бути виключно сферою діяльності еліт і набуває рис масової участі. Ми можемо виокремити наступні особливості сучасного політичного дискурсу.

1. Мова сучасного дискурсу є спрощеною, орієнтованою на масового читача або слухача. При цьому поширеним є використання евфемізмів, які приховують та маскують неприйнятні або потенційно неприємні для сприйняття поняття: *senior citizens* замість *old people*, *to pass away* замість *to die*, *downsizing* замість *jobs cuts* і т.д. Часто використовуються евфемізми у військовій сфері: *friendly fire*, *buffer zone* тощо [1, с. 133]. Також у політичному дискурсі часто використовується й мова ненависті, що пов'язано з бажанням принизити опонента чи певну соціальну групу.

2. Політейнмент. Політична сфера розглядається як поєднання політики як такої (*politics*) і розваг (*entertainment*). Це багато в чому пов'язано з популізмом як апеляцією до широких мас населення. Політичні та фінансові лідери все частіше свідомо перетворюють свою діяльність на перформанс, щоб сподобатися виборцям, які виступають у ролі глядачів шоу [2, с. 7].

3. Персоналізація політики пов'язана зі світосприйняттям широкими масами населення політичних лідерів. У сучасному політичному дискурсі значна увага приділяється не лише ідеям, програмам чи ідеологіям, а й особистостям політиків. Виборці часто орієнтуються на імідж, харизму, стиль поведінки лідера, що підсилюється соціальними мережами, де політики демонструють своє приватне життя (або те, що вони намагаються видати за своє приватне життя), формуючи ефект близькості до аудиторії.

4. Фрагментація та «інформаційні бульбашки» стали можливими завдяки появі соціальних мереж та пошукових алгоритмів. Люди споживають не всю інформацію, а ту, яка є їм близькою. У результаті формуються так звані «ехо-камери», де альтернативні точки зору майже не представлені. Середньостатистична людина не буде намагатися почути іншу точку зору, адже їй комфортно в колі однодумців. Здатність

руху MAGA в США мобілізувати віддану базу прихильників через інформаційні «ехо-камери» в соціальних мережах демонструє потужний вплив цифрового середовища на популістські наративи у США [3, с. 154].

5. Механізми зворотного зв'язку дозволяють одразу побачити реакцію публіки на ті чи інші події та заяви. Коментарі під відео та текстовими матеріалами, власні відео та тексти користувачів інтернету – це те, що демонструє ставлення людей до політичних подій. Слід зазначити, що ідеї, тренди та наративи швидко поширюються між країнами. Події в одній частині світу можуть миттєво впливати на політичні процеси в іншій, що формує спільний глобальний інформаційний простір.

Вищенаведені особливості політичного дискурсу можна доповнювати в залежності від світоглядних позицій дослідника. Так, говорячи про безпековий дискурс, підкреслюють його мобілізаційний потенціал: він мобілізує ресурси суспільства для протидії загрозам. Це може включати мобілізацію військових сил, економічних ресурсів, громадської підтримки тощо [4, с. 114].

Таким чином, сучасний політичний дискурс є складним, багатовимірним і динамічним явищем, що формується під впливом технологічного розвитку, соціальних змін і глобалізаційних процесів. Це зумовлює необхідність його подальшого дослідження, розвитку критичного мислення громадян та відповідального ставлення до споживання і поширення політичної інформації.

### Список використаних джерел

1. Kiš M. Euphemisms and Military Terminology. Hieronymus. 2014. № 1. P. 123–137.

2. Ключник Р. М., Невесела К. О. Популізм як сучасний політкоекономічний феномен. Академічний огляд. 2020. № 2 (53). С. 5–15. DOI: 10.32342/2074-5354-2020-2-53-1

3. Garaschuk D. V. Digital echo chambers: amplifying populist rhetoric in the age of social media. Актуальні проблеми філософії та соціології. 2024. № 46. С. 152–157. DOI: DOI <https://doi.org/10.32782/apfs.v046.2024.26>

4. Зінорук М. М. Безпековий дискурс в контексті реалізації державної безпекової політики України. Держава та регіони. Серія «Право». 2024. № 1 (83). Том 2. С. 109–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-338X-2024.1.2.19>

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

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

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ**

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки ключову роль у діяльності підприємств відіграють інноваційні технології, серед яких особливе місце займає штучний інтелект (ШІ). Використання ШІ сприяє трансформації бізнес-процесів, підвищенню ефективності управління та оптимізації ресурсів, забезпечує швидке реагування на зміни ринку та конкурентне зростання.

Підприємства сьогодні функціонують у висококонкурентному середовищі, де стратегічне планування та управлінські рішення мають прийматися оперативно і на основі точних даних. У цьому контексті застосування ШІ стає ключовим фактором підвищення ефективності організаційної діяльності, оскільки дозволяє швидко обробляти великі обсяги інформації, прогнозувати ринкові тенденції та формувати оптимальні бізнес-стратегії [1].

Одним із ключових напрямів використання ШІ у бізнесі є аналіз великих обсягів даних. Алгоритми машинного навчання та аналітики дозволяють підприємствам не лише обробляти великі масиви інформації, але й виявляти приховані закономірності, оцінювати ризики та приймати ефективні управлінські рішення [1, с. 83].

Завдяки впровадженню інтелектуальних систем підприємства можуть автоматизувати значну частину операційних процесів, що дозволяє зменшити витрати часу та підвищити продуктивність праці. Автоматизація повторюваних завдань за допомогою ШІ призводить до скорочення витрат на 15–25%, а ефективність менеджменту зростає за рахунок точних прогнозів та аналітичних рекомендацій [2].

Приклади таких інструментів: аналітичні платформи Power BI та Tableau для візуалізації та аналізу даних, CRM-системи Salesforce та HubSpot з функціями прогнозування продажів, чат-боти на основі GPT або Dialogflow для підтримки клієнтів.

ШІ стає незамінним інструментом підтримки прийняття управлінських рішень. Системи на основі ШІ аналізують внутрішні дані підприємства, відстежують ключові бізнес-показники та ринкові тенденції, а також пропонують оптимальні варіанти дій. Це дозволяє

зменшити суб'єктивний фактор у прийнятті рішень та підвищити швидкість реагування на зміни ринку.

Використання ІІІ у сфері маркетингу та взаємодії з клієнтами дозволяє підприємствам персоналізувати пропозиції, прогнозувати потреби споживачів та підвищувати рівень задоволеності клієнтів. Наприклад, алгоритми рекомендацій у електронній комерції, автоматизовані CRM-системи або чат-боти для підтримки клієнтів дозволяють ефективно взаємодіяти з аудиторією та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

В.П. Петренко провела онлайн-опитування серед 250 підприємств малого та середнього бізнесу, щоб оцінити реальний вплив ІІІ на їхню діяльність. Результати опитування показали наступне [3]:

1. Рівень використання ІІІ: 62% респондентів вже впровадили хоча б один інструмент на основі ІІІ, а 28% планують це зробити протягом наступних двох років.

2. Сфери застосування: найпоширенішими напрямками були аналітика продажів та маркетинг (45%), автоматизація операційних процесів (38%), підтримка прийняття управлінських рішень (33%).

3. Переваги: 71% опитаних зазначили підвищення ефективності роботи та економію часу, 55% – зменшення помилок у прогнозах, 48% – поліпшення взаємодії з клієнтами.

4. Виклики: основними бар'єрами стали високі витрати на впровадження ІІІ (57%), нестача кваліфікованих кадрів (49%) та недостатня цифрова інфраструктура (36%).

Опитування показало, що підприємці визнають стратегічну важливість ІІІ для конкурентоспроможності бізнесу, однак ефективне впровадження потребує інвестицій у навчання персоналу та розвиток цифрової інфраструктури.

Хоча ІІІ забезпечує значні переваги, його впровадження супроводжується низкою викликів: високі фінансові витрати, потреба у підготовці спеціалістів, адаптація існуючих бізнес-процесів та забезпечення безпеки даних. У перспективі розвиток технологій ІІІ сприятиме появі нових бізнес-моделей, більш гнучких управлінських структур та ширшої автоматизації рутинних процесів [2].

Штучний інтелект відіграє важливу роль у трансформації бізнес-процесів сучасних підприємств. Його застосування дозволяє підвищити ефективність управління, автоматизувати операційні процеси та покращити якість аналітичної інформації.

Дослідження та практичні опитування свідчать, що підприємства, які впроваджують ІІІ, отримують конкурентні переваги. Водночас ефективне використання технологій потребує комплексного підходу:

розвиток цифрової інфраструктури, підготовка кваліфікованих фахівців та адаптація управлінських процесів.

### **Список використаних джерел**

1. Дашко І.М., Никончук Г.В. Вплив штучного інтелекту на процеси прийняття управлінських рішень. Економічний простір. 2025. №204. С. 82–88. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.82-88>.

2. Чернишова О.О., Домашенко С.В., Домашенко Д.Г. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси з метою оптимізації та покращення ефективності роботи організації. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. 2024. №2. С. 158–163. DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.2/27>.

3. Петренко В.П. Вплив штучного інтелекту на підприємницьку діяльність: аналіз результатів онлайн-опитування. Review of Transport Economics and Management. 2024. С. 131–138. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/304822>

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

**І. Свидрук,  
Ю. Турянський,  
Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів (Україна)**

### **ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ**

Поняття організації посідає центральне місце у сучасній управлінській науці, адже вона є основним об'єктом управлінського впливу. Ефективність менеджменту залежить від того, наскільки повно менеджери розуміють внутрішню структуру організації, логіку її функціонування та взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. У загальному розумінні організація трактується як об'єднання людей, діяльність яких координується спільних цілей [2]. Таке трактування підкреслює дві ключові характеристики організації: по-перше, наявність певної системи взаємодії між її учасниками, а по-друге – орієнтацію на досягнення визначених результатів.

З позицій менеджменту організацію розглядають як соціально-економічну систему, яка взаємодіє з навколишнім середовищем через обмін ресурсами, інформацією та результатами діяльності. На вході організація отримує ресурси (матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові), які в процесі діяльності трансформуються у певний результат,

тобто у товари, послуги або соціальний ефект [1]. Така інтерпретація дозволяє розглядати організацію не лише як структурну одиницю економіки, але й як динамічну систему управління, що постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

У структурі управління розрізняють суб'єкт і об'єкт менеджменту. Суб'єктами є керівники та управлінські органи, які здійснюють управлінський вплив. Об'єктом є організація або її окремі елементи: підрозділи, ресурси чи персонал. Взаємодія між суб'єктом і об'єктом формує систему управління, у межах якої реалізуються функції менеджменту: планування, організування, мотивація та контроль (табл. 1).

**Таблиця 1**  
**Основні елементи організації як об'єкта менеджменту\***

Елемент	Характеристика
Цілі	визначають напрям розвитку організації та очікувані результати діяльності
Організаційна структура	система підрозділів, посад та взаємозв'язків між ними
Персонал	працівники, які реалізують завдання організації
Ресурси	матеріальні, фінансові, інформаційні та інші засоби діяльності
Управлінські процеси	планування, координація, прийняття рішень, контроль

*\*Джерело: узагальнено за [організація як система управління].*

Зазначені елементи формують внутрішнє середовище організації, на яке безпосередньо спрямований управлінський вплив. Водночас організація функціонує у певному зовнішньому середовищі, що включає економічні, технологічні, соціальні та політичні чинники. Зміни у зовнішньому середовищі можуть суттєво впливати на діяльність організації, змушуючи її адаптувати структуру, стратегію та методи управління.

Важливим аспектом аналізу організації як об'єкта менеджменту є її організаційна структура. Саме структура визначає розподіл повноважень, відповідальності та інформаційних потоків у системі управління. Залежно від масштабів діяльності, складності виробничих процесів та стратегічних цілей організації в управлінській практиці використовуються різні типи організаційних структур, що відрізняються особливостями розподілу управлінських функцій і характером взаємодії між підрозділами (табл. 2).

Кожна з організаційних структур формує специфічну систему управлінських взаємозв'язків у межах організації. Вибір конкретної структури залежить від масштабів діяльності підприємства, складності управлінських процесів та стратегічних пріоритетів розвитку. Раціонально сформована організаційна структура забезпечує

ефективний розподіл повноважень і відповідальності, сприяє оптимізації інформаційних потоків та підвищує результативність управлінських рішень [3].

**Таблиця 2**

**Порівняльна характеристика основних типів організаційних структур управління\***

Тип	Розподіл повноважень	Інформаційні потоки	Переваги	Обмеження
Лінійна	Повноваження зосереджені у керівника, підлеглі підпорядковуються одному керівникові	Вертикальні, одноканальні	Чіткість підпорядкування, швидкість прийняття рішень	Обмежена спеціалізація, переваженість керівника
Функціональна	Повноваження розподіляються між керівниками функціональних підрозділів	Переважають вертикальні зв'язки між функціями	Висока спеціалізація управління, професійна експертність	Ускладнення координації між підрозділами
Лінійно-функціональна	Поєднання єдиного керівництва з функціональною спеціалізацією	Вертикальні канали доповнюються функціональними зв'язками	Баланс централізації управління та професійної спеціалізації	Можливість дублювання функцій
Дивізійна	Повноваження передаються керівникам окремих напрямів діяльності	Відносно автономні інформаційні потоки в межах дивізіонів	Гнучкість управління, орієнтація на результат	Зростання витрат на управління
Матрична	Подвійне підпорядкування працівників керівникам функцій і проєктів	Інтенсивні горизонтальні та вертикальні інформаційні зв'язки	Висока адаптивність, ефективна реалізація проєктів	Складність координації та розподілу відповідальності

*\*Джерело: узагальнено автором.*

Водночас організація є не лише формальною системою, а й соціальним середовищем взаємодії людей. У межах організації формуються неформальні групи, виникають певні норми поведінки та формується організаційна культура. Ці фактори значною мірою впливають на ефективність управлінських рішень і результативність діяльності колективу. З огляду на це сучасний менеджмент розглядає організацію як багатовимірний об'єкт управління, що поєднує економічні, соціальні та інформаційні аспекти діяльності. Успішне функціонування організації залежить не лише від ефективного використання ресурсів, але й від здатності менеджерів забезпечити узгоджену взаємодію її структурних елементів, сформувати сприятливу

організаційну культуру та своєчасно реагувати на зміни середовища.

Отже, організація як об'єкт менеджменту являє собою складну відкриту систему, яка функціонує на основі взаємодії людей, ресурсів та управлінських процесів. Ефективне управління такою системою потребує комплексного підходу, що поєднає стратегічне бачення розвитку організації, раціональне використання ресурсів та розвиток людського потенціалу.

### **Список використаних джерел**

1. Левків Г. Я., Смолінська О. Є., Лотоцький О. Р. Методологія наукових досліджень у менеджменті: сучасні підходи, інструменти та перспективи викладання. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: 10.5281/zenodo.15024417.
2. Леонов О., Леонова Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-4.
3. Назаренко Л. Адаптивна організаційна структура управління як чинник ефективного менеджменту організації. *New Pedagogical Thought*. 2022. Т. 109, № 1. С. 8–14. DOI: 10.37026/2520-6427-2021-109-1-8-14.

**Н. Скрипник,**  
*Дніпровський національний університет ім. О.Гончара,*  
*м. Дніпро (Україна)*

## **СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СЕКТОРУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ**

Післявоєнне відновлення України вимагає докорінної зміни архітектури національної економіки, де малий та середній бізнес (МСБ) має стати не просто джерелом самозайнятості, а ключовим драйвером інноваційного розвитку, технологічної дифузії та соціальної стабільності. Втрати, спричинені воєнною агресією, а саме руйнування інфраструктури, розрив ланцюгів постачання, міграція людського капіталу, зумовили перехід МСБ у режим виживання. Проте останніми роками актуалізується питання трансформації, що передбачає перехід від моделі адаптивного виживання до моделі випереджаючого розвитку.

Особлива значущість сектору МСБ у процесі відбудови полягає в його мобільності, здатності до швидкого освоєння нішевих ринків та ролі у реінтеграції ветеранів і внутрішньо переміщених осіб. Успіх

післявоєнної трансформації безпосередньо залежить від формування сприятливого інституційного середовища, цифровізації бізнес-процесів та глибинної інтеграції українських підприємців у єдиний ринок ЄС.

Теоретичний фундамент дослідження розвитку підприємництва закладено у класичних працях Й. Шумпетера (теорія інноваційного розвитку), П. Друкера та І. Адізеса. Питання стійкості бізнес-систем у кризових умовах висвітлювали Н. Таліб (концепція антикрихкості) та провідні експерти ОЕСД.

Вагомий внесок у вивчення проблем та перспектив українського МСБ зробили вітчизняні вчені: В. Геєць (інституційні трансформації), З. Варналій (питання конкурентоспроможності та безпеки підприємництва), Л. Федулова (інноваційний вектор розвитку). Проте виклики сьогодення, пов'язані з необхідністю «зеленого» переходу та впровадження штучного інтелекту в операційну діяльність малих підприємств в умовах післявоєнного відновлення, потребують подальшої наукової розробки.

Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку сектору малого та середнього підприємництва в Україні та Європейському Союзі свідчить про глибоку структурну трансформацію, де на зміну традиційним бізнес-моделям приходять гнучкі, високотехнологічні та екологічно відповідальні стратегії. У той час як європейський МСБ демонструє стабільність, фокусуючись на глибокій інтеграції принципів European Green Deal та високому рівні доступності капіталу (де рівень відмов у кредитуванні не перевищує 8%), український сектор підприємництва проявляє унікальний стан «антикрихкості». Попри воєнні виклики, вітчизняний бізнес не лише зберіг свою життєздатність (відновивши діяльність на 85% у релокованих регіонах), а й здійснив значний якісний стрибок, переорієнтувавшись із ритейлу на нішеве мікро-виробництво та високотехнологічні сегменти MilTech [1].

Ключовою точкою диференціації є рівень цифрової адаптивності: завдяки розбудові екосистеми «Дія.Бізнес», Україна наразі випереджає багато країн ЄС за швидкістю адміністрування та цифровізації державних послуг для підприємців, що створює фундамент для майбутнього «технологічного стрибка». Проте критичним залишається розрив у фінансовій підтримці: українські підприємці змушені працювати в умовах дорогого ресурсу, розраховуючи переважно на грантові програми та міжнародні інструменти, такі як Ukraine Facility, тоді як їхні європейські колеги мають доступ до довгострокових та дешевих кредитів.

Особливе місце посідає фактор людського капіталу, зокрема стрімке зростання ветеранського підприємництва, яке стає новим

соціально-економічним кластером. Водночас виникає необхідність синхронізації українського МСБ із вимогами ESG-звітності та механізмом СВМ, що є обов'язковою умовою для повноцінної інтеграції в єдиний ринок ЄС. Таким чином, післявоєнна трансформація українського МСБ - це процес переходу від моделі адаптивного виживання до ролі інноваційного хаба Європи, де синергія цифрової спритності України та інституційної стабільності ЄС може створити нову якість економічного зростання. Майбутня конкурентоспроможність сектору залежатиме від здатності бізнесу інтегрувати Штучний інтелект у виробничі процеси та забезпечити замкненість циклів використання ресурсів, перетворюючи Україну на майданчик для впровадження найсучасніших циркулярних рішень [2].

Ключовим напрямком трансформації є перехід до сервісної моделі взаємодії держави та бізнесу, подальший розвиток екосистеми «Дія.Бізнес» дозволяє мінімізувати корупційні ризики та адміністративні бар'єри, необхідність впровадження стимулюючих режимів для інноваційних стартапів та підприємств, що працюють у деокупованих регіонах.

Відновлення доступу до капіталу є критичною умовою трансформації. Програми «5-7-9%» та «Робота мають еволюціонувати від антикризової підтримки до інструментів стимулювання експортоорієнтованого та високотехнологічного виробництва, залучення коштів міжнародних донорів для масштабування бізнесів, що відповідають принципам сталого розвитку.

Інноваційно-технологічний вектор (Industry 4.0/5.0) МСБ має стати провідником технологічної дифузії. Трансформація передбачає активне впровадження:

- 1) штучного інтелекту для оптимізації маркетингу та логістики;
- 2) хмарних технологій для забезпечення мобільності та безпеки даних;
- 3) еко-інновацій (циркулярних моделей) для відповідності стандартам Європейського зеленого курсу [3].

Післявоєнна трансформація неможлива без інвестицій у людей. Необхідність впровадження рескілінгу та апскілінгу як державних програм перекваліфікації кадрів з урахуванням нових вимог цифрової економіки. Створення спеціалізованих інкубаторів та хабів для підтримки бізнес-ініціатив учасників бойових дій.

Післявоєнна трансформація сектору малого та середнього підприємництва України виступає фундаментом національної економічної стійкості та головною умовою європейської інтеграції. Системний аналіз дозволяє зробити висновок, що успіх відновлення

базується на синергії трьох компонентів: радикальної дерегуляції через цифрові інструменти, забезпечення інклюзивного доступу до капіталу та технологічного оновлення бізнес-моделей. МСБ має еволюціонувати з локального постачальника товарів у активного суб'єкта глобальних ланцюгів доданої вартості, що спеціалізується на інтелектуально місткій продукції. Державна політика в цьому контексті повинна зміститися з прямого субсидування до створення стимулюючих екосистем, які заохочують інноваційне підприємництво, забезпечують захист прав власності та сприяють поверненню інтелектуального капіталу в країну. Тільки за умови формування «економіки можливостей» МСБ зможе виконати свою історичну роль у створенні нової, конкурентоспроможної та модернізованої України.

### **Список використаних джерел**

1. OECD. SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024. Building Resilience in Response to New Environmental and Geopolitical Challenges. 2024. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/development/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2024> (дата звернення: 29.03.2026).

2. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2027 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України (актуалізовано у 2025 р.). Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2024-p> (дата звернення: 29.03.2026).

3. Виклики та перспективи для стійкого розвитку економіки України у повоєнний час : монографія / за ред. д-р екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України М.І. Скрипниченко ; НАН України, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України». –Електрон. дані. – Київ, 2025. – 416 с.

**Н. Скрипник,  
А. Черваньов,  
Дніпровський національний університет ім. О.Гончара,  
м. Дніпро (Україна)**

## **ЕНЕРГЕТИЧНИЙ ПЕРЕХІД ТА ЙОГО ВПЛИВ НА СВІТОВИЙ РИНОК РЕСУРСІВ**

Сучасна світова економіка перебуває в епіцентрі фундаментальних зрушень, які за масштабом і глибиною можна порівняти хіба що з промисловою революцією XVIII – XIX ст. Ці зрушення, об'єднані поняттям «енергетичний перехід», знаменують собою поступовий, але

невідворотний відхід від домінування викопних вуглеводнів - нафти, газу та вугілля – до широкого впровадження відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), підвищення енергоефективності та декарбонізації економік.

Зарубіжна наукова думка фокусується на декарбонізації як новому промислому циклі та зміні парадигми від «вуглеводневої» до «мінеральної» залежності. Автор концепції «Нової карти» енергетики Д. Єрґін у своїх працях аналізує, як перехід до відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) змінює геополітичний баланс. Він стверджує, що ринок ресурсів переорієнтується з нафти та газу на «критичні мінерали» (літій, кобальт, мідь, рідкоземельні метали) [1]. Н. Стерн та В. Нордгауз заклали фундамент економіці кліматичних змін, оцінці економічних наслідків глобального потепління. Їхні дослідження доводять, що вартість бездіяльності значно перевищує інвестиції в енергетичний перехід [2]. Ресурсний «зелений парадокс» Г.-В. Зінна досліджує явище, при якому посилення екологічної політики змушує власників викопних ресурсів прискорювати їх видобуток та продаж, що тимчасово знижує ціни на ринку, але збільшує викиди CO<sub>2</sub>. Науковці міжнародних інституцій, таких як IEA, IRENA, Світовий банк, акцентують увагу на волатильності ринків критичної сировини. Прогнозується, що попит на літій до 2040 р. може зрости у 40 разів, що створює нові виклики для стабільності світового ринку [3; 4; 5].

Українські вчені розглядають енергетичний перехід крізь призму національної безпеки, деокупації енергетичних потужностей та адаптації до вимог European Green Deal. Академік Б. Данилишин у своїх працях підкреслює необхідність переходу до низьковуглецевої моделі як фактору конкурентоспроможності українського експорту в умовах впровадження механізму СВАМ (Carbon Border Adjustment Mechanism) [6]. Дослідження О. Амоші та В. Ляшенка зосереджені на неоіндустріальному розвитку та трансформації старопромислових регіонів (зокрема вугільних басейнів) у контексті концепції «Справедливого переходу» [7]. Фахівці Центру Разумкова (зокрема В. Омельченко) аналізують вплив енергетичного переходу на стабільність енергосистеми України та інтеграцію з європейською мережею ENTSO-E, особливо приділяючи увагу водневій енергетиці як потенційному експортному ресурсу [8].

Енергетичний перехід, який ми спостерігаємо, є багатовимірним процесом, що виходить далеко за межі суто технічної площини. Його слід розуміти як вимогу якісних змін у розвитку енергетики, що передбачає докорінну трансформацію способів виробництва, розподілу та споживання енергії. Стимулом до цього слугує усвідомлення

вичерпності викопних ресурсів та, що критично важливо, необхідність боротьби зі зміною клімату. Наслідком стає поступове, але неухильне формування нового технологічного укладу, де сонячна, вітрова, гідро- та інші види відновлюваної енергії відіграють ключову роль.

По-перше, відбувається фундаментальна зміна структури попиту на первинні енергоресурси. Пік споживання вугілля вже пройдено в багатьох розвинених країнах, а попит на нафту, за прогнозами міжнародних енергетичних агенцій, може досягнути свого максимуму вже в найближче десятиліття. Натомість, стрімко зростає потреба в так званих «критичних матеріалах» та «металах енергетичного переходу». Літій, кобальт, нікель, графіт, рідкісноземельні елементи стають новою «нафтою» XXI ст., оскільки вони є невід'ємними компонентами для виробництва акумуляторних батарей (для електромобілів та стаціонарних сховищ енергії), вітрових турбін, сонячних панелей та інших технологій чистої енергетики.

По-друге, трансформується сама архітектура світової торгівлі ресурсами та енергетичні ланцюги постачання. Традиційна модель, заснована на транспортуванні величезних обсягів нафти, газу та вугілля з обмеженої кількості регіонів до споживачів по всьому світу, поступово ускладнюється. На зміну їй приходить більш децентралізована система. З одного боку, виробництво енергії з відновлюваних джерел часто є розподіленим і наближеним до споживача, що зменшує потребу в міжконтинентальних енергетичних магістралях. З іншого боку, виникають нові, складні ланцюги постачання для виробництва обладнання «зеленої» енергетики.

Однак цей перехід супроводжується значними викликами та суперечностями. Волатильність цін на традиційні енергоносії в період трансформації може створювати шоки для світової економіки. Крім того, забезпечення стабільності енергосистем з високою часткою відновлюваних джерел, які залежать від погодних умов, потребує колосальних інвестицій у мережі та сховища, що також впливає на ринок ресурсів, зокрема, зростає потреба в металі для ліній електропередач та виробництва батарей. Існує також ризик виникнення нової сировинної залежності для країн - імпортерів енергії, які тепер можуть опинитися в залежності від імпортерів літію чи кобальту [3].

Енергетичний перехід виступає потужним драйвером трансформації світового ринку ресурсів, наслідки якої є глибокими та неоднозначними. Він веде до поступової втрати домінуючих позицій традиційними викопними паливами та формування нової ресурсної бази світової економіки, де ключову роль відіграють критичні мінерали та метали. Подальші наукові розвідки мають бути зосереджені на аналізі

ризиків та можливостей, пов'язаних із формуванням нової ресурсної геополітики, розробці стратегій диверсифікації джерел постачання критичної сировини та оцінці соціально-економічних наслідків цього глобального переходу для різних груп країн, аби забезпечити справедливий та сталий розвиток в умовах нової енергетичної реальності.

Для України енергетичний перехід є шансом на інтеграцію в європейські ланцюги створення вартості як постачальника критичної сировини та виробника «чистої» енергії (водень, біометан). Необхідне створення інституційного середовища для залучення інвестицій у декарбонізацію промисловості.

### Список використаних джерел

1. Єрґін Д. Нова карта: енергетика, клімат та зіткнення націй / пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2021. 432 с.
2. Стерн Н. Економіка зміни клімату: Огляд Стерна / за ред. Н. Стерна. Кембридж: Видавництво Кембриджського університету, 2007. 712 с.
3. World Energy Outlook 2023. International Energy Agency (IEA). 2023. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023> (дата звернення: 18.03.2026).
4. The Role of Critical Minerals in Clean Energy Transitions. International Energy Agency (IEA). 2021. 287 p.
5. Renewable Energy Market Analysis: Emerging Technologies. IRENA. 2024. 156 p.
6. Данилишин Б. М. Декарбонізація економіки України: загрози та можливості. Економіка України. 2021. № 6. С. 3–18.
7. Амоша О. І., Ляшенко В. І. Справедливий перехід вугільних регіонів України в умовах європейського зеленого курсу. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 1 (67). С. 12–25.
8. Омельченко В. Енергетична безпека України в умовах глобальних трансформацій. Центр Разумкова. 2024. URL: <https://razumkov.org.ua> (дата звернення: 15.03.2026).

**З. Смутчак,**  
*доктор економічних наук, професор,*  
*ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ (Україна)*

## **ДЕФІЦИТ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВИКЛИК ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ**

Повномасштабна війна не лише спричинила масштабні руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, але й суттєво поглибила структурні дисбаланси на ринку праці України. Одним із ключових обмежувальних факторів повоєнної відбудови стає дефіцит трудових ресурсів, зумовлений поєднанням воєнних втрат, масової зовнішньої міграції, внутрішнього переміщення населення та довготривалої демографічної кризи.

За оцінками експертів, у найближчі 10 років Україні може бракувати від 4 до 8–9 млн. працівників [1, 2]. Зокрема, за даними Міністерства економіки України, прогнозований дефіцит становить 4,2–4,6 млн. осіб [1]. Водночас представники міжнародних організацій називають ще вищі оцінки – до 8,6–8,7 млн. робочих рук [2]. Такий розрив у прогнозах свідчить про високий рівень невизначеності, але водночас підкреслює масштаб проблеми.

Слід відзначити, що формування дефіциту має кілька взаємопов'язаних причин, зокрема: воєнні втрати та мобілізаційні обмеження; масова зовнішня міграція; внутрішнє переміщення населення; довготривала демографічна криза; структурна невідповідність між попитом і пропозицією праці.

Україна ще до 2022 року перебувала у фазі депопуляції. Смертність стабільно перевищувала народжуваність, а вікова структура населення характеризувалася зростанням частки осіб старших вікових груп. Війна прискорила ці процеси, зменшивши кількість економічно активного населення та посиливши навантаження на систему соціального забезпечення.

Після початку повномасштабної агресії близько 5–7 млн. українців виїхали до країн Європейського Союзу [2]. Найбільша концентрація спостерігається у Польщі, Німеччині та Чехії. В контексті зазначеного варто зауважити, що значна частина громадян інтегрувалася в ринки праці приймаючих країн.

За підсумками 2024 року внесок українців у ВВП Польщі оцінюється на рівні 2,7%, Чехії – 2,2–2,3%, Німеччини – 0,6–0,7% [3]. Згідно з дослідженням *Deloitte*, українці забезпечили близько 99 млрд. злотих надходжень до бюджету Польщі у 2024 році [3]. Таким чином,

міграція не лише не стала економічним тягарем для приймаючих країн, а й сприяла частковому вирішенню проблеми дефіциту кадрів.

Водночас самі країни ЄС стикаються зі старінням населення. У Польщі середній вік працюючих становить понад 43 роки, а кількість зайнятих скорочується. Дефіцит кадрів особливо відчутний у будівництві, промисловості, логістиці, агросекторі та сфері соціального догляду [4]. Це означає, що після завершення війни Україна конкуруватиме з країнами ЄС за власних громадян.

Отже, формується нова модель глобальної конкуренції – не лише за інвестиції чи ринки збуту, а передусім за людський капітал. Відмітимо, окрім міжнародної конкуренції, Україна зіткнеться з внутрішньою регіональною боротьбою за населення. Близько 6 млн. внутрішньо переміщених осіб потребуватимуть інтеграції або повторного розселення [5]. Вибір регіону для проживання визначатиметься такими факторами:

- *житло*, оскільки масштабні руйнування житлового фонду потребують державних і муніципальних програм доступного житла;
- *робота та доходи* – конкурентний рівень заробітної плати та наявність стабільної зайнятості є ключовими для повернення мігрантів;
- *інфраструктура та безпека*, такі як освітні, медичні послуги, транспорт, енергетична стабільність;

Таким чином, регіони, які першими запропонують комплексні програми відбудови та зайнятості, отримають конкурентні переваги.

Варто наголосити, що дефіцит кадрів найбільш гостро проявиться у будівництві (відбудова інфраструктури); промисловості; енергетиці; транспорті та логістиці; сфері соціальних послуг.

Недостатність трудових ресурсів може уповільнити реалізацію інвестиційних проєктів, знизити темпи економічного зростання та збільшити вартість робочої сили. Водночас це може стимулювати автоматизацію виробництва та технологічну модернізацію.

Ефективна політика подолання дефіциту трудових ресурсів має бути багатовекторною і враховувати стимулювання добровільного повернення мігрантів (житлові програми, податкові пільги); підтримку підприємництва та створення робочих місць; реінтеграція ветеранів; активізацію зайнятості людей старшого віку та осіб з інвалідністю; реформування професійної освіти відповідно до потреб ринку; регульоване залучення іноземної робочої сили тощо.

Людський капітал має розглядатися як ключовий елемент економічної безпеки держави. Без достатньої кількості працівників навіть значні міжнародні інвестиції не забезпечать очікуваного ефекту від відбудови.

З огляду на масштаб прогнозованого дефіциту трудових ресурсів, внутрішні резерви ринку праці можуть виявитися недостатніми для забезпечення потреб повоєнної відбудови. Навіть за умов активної політики повернення мігрантів і підвищення економічної активності населення, демографічна база країни залишатиметься обмеженою. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання залучення іммігрантів з інших країн як інструменту компенсації нестачі робочої сили. Світовий досвід свідчить, що країни, які стикаються з демографічним старінням та депопуляцією, активно використовують імміграційну політику для підтримки економічного розвитку. Зокрема, держави Європейського Союзу, Канада та США формують цілеспрямовані програми залучення кваліфікованих працівників і робітничих кадрів.

Для України імміграційна політика може мати кілька напрямів. Це і тимчасова трудова імміграція для виконання робіт з відбудови інфраструктури (будівництво, енергетика, транспорт); і залучення кваліфікованих фахівців у галузях інженерії, ІТ, медицини та промисловості; і освітня імміграція, що передбачає навчання іноземних студентів із подальшою інтеграцією у національний ринок праці; і репатріаційні програми для осіб українського походження з різних країн світу. Потенційними країнами-донорами трудових ресурсів можуть бути держави Азії, Кавказького регіону, Центральної Азії, а також окремі країни Африки, де спостерігається надлишок молодого працездатного населення. Водночас така політика потребує чіткої нормативної бази, механізмів соціальної адаптації та запобігання тінізації зайнятості.

Важливо підкреслити, що імміграційна політика не повинна розглядатися як альтернатива поверненню українців, а як доповнюючий інструмент забезпечення економічної стійкості. Без системного підходу до формування багатоканальної моделі відтворення трудового потенціалу (повернення громадян + активізація внутрішніх резервів + залучення іммігрантів) дефіцит кадрів може стати довгостроковим фактором стримування економічного розвитку.

Таким чином, в умовах повоєнної трансформації економіки Україна вперше за роки незалежності може перейти від моделі країни-донора трудових ресурсів до моделі країни-реципієнта імміграції. Це вимагатиме перегляду державної міграційної стратегії, адаптації законодавства та формування нової соціально-економічної парадигми розвитку.

Отже, дефіцит трудових ресурсів стає системним обмеженням повоєнної трансформації економіки України. Він формує нову конфігурацію міжнародної та внутрішньої конкуренції за людський

капітал. Успішність відбудови залежатиме не лише від фінансової допомоги чи обсягів інвестицій, а передусім від здатності держави сформуванати довгострокову стратегію збереження, повернення та розвитку трудового потенціалу.

### Список використаних джерел

1. Україна може зіткнутися з дефіцитом 4–9 млн. працівників у найближчі 10 років. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/roboata-v-ukrajini-ekspert-poperediv-pro-kritichniy-deficit-ruk-13289286.html>
2. Не тягар, а золота жила: як українці "розбудовують" Європу. URL: [https://24tv.ua/economy/ukrayinski-bizhentsi-yevropi-yakiy-vnesok-migranti-robyat-ekonomiku\\_n3013860](https://24tv.ua/economy/ukrayinski-bizhentsi-yevropi-yakiy-vnesok-migranti-robyat-ekonomiku_n3013860)
3. Deloitte. Економічний внесок українців у Польщі у 2024 році (99 млрд злотих). URL: <https://ampua.org/ne-tyagar-a-zolota-zhila-yak-ukrainci-roz/>
4. Україна і Польща конкуруватимуть за працівників: прогноз аналітиків. URL: <https://ampua.org/ukraina-i-polshha-konkuruvatimut-za-p/>
5. Куди повернуться українці після війни: регіональна конкуренція за людей. URL: <https://ampua.org/kudi-povernutsya-ukrainci-pislya-viyn/>

**Л. Титаренко,**  
*Національний університет «Полтавська політехніка  
імені Юрія Кондратюка», м. Полтава (Україна)*

## **МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІЧНА ПІДТРИМКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ З РФ**

Міжнародна економічна підтримка України впродовж військової російської агресії являє собою найскладнішу та найбільшу за обсягами систему багатосторонньої допомоги в сучасній історії. Наразі ця система постійно еволюціонує як комплексна архітектура довгострокового партнерства у відновленні та розбудові інституцій та інфраструктури країни.

Суб'єкти цієї системи: багатосторонні міжнародні організації та фінансові інституції, двосторонні урядові донори, багатосторонні оборонні механізми, приватні фонди та корпорації, а також спеціалізовані галузеві фонди тощо. Кожна структура має свої специфічні інструменти, процедури та цільові напрямки, що створює складну мозаїку взаємодоповнюючих потоків допомоги та підтримки.

Так, Світовий банк через свою основну інституцію в особі Міжнародного банку реконструкції та розвитку надає Україні пільгові

позики та гранти на широкий спектр реформ та проектів розвитку. У 2025 році спільно з урядом України запущено програму PREPARE Ukraine обсягом двісті мільйонів доларів на підготовку проектів післявоєнного відновлення інфраструктури [1]. Також міжнародна фінансова корпорація, приватний сектор Групи Світового банку, стимулює економічне зростання через фінансування проектів та інвестицій у приватний бізнес, створення робочих місць

Міжнародний валютний фонд забезпечував макрофінансову стабілізацію через багатомільярдні кредитні програми 2023-2025 років, обумовлені проведенням структурних економічних реформ, включаючи антикорупційні заходи, зміцнення фінансової системи та покращення корпоративного управління.

Один із найбільших інвесторів в Україні є Європейський банк реконструкції та розвитку, що кредитує проекти у фінансовому секторі, підтримує малий та середній бізнес, сприяє розвитку муніципальної, транспортної та енергетичної інфраструктури, впроваджуючи екологічні та енергоефективні рішення, модернізуючи промисловість. Суттєву підтримку Україні надає Європейський інвестиційний банк через пільгові позики та гарантії для відновлення економіки. З початку повномасштабної війни він мобілізував 3,6 мільярда євро допомоги, включаючи підтримку реконструкції гідроелектростанцій, теплових мереж, доріг, мостів, прикордонних пунктів та кредитування українських МСП під гарантії ЄС [1].

Найбільшим колективним суб'єктом, який підтримує нашу країну виступає Європейський Союз через різні взаємодоповнюючі механізми. Ukraine Facility як спеціальний фінансовий інструмент обсягом п'ятдесят мільярдів євро на 2024-2027 роки надає стабільне фінансування у формі грантів та кредитів для відновлення, реконструкції та модернізації, пільгове кредитування на покриття бюджетного дефіциту, значно координує гуманітарну підтримку.

Водночас з 2022 року Україна отримує фінансову підтримку та активно розширює свої освітні зв'язки, долучаючись до міжнародних мереж та налагоджуючи партнерства, що є ключовими для освітньої стійкості та розвитку [2]. У цьому процесі важливу роль відіграють Європейський Союз, міжнародні донори, державні та приватні організації, а також мережі та асоціації, такі як EAIE та EUA. Ці структури забезпечують підтримку через стипендії, програми обміну, доступ до цифрових навчальних платформ, навчальні матеріали, тренінги, експертні групи, наукові дослідження, конференції тощо. Така підтримка допомагає зберегти доступність якісної освіти навіть в умовах повномасштабної війни.

Також суттєву економічну підтримку здійснюють міжнародні неурядові організації, гуманітарні структури тощо. Так у 2025 році Міжнародний фонд «Відродження» підтримав близько 400 проєктів від майже 300 організацій на суму понад 700 мільйонів гривень [3]. Ці проєкти працювали в усіх напрямках: від захисту прав людини до відновлення громад, від підтримки ветеранів до культурних ініціатив, від аналітики для держави до допомоги постраждалим від війни

Як наслідок, міжнародна економічна підтримка, стратегічне партнерство та інноваційні рішення суб'єктів залишаються ключовими для стійкості соціально-економічного розвитку України та формування глобально інтегрованого майбутнього.

### Список використаних джерел

1. Міжнародні донори України 2025. URL: <https://www.pgrf.com/2025/10/20/mizhnarodni-donory-ukrayiny-2025/>
2. Україна 2025: п'ять ключових аспектів після трьох років повномасштабного вторгнення. URL: <https://erasmusplus.org.ua/news/ukrayina-2025-pyat-klyuchovyh-aspektiv-pislya-troh-rokiv-povnomasshtabnogo-vtorgnennya/>
3. Топ -25 проєктів Фонду та партнерів, які змінювали Україну у 2025 році. URL: <https://www.irf.ua/25-of-2025/>

**І. Чаус,**  
*Полтавський університет економіки і торгівлі,  
м. Полтава (Україна)*

## ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

Війна в Україні стала одним із найбільших викликів для сучасної світової економіки та міжнародної політики. Масштабні руйнування інфраструктури, падіння виробництва, скорочення інвестицій та міграційні процеси призвели до глибокої економічної кризи. За оцінками Світового банку, відновлення України потребуватиме сотень мільярдів доларів, а процес реконструкції триватиме десятиліття [1].

Разом із тим, історичний досвід свідчить, що післявоєнні трансформації можуть стати потужним стимулом для модернізації економіки та суспільства. Прикладом є «План Маршалла», який після Другої світової війни забезпечив відновлення економік Західної Європи та став основою для їхнього подальшого розвитку [2].

Для України післявоєнна трансформація означає не лише відновлення довоєнного рівня економіки, але й створення нової моделі розвитку, орієнтованої на:

- інновації та технології;
- інтеграцію у світові ринки та ЄС;
- зміцнення інституційної спроможності держави;
- підвищення соціальних стандартів та якості життя населення.

Важливо також враховувати глобальний вимір: війна в Україні змінила архітектуру світової безпеки, вплинула на енергетичні ринки, логістичні ланцюги та міжнародну торгівлю. Тому післявоєнна трансформація України матиме значення не лише для внутрішнього розвитку, але й для світової економіки загалом [3].

### **1. Відбудова інфраструктури**

Відновлення інфраструктури є базовим і першочерговим завданням післявоєнної трансформації економіки України.

#### **1. Транспортна інфраструктура**

Війна призвела до значних пошкоджень автомобільних доріг, мостів, залізничних вузлів та портів.

#### **2. Енергетична інфраструктура**

Енергетичний сектор зазнав значних втрат через атаки на електростанції та мережі.

#### **3. Житловий фонд та соціальна інфраструктура**

Мільйони українців втратили житло, школи та лікарні були зруйновані.

#### **4. Цифрова інфраструктура**

Важливим напрямком є розвиток цифрової інфраструктури, яка забезпечить доступ до електронних послуг, дистанційної освіти та медицини.

#### **5. Міжнародна допомога та інвестиції**

Відбудова інфраструктури потребує значних фінансових ресурсів [8].

### **2. Модернізація промисловості**

Промисловість є одним із ключових секторів економіки України, який визначає її конкурентоспроможність на світовому ринку та забезпечує основу для економічного зростання. Післявоєнна трансформація має стати шансом для глибокої модернізації промисловості на основі інновацій, цифровізації та інтеграції у європейський промисловий простір.

#### **1. Високотехнологічні галузі**

#### **2. Машинобудування та оборонна промисловість**

#### **3. Енергоефективність та «зелена» промисловість**

4. Інноваційні кластери та науково-дослідні центри

5. Інтеграція у європейський промисловий простір

Модернізація промисловості України повинна стати одним із ключових напрямків післявоєнної трансформації. Вона має ґрунтуватися на розвитку високотехнологічних галузей, впровадженні енергоефективних рішень, створенні інноваційних кластерів та інтеграції у європейський промисловий простір [3].

### **3. Розвиток аграрного сектору**

Аграрний сектор традиційно є одним із ключових драйверів економіки України. Навіть у період війни він зберіг стратегічне значення, забезпечуючи продовольчу безпеку країни та залишаючись важливим учасником світових ринків. Післявоєнна трансформація економіки неможлива без глибокої модернізації аграрної сфери, яка має перейти від моделі сировинного експорту до виробництва продукції з високою доданою вартістю.

1. Виробництво та експорт зернових

2. Переробка сільськогосподарської продукції

3. Інновації та цифровізація аграрного сектору

4. Екологічна стійкість та «зелена» аграрна політика

5. Розвиток аграрної інфраструктури

Таким чином, розвиток аграрного сектору після війни має стати одним із ключових напрямків економічної трансформації України. Він повинен ґрунтуватися на модернізації виробництва, розвитку переробки, впровадженні інновацій та екологічних стандартів [4].

### **4. Інтеграція у світову економіку**

Післявоєнна трансформація України неможлива без активної інтеграції у світову економіку. Війна змінила глобальні економічні процеси, зруйнувала традиційні логістичні ланцюги та поставила питання про нову архітектуру міжнародної співпраці. Для України інтеграція означає не лише відновлення зовнішньоекономічних зв'язків, але й створення нових можливостей для розвитку.

1. Європейська інтеграція

2. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності на різних рівнях

3. Логістика та транспортні коридори.

4. Інвестиційна співпраця

5. Глобальний вимір інтеграції

Таким чином, інтеграція України у світову економіку є стратегічним напрямком післявоєнної трансформації. Вона має ґрунтуватися на європейській інтеграції, розвитку зовнішньоекономічної діяльності на різних рівнях, модернізації логістики та залученні інвестицій [5].

## **5. Залучення інвестицій та міжнародної допомоги**

Відбудова України після війни потребує колосальних фінансових ресурсів, які неможливо забезпечити лише за рахунок внутрішніх резервів. Тому ключовим напрямком післявоєнної трансформації є залучення іноземних інвестицій та міжнародної допомоги

1. Міжнародна фінансова допомога
2. Приватні інвестиції
3. Державно-приватне партнерство (ДПП)
4. Інвестиції у стратегічні галузі
5. Роль діаспори та міжнародних партнерів

Таким чином, залучення інвестицій та міжнародної допомоги є фундаментом післявоєнної трансформації економіки України. Важливо, щоб цей процес був прозорим, контрольованим та орієнтованим на довгострокову перспективу [8].

## **6. Соціально-економічні реформи**

Післявоєнна трансформація України неможлива без глибоких соціально-економічних реформ, які мають забезпечити відновлення суспільства, підвищення якості життя населення та формування стійкої моделі розвитку

1. Освіта та розвиток людського капіталу
2. Охорона здоров'я
3. Соціальний захист та підтримка населення
4. Гендерна рівність та інклюзія
5. Реформа державного управління

Таким чином, соціально-економічні реформи є невід'ємною складовою післявоєнної трансформації України [7].

## **Висновки та узагальнення**

Післявоєнна трансформація економіки України є багатовимірним процесом, що охоплює відновлення інфраструктури, модернізацію промисловості, розвиток аграрного сектору, інтеграцію у світову економіку та проведення соціальних реформ.

По-перше, відбудова інфраструктури має стати фундаментом для подальшого розвитку. Вона повинна здійснюватися на основі сучасних технологій, принципів «зеленої економіки» та енергоефективності [2].

По-друге, модернізація промисловості та розвиток високотехнологічних галузей є ключем до зменшення залежності від імпорту та підвищення інноваційного потенціалу країни. Україна має шанс стати регіональним центром ІТ-індустрії, оборонних технологій та машинобудування [3].

По-третє, аграрний сектор повинен перейти від моделі «сировинного придатку» до моделі виробництва продукції з високою доданою вартістю. Це забезпечить стабільні валютні надходження та створить нові робочі місця [4].

По-четверте, інтеграція України у світову економіку, зокрема до Європейського Союзу, відкриває нові можливості для торгівлі, інвестицій та технологічного співробітництва. Гармонізація законодавства з європейськими стандартами стане важливим кроком у цьому напрямку [5].

По-п'яте, соціально-економічні реформи – у сфері освіти, охорони здоров'я та соціального захисту – мають забезпечити підвищення якості життя населення та формування людського капіталу, здатного підтримувати економічне зростання [7].

У глобальному вимірі післявоєнна трансформація України матиме значення для світової економіки загалом. Вона вплине на міжнародні ринки, логістичні ланцюги та архітектуру європейської безпеки. Україна може стати прикладом успішної відбудови та модернізації для інших країн, що переживають конфлікти [8].

#### **Список використаних джерел**

1. Конституція України від 28 червня 1996 року.
2. Eichengreen B. *The European Economy since 1945: Coordinated Capitalism and Beyond*. Princeton University Press, 2007.
3. Gorynia M., Jankowska B. *Poland's Integration into the European Union: Economic Effects and Perspectives*. Warsaw, 2015.
4. Міністерство аграрної політики та продовольства України. *Офіційні дані про експорт зерна, 2023*.
5. European Commission. *Ukraine's Path to EU Membership: Economic Implications*. Brussels, 2024.
6. Dower J.W. *Embracing Defeat: Japan in the Wake of World War II*. W.W. Norton & Company, 1999.
7. Fulbrook M. *A Concise History of Germany*. Cambridge University Press, 2019.
8. Світовий банк. *Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment*. Washington, 2023.

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯКОСТІ ДО ВИМОГ ЄС**

Європейська інтеграція України передбачає не лише гармонізацію національного законодавства з правом Європейського Союзу, але й формування ефективних інституційних механізмів, здатних забезпечити високий рівень довіри до продукції, послуг і систем управління. Важливу роль у цьому процесі відіграє розвиток національної інфраструктури якості, що включає стандартизацію, метрологію, оцінку відповідності, акредитацію та ринковий нагляд. Саме ці елементи формують технічну основу функціонування сучасної економіки та створюють необхідні передумови для інтеграції українських виробників до єдиного європейського ринку.

У країнах Європейського Союзу інфраструктура якості розглядається не лише як система технічного регулювання, але і як важливий елемент економічної екосистеми довіри. Вона забезпечує відповідність продукції встановленим вимогам, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та формує передумови для стабільного економічного розвитку. Разом із тим ефективність функціонування інфраструктури якості значною мірою залежить від рівня відповідальності суб'єктів господарювання та їхньої готовності дотримуватися принципів чесної конкуренції, прозорості діяльності та доброчесності.

Сучасний стан розвитку українського бізнес-середовища свідчить про наявність низки системних проблем, які ускладнюють процес адаптації до європейських вимог. Серед них особливе місце займає недостатній рівень поширення принципів соціальної відповідальності бізнесу, що проявляється у формальному ставленні до впровадження стандартів, прагненні мінімізувати витрати на забезпечення якості продукції та недооцінці ролі етичних принципів у корпоративному управлінні. Подібні практики можуть призводити до зниження довіри до системи оцінки відповідності та дискредитації інструментів інфраструктури якості.

У сучасній європейській економічній моделі соціальна відповідальність бізнесу розглядається як невід'ємна складова сталого розвитку. Вона передбачає добровільне врахування підприємствами соціальних, екологічних та етичних аспектів у процесі прийняття

управлінських рішень. Доведено, що соціально відповідальна діяльність сприяє підвищенню довіри з боку споживачів, зміцненню ділової репутації компаній та формуванню сприятливого бізнес-клімату. Крім того, впровадження принципів соціальної відповідальності створює додаткові можливості для інтеграції підприємств у міжнародні економічні процеси та підвищення їх конкурентоспроможності на глобальних ринках [1].

Разом із тим важливо враховувати, що формування соціально відповідальної моделі бізнесу неможливе без розвитку морального лідерства в управлінні підприємствами. Саме керівники організацій відіграють ключову роль у формуванні корпоративної культури, заснованої на принципах доброчесності, прозорості та відповідальності. Моральне лідерство передбачає здатність управлінців поєднувати досягнення економічних результатів із дотриманням етичних норм, врахуванням інтересів суспільства та забезпеченням високих стандартів якості продукції.

У сучасному глобальному бізнес-середовищі моральне лідерство розглядається як важливий фактор підвищення стійкості організації та їхньої здатності адаптуватися до складних соціально-економічних викликів. Дослідження показують, що компанії, керівники яких дотримуються принципів етичного управління, демонструють вищий рівень довіри з боку партнерів, інвесторів і споживачів. Водночас недостатній рівень розвитку морального лідерства може сприяти поширенню недоброчесних практик, що негативно впливають на ефективність функціонування економічних інститутів [2].

В українських умовах ця проблема набуває особливої актуальності. Попри значний прогрес у гармонізації технічного законодавства та впровадженні європейських стандартів, у практиці функціонування ринку все ще зберігаються проблеми, пов'язані з нерівномірним рівнем дотримання вимог стандартів підприємствами, наявністю недобросовісної конкуренції та недостатньою ефективністю механізмів контролю безпечності та якості продукції і послуг. У таких умовах існує ризик того, що впровадження європейських норм може носити переважно формальний характер без реальної зміни управлінської культури бізнесу.

Однією з ключових загроз для ефективного розвитку інфраструктури якості є формальне копіювання європейських регуляторних підходів без належного інституційного та культурного підґрунтя. У такому випадку імплементація стандартів може обмежитися лише створенням нових процедур та адміністративних вимог, не забезпечуючи фактичного підвищення безпечності та якості

продукції і послуг. Ігнорування принципів соціальної відповідальності та етичного управління здатне перетворити реформу інфраструктури якості на процес розширення регуляторного навантаження на бізнес без досягнення очікуваних результатів.

Особливе значення у цьому контексті має формування культури доброчесності в підприємницькому середовищі. Вона передбачає дотримання принципів чесної конкуренції, відповідального ставлення до споживачів, прозорості корпоративного управління та готовності підприємств нести відповідальність за результати своєї діяльності. Саме така культура є основою функціонування ефективних ринкових інститутів у країнах Європейського Союзу.

Крім того, сучасна економічна політика Європейського Союзу дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку, екологічної відповідальності та корпоративної підзвітності. Нові регуляторні ініціативи ЄС передбачають розширення вимог до нефінансової звітності підприємств, оцінювання їхнього соціального та екологічного впливу, а також посилення відповідальності бізнесу перед суспільством. У таких умовах інтеграція українських підприємств до європейського економічного простору неможлива без впровадження відповідних принципів відповідального ведення бізнесу.

Отже, розвиток інфраструктури якості повинен супроводжуватися формуванням нової управлінської культури, заснованої на поєднанні технічних стандартів якості з принципами соціальної відповідальності та морального лідерства. Саме такий підхід дозволяє створити ефективну систему взаємної довіри між державою, бізнесом і суспільством, що є необхідною умовою успішної інтеграції України до європейського економічного простору.

### Список використаних джерел

1. Дикань О. В., Бела О. О., Черномаз П. О. Стандарти соціально відповідальної діяльності бізнесу як інструмент успіху на міжнародних ринках. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 223–232. URL:

<http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/21946/1/Dykan.pdf>

2. Черномаз П. О. Моральне лідерство у світовому бізнесі: виклики та їх подолання. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика*: матеріали двадцять першої наук.-практ. міжнарод. конф. (5-6 червня 2025 р.). Харків: УкрДУЗТ, 2025. С. 491-492. URL:

<http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/29749/1/%d0%a7%d0%b5%d1%80%d0%bd%d0%be%d0%bc%d0%b0%d0%b7.pdf>

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

Матеріали XL Міжнародної науково-практичної конференції  
молодих вчених та студентів

Том 2

20-21 квітня 2026 р.  
(українською, польською, 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: k.rio@duan.edu.ua  
Свідоцтво ДК № 5309 від 20.03.2017 р.