



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА
ГРІНЧЕНКА
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ВІННИЦЬКА АКАДЕМІЯ БЕЗПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
В. Н. КАРАЗІНА
АКАДЕМІЯ ПРИКЛАДНИХ НАУК У ПОЗНАНІ
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)
БАТУМСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАВІГАЦІЇ
(РЕСПУБЛІКА ГРУЗІЯ)
ПОМОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ У СЛУПЬСКУ
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)
УНІВЕРСИТЕТ ФОДЖА (ІТАЛІЙСЬКА РЕСПУБЛІКА)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В ЕКОНОМІЦІ, ФІНАНСАХ, МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Збірник матеріалів

II Міжнародної науково-практичної онлайн конференції

12 листопада 2025 року

м. Київ

УДК: 33+336+005+658]:004

Рекомендовано до друку на засіданні Вченої ради Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка (протокол №1 від 2026 року).

Редакційна колегія:

Вячеслав ОСАДЧИЙ, декан Факультету економіки та управління, доктор педагогічних наук, професор

Алла ШЛАПАК, проректор з науково-педагогічної роботи та інноваційного розвитку, доктор економічних наук, доцент

Віта ЛОСЬ, заступник декана з наукової роботи та міжнародної діяльності Факультету економіки та управління, кандидат економічних наук, доцент

Валерія ЛОЙКО, завідувач кафедри міжнародної економіки Факультету економіки та управління, доктор економічних наук, професор

Катерина РЯБЕЦЬ, завідувач кафедри управління Факультету економіки та управління, доктор наук з державного управління, доцент

Андрій РАМСЬКИЙ, завідувач кафедри фінансів Факультету економіки та управління, доктор економічних наук, професор

Ольга ШУЛЬГА, професор кафедри управління Факультету економіки та управління, доктор економічних наук, професор

Тетяна ШУЛЬГІНА, доцент кафедри управління Факультету економіки та управління, кандидат економічних наук, доцент

Аліна НЕЧИПОРЕНКО, доцент кафедри фінансів Факультету економіки та управління, кандидат економічних наук

Катерина НИКОНЮК, викладач кафедри міжнародної економіки Факультету економіки та управління

«Цифрова трансформація в економіці, фінансах, менеджменті та підприємстві» [Текст]: матеріали II Міжнародної науково-практичної онлайн конференції (м. Київ, 12 листопада 2025 р.) / Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2025. 185 с.

Матеріали збірника висвітлюють результати наукових досліджень з актуальних проблем розвитку людського капіталу, smart-спеціалізації, цифрової трансформації, публічного управління та соціально-економічних систем. Публікації характеризуються науковою новизною, обґрунтованістю висновків і практичною значущістю та можуть бути використані у науково-дослідній й освітній діяльності, а також у сфері публічного управління.

Висловлені авторами думки та пропозиції можуть не збігатися із точкою зору редакційної колегії. Відповідальність за добір і викладення матеріалів, достовірність інформації, точність назв, статистичних даних, прізвищ та цитат несуть автори. Матеріали опубліковані в авторській редакції.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ВІДПОВІДНІСТЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ІМПЕРАТИВАМ SMART-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ

МЕККАОUI ALAOUI Hasna, ESSAKHI Chadia

KNOWLEDGE TRANSFER, COMMUNICATIVE GOVERNANCE
AND ECONOMIC COMPETITIVENESS: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS
OF HIGHLY VISIBLE INTERNATIONAL UNIVERSITIES.....9

ІЛЬІЧ Людмила, АКІЛІНА Олена

ЄВРОПЕЙСЬКА АРХІТЕКТУРА ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ
ЯК МОДЕЛЬ ІНТЕГРАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ПРОЦЕСИ
ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ.....15

КОЖЕМ'ЯКІНА Світлана

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ
ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ КИЇВСЬКОЇ АГЛОМЕРАЦІЇ.....20

МАРУХЛЕНКО Оксана, ПАНЧЕНКО Алла

ГАРМОНІЗАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА СМАРТ-
СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ: СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ
ТРАНСФОРМАЦІЇ.....24

ОЛЕЩЕНКО Вероніка, РУДЕНКО Валентина

ПАРТНЕРСТВО «ВЛАДА-БІЗНЕС-ОСВІТА-ГРОМАДА» ЯК
КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ «СМАРТ-КОМПЕТЕНЦІЙ» У
МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЯХ.....29

RUDEKCO Valentyna, OLESHCHENKO Veronika

PROJECT MANAGEMENT IN THE FIELD OF ART AND CULTURE:
ADAPTATION OF FLEXIBLE METHODOLOGIES (AGILE, SCRUM).....33

РЯБЕЦЬ Катерина

ОСВІТНЯ ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО
КАПІТАЛУ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ.....37

ШУЛЬГІНА Тетяна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ
УПРАВЛІНЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....40

ЯКОВЕНКО Ігор, ШУЛЬГІНА Тетяна,

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В
УМОВАХ РОЗВИТКУ АГЛОМЕРАЦІЙ.....44

СЕКЦІЯ 2. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-СТРУКТУРНІ ЗМІНИ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

EDDAOUDI Faissal, BOUJAMAUDI Sofyane

UNDERSTANDING THE APPROPRIATION OF MANAGEMENT
CONTROL TOOLS IN PUBLIC ORGANIZATIONS: THEORETICAL
FOUNDATIONS AND CRITICAL PERSPECTIVES.....48

EDDAOUDI Faissal, EL MAJID Aya

IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON MANAGEMENT
CONTROL PROCESSES IN THE CONTEXT OF INSTITUTIONAL AND
STRUCTURAL CHANGES IN FINANCIAL DEVELOPMENT.....53

EDDAOUDI Faissal, NOUREDDINE Najali

INSTITUTIONAL AND STRUCTURAL CHANGES IN MOROCCO'S
POULTRY VALUE CHAIN: ENHANCING ECONOMIC DEVELOPMENT
THROUGH SMART SPECIALIZATION.....57

GACIM Salah

DIGITAL TRANSFORMATION AND THE RESTRUCTURING OF
INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS IN THE NEW GLOBAL
ORDER.....62

ВАСЕЧКО Людмила

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....65

ВАСЕЧКО Людмила, ВІВСЯНІЦЬКА Ольга

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ СТРАХУВАННЯ ЖИТЛОВОЇ

НЕРУХОМОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	70
ЖИТАР Максим	
ІНСТИТУЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ЯК УМОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	74
ZHURAULIOU Aliaksei, DUNA Nataliia	
HOW CHATGPT CHANGES THE CULTURE OF LEARNING AND COMMUNICATION IN THE MODERN WORLD.....	78
КАЗАК Оксана	
ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	81
НЕЧИПОРЕНКО Аліна	
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ В УКРАЇНІ.....	85
ОБУШНИЙ Сергій	
ВБУДОВАНІ ФІНАНСИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ФІНТЕХ-ЕКОСИСТЕМИ ТА ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ В УКРАЇНІ.....	88
СУЛИМА Мар'яна	
ІНСТИТУЦІЙНИЙ ВПЛИВ МСФЗ НА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ.....	92
 <u>СЕКЦІЯ 3. МІСЬКІ АГЛОМЕРАЦІЇ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ</u>	
EL JAZOULI Moutiâ	
THE CONTRIBUTION OF AGILITY TO THE DIGITAL TRANSFORMATION OF STARTUPS.....	96
HARRAK Youssef	
ECO-TRANSLATION AND URBAN FUTURES: ECO-CRITICAL PERSPECTIVES ON SMART SPECIALIZATION AND SUSTAINABLE GROWTH.....	100
АНДРІЄВСЬКА Евеліна	

МУНІЦИПАЛЬНА ЕКОНОМІКА ЯК ОСНОВА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ
МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ: ФІНАНСОВА
СПРОМОЖНІСТЬ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ДОНОРСЬКІ РЕСУРСИ.....104

АРТАМОНОВА Галина, ДЕМЧУК Олена

ОРГАНІЗАЦІЯ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ЯК ФАКТОР
ПІДВИЩЕННЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА.....109

БІДЮК Дмитро

АІ-РІШЕННЯ ДЛЯ БЕЗВІДХОДНОГО ВИРОБНИЦТВА В ХАРЧОВІЙ
ІНДУСТРІЇ: АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ДЛЯ
УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ.....115

ВЕРБНЯК Тарас

АНАЛІЗ КІБЕРСТІЙКОСТІ МІСЬКИХ СЕРВІСІВ БАРСЕЛОНИ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ КИЄВА.....121

КУЗЬМЕНКО Денис

МІСЬКІ АГЛОМЕРАЦІЇ ЯК КАТАЛІЗАТОРИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ
ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ.....125

ЛОСЬ Віта

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ SMART-
АГЛОМЕРАЦІЙ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО
ЗРОСТАННЯ.....129

ЛОСЬ Віта, КОПАЧ Альбіна

МІСЬКІ АГЛОМЕРАЦІЇ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ.....132

МАТІЙЧУК Олесь

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЮТЮНОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ВПЛИВ НА НАЦІОНАЛЬНУ
ЕКОНОМІКУ.....135

НИКОНІЮК Катерина

РОЗВИТОК РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЄС В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ

ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	141
НОВІКОВ Артем	
ІНВЕСТИЦІЇ У ДЕВЕЛОПМЕНТ АГЛОМЕРАЦІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	145
ОВСЯННІКОВА Поліна	
ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ ЗМІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	154
ПАСІЧНИК Тарас	
ФІНАНСОВІ ОБМЕЖЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	157
ПИЛКІН Микита	
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У ВІДБУДОВУ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ МІСТ УКРАЇНИ.....	160
РАМСЬКИЙ Андрій, АРАБАДЖИ Кирило	
ВПЛИВ ВОЄННИХ ДІЙ НА СТАЛИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ.....	165
СИНІГОВЕЦЬ Ольга	
КРОСКУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА БІЗНЕС- КОНСАЛТИНГ У РОЗРОБЦІ ЕФЕКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	170
СУНДУК Анатолій, ДАВИДОВ Михайло	
ДЕРЖАВНІ БАНКИ ЯК РУШІЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	175
ШЛАПАК Алла, ДИКОЙ Ростислав	
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В ЕКОНОМІЦІ, ФІНАНСАХ, МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВІ В КРЕАТИВНІЙ ІНДУСТРІЇ.....	181

СЕКЦІЯ 1. ВІДПОВІДНІСТЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ІМПЕРАТИВАМ SMART-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ

Hasna MEKKAOUI ALAOUI

Associate Professor, Faculty of Sciences,

Ibn Zohr University, Morocco

<https://orcid.org/0000-0003-2639-7555>

Chadia ESSAKHI

Habilitation Associate Professor, Faculty of Sciences,

Ibn Zohr University, Morocco

<https://orcid.org/0009-0001-1954-0440>

KNOWLEDGE TRANSFER, COMMUNICATIVE GOVERNANCE, AND ECONOMIC COMPETITIVENESS: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF HIGHLY VISIBLE INTERNATIONAL UNIVERSITIES (2010–2025)

In a global context where scientific and economic competitiveness depends on the circulation of knowledge, knowledge transfer has become a strategic lever for world-class universities. This study employs a bibliometric approach (2010–2025) to analyze the practices and models of knowledge transfer developed by the most visible universities in the Shanghai Ranking: Harvard, MIT, and Stanford (United States); Oxford, Cambridge, ETH Zurich, and Paris-Saclay (Europe); Tsinghua, Peking, and Fudan (China). Three models of governance emerge: an entrepreneurial and collaborative model in American universities, an open and communicative governance model in Europe, and a technology-driven strategy oriented toward artificial intelligence in China. These models rely on the mobilization of human and communicative skills such as collaboration, creativity, leadership, and critical thinking which support a paradigm of communicative governance. Knowledge transfer thus appears as a mechanism of convergence between science, society, and the economy, grounded in the valorization of academic human capital.

In a scientific environment marked by the globalization of research and growing competition among institutions, universities are increasingly called upon to strengthen their role in the production, dissemination, and valorization of knowledge [1]. The rise of international rankings such as the Shanghai Ranking [2] has reinforced this dynamic by making knowledge transfer a key indicator of performance [3], economic impact, and institutional visibility [4]. This context fosters the emergence of new models of university governance, where the circulation of knowledge becomes a lever for both scientific and territorial competitiveness.

Research question: How do the most visible universities in the Shanghai Ranking articulate knowledge transfer, communicative governance, and the development of human skills within their innovation strategies?

The main objective is to identify the regional and institutional trends in knowledge transfer and to highlight the governance models that structure research in this field at the global level.

The most visible universities in the Shanghai Ranking develop differentiated models of knowledge transfer governance depending on their geographical and cultural contexts.

This study adopts a bibliometric approach to analyze the practices of knowledge transfer and communicative governance in highly visible international universities. The corpus was built from the Scopus database (2010–2025) using a targeted query including the terms “knowledge transfer,” “university governance,” “communicative governance,” “academic entrepreneurship,” and “open innovation,” combined with the affiliations of leading universities from the Shanghai Ranking (Harvard, MIT, Stanford, Oxford, Cambridge, ETH Zurich, Paris-Saclay, Tsinghua, Peking, and Fudan). Approximately 311 publications were retained. Bibliometric analyses were conducted using VOS viewer and R to map co-author networks, keyword clusters, and regional trends.

The bibliometric analysis (2010–2025) reveals a strong polarization of research on knowledge transfer around three main regions: Europe, the United States, and China (Figure 1). Each region develops a distinct governance model: open and

communicative in Europe, entrepreneurial and collaborative in the United States, and technological and institutional in China. These models illustrate the convergence between science, economy, and society, where human and communicative skills emerge as essential levers for academic performance and international influence.

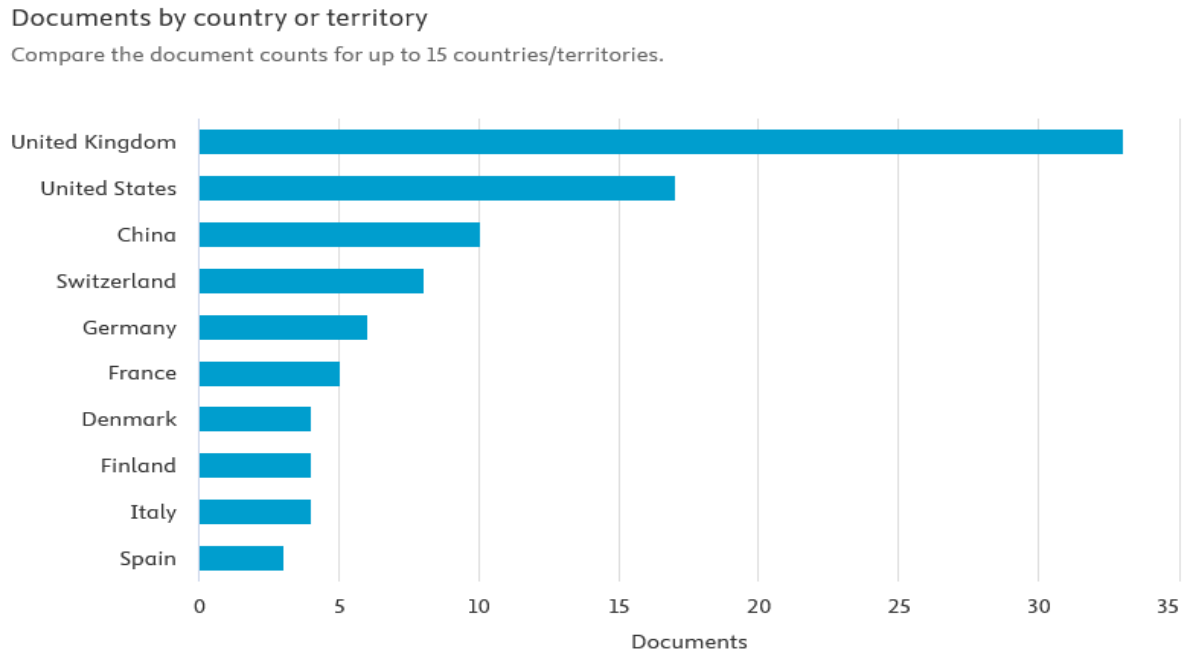


Figure 1. Geographical concentration of research on knowledge transfer: dominance of the United Kingdom, the United States, and China (2010–2025)

Source: Scopus – automated analysis results, data extraction and interpretation by the authors (2025)

The affiliation analysis (Figure 2) reveals the dominance of British, American, and Chinese universities in scientific production on knowledge transfer and university governance.

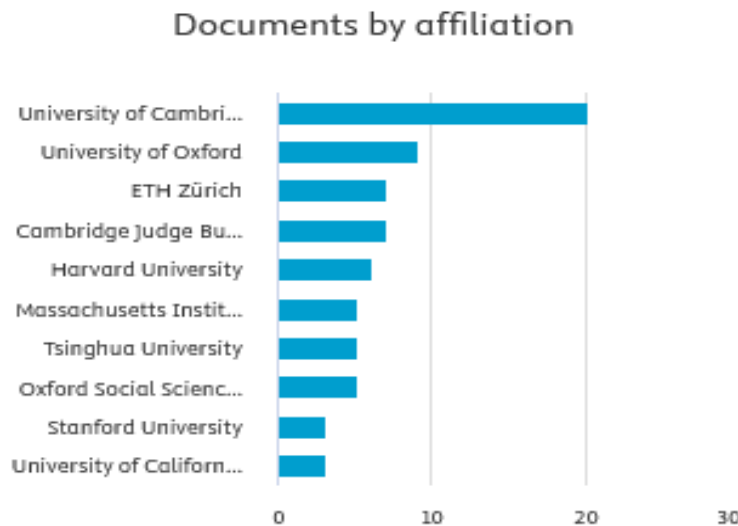


Figure 2. Ranking of the leading universities contributing to the field of knowledge transfer and university governance

Source: Scopus – automatic analysis results, data extraction, and author interpretation (2025)

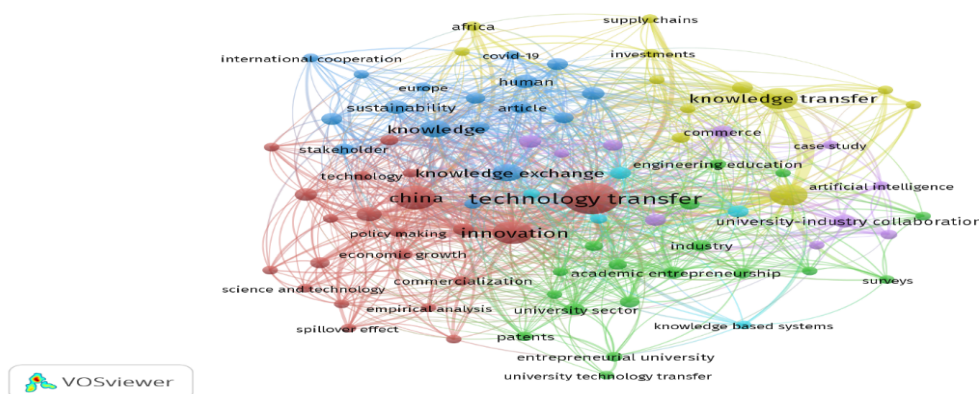


Figure 3. Co-occurrence map of keywords related to knowledge transfer in highly visible international universities (2010–2025)

Source: Vos viewer

The analysis of Figure 3 highlights the dominance of the United Kingdom, the United States, and China in research on knowledge transfer and university governance.

The British model, represented by Cambridge and Oxford, is based on open and communicative governance that promotes open science, social responsibility, and key human skills such as collaboration, creativity, and leadership. The American

model, illustrated by Harvard, MIT, and Stanford, emphasizes entrepreneurial governance focused on the economic valorization of knowledge, innovation, and public–private cooperation. Finally, the Chinese model, exemplified by Tsinghua, Peking, and Fudan, relies on technological and institutional governance guided by state planning and the integration of artificial intelligence. These three approaches represent complementary forms of transfer governance, linking innovation, communication, and competitiveness within highly visible international universities.

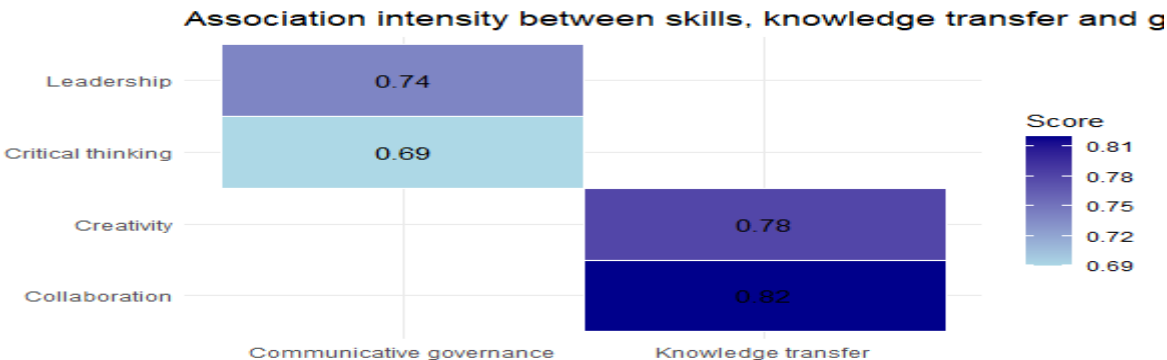


Figure 4. Intensity of associations between human skills, knowledge transfer, and communicative governance within the corpus (2010–2025)

The figure 4 highlights that human skills such as collaboration, creativity, leadership, and critical thinking form the foundation of knowledge transfer and communicative governance. By fostering the circulation of knowledge, innovation, and cooperation, they transform university governance into a strategic lever for economic competitiveness and the valorization of scientific and human capital.

The study highlights knowledge transfer as a strategic lever for university governance and economic competitiveness [5]. It underscores the diversity of governance models observed at the international level, including entrepreneurial, open, and technological models, and their role in enhancing knowledge valorization, driving innovation, and strengthening scientific and institutional capital.

References:

1. BENNEWORTH, Paul and JONGBLOED, Ben W. Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorisation. *Higher Education*. Online. 1 May 2010. Vol. 59, no. 5, p. 567–588.

[Accessed 26 October 2025]. DOI 10.1007/s10734-009-9265-2.

2. ORDORIKA, Imanol and LLOYD, Marion. International rankings and the contest for university hegemony. *Journal of Education Policy*. 4 May 2015. Vol. 30, p. 385–405. DOI 10.1080/02680939.2014.979247.

3. BALLESTEROS-BALLESTEROS, Vladimir Alfonso and ZÁRATE-TORRES, Rodrigo Arturo. Mapping the Conceptual Structure of University–Industry Knowledge Transfer: A Co-Word Analysis. *Publications*. Online. March 2025.

Vol. 13, no. 1, p. 8. [Accessed 26 October 2025]. DOI 10.3390/publications13010008.

4. University Technology Transfer from a Knowledge-Flow Approach—Systematic Literature Review. Online. [Accessed 26 October 2025]. Available from: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/8/6550>

5. COMPAGNUCCI, Lorenzo and SPIGARELLI, Francesca. Improving knowledge transfer and innovation services A roadmap for KTOs. *Journal of Innovation & Knowledge*. 1 October 2024. Vol. 9. DOI 10.1016/j.jik.2024.100577.

Людмила ІЛЬЧ,
д.е.н., проф., професор кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна
[*l.ilich@kubg.edu.ua*](mailto:l.ilich@kubg.edu.ua)

Олена АКІЛІНА,
к.е.н., доц., доцент кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна
[*o.akilina@kubg.edu.ua*](mailto:o.akilina@kubg.edu.ua)

ЄВРОПЕЙСЬКА АРХІТЕКТУРА ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ ЯК МОДЕЛЬ ІНТЕГРАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ПРОЦЕСИ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Війна в Україні спричинила глибокі соціально-економічні зміни та гострий дефіцит кадрів у ключових галузях, які визначатимуть темпи повоєнної відбудови. Йдеться про будівництво, енергетику, машинобудування, транспортну логістику й цифрову інфраструктуру, що підвищує стратегічну роль професійно-технічної освіти (ПТО) у процесах відновлення. Європейський досвід показує, що стійкість систем ПТО забезпечується взаємодією політики якості, кваліфікаційних рамок, фінансування, стимулів і партнерського врядування, тобто орієнтирів, важливих для модернізації української моделі ПТО у повоєнний період.

Метою дослідження є виявлення структурних і функціональних закономірностей організації професійно-технічної освіти в країнах Європейського Союзу та узагальнення їх у вигляді архітектури спроможності систем ПТО, що забезпечує їхню сталість, гнучкість і результативність.

Аналітичну основу дослідження становлять звітні документи Cedefop та ReferNet, які відображують розвиток системи ПТО у шести країнах ЄС: Німеччині [1], Данії [2], Латвії [3], Чехії [4], Нідерландах [5] і Польщі [6]. Також враховано стратегічні документи ЄС, зокрема звіт European Skills Agenda

[7] і рамкові інструменти EQAVET [9] та ECVET [10], які забезпечують взаємовизнання кваліфікацій у межах європейського простору. Порівняльні дані про структуру, результативність і управління системами ПТО взято зі звіту OECD [11].

Порівняльно-інституційні та структурно-функціональні підходи дозволили виявити наявність спільної логіки функціонування систем ПТО в досліджуваних країнах, яку можна визначити як їх архітектурну спроможність, що ґрунтується на злагодженій взаємодії п'яти елементів, які формують замкнений цикл розвитку якості освіти та відповідності запитам ринку праці. У більшості країн ЄС (Німеччина, Данія, Чехія, Латвія) розвиток систем ПТО спирається на ефективний моніторинг якості, що є першим елементом архітектурної спроможності. Він поєднує зовнішній нагляд, самооцінку закладів та залучення соціальних партнерів. У Німеччині цю функцію виконують Федеральний інститут професійної освіти й Федеральне агентство зайнятості, у Данії – дворівнева система оцінювання ефективності програм, у Чехії – державна інспекція, а в Латвії – акредитація провайдерів із залученням зовнішньої експертизи. Зазначені механізми формують доказову базу для оновлення кваліфікацій і фінансування, забезпечують прозорість управління та довіру до системи. Саме формування кваліфікацій базується на другому елементі – соціальному діалозі й прогнозуванні потреб ринку праці. Дуальна модель у Німеччині, торгові комітети в Данії, Національний реєстр у Чехії та регулярне оновлення стандартів у Латвії забезпечують гнучкість, модульність і сумісність навчання з європейськими рамками.

Фінансування поєднує державні кошти, внески роботодавців і ресурси ЄС, переходячи від утримання мережі ПТО до інвестування в якість. У Данії діє компенсаційний фонд, у Німеччині більшість витрат фінансується бізнесом, у Польщі субсидуються дефіцитні професії, у Нідерландах та Чехії фінансування пов'язується з результативністю програм й рівнем працевлаштування випускників. Стимули для учасників освітнього процесу, що відіграють соціально стабілізуючу роль, є окремим елементом архітектури. До

них належать заробітна плата, гранти, ваучери, кредити, компенсаційні витрати та податкові пільги. Завершальним елементом архітектури є врядування, що поєднує автономію та підзвітність. У Нідерландах коледжі звітують перед наглядовими радами, у Данії працюють консультативні ради, в Німеччині торгово-промислові палати контролюють якість дуального навчання. Така модель підсилює відповідальність, узгодженість рішень і стійкість системи.

Підсумовуючи, можна сказати, що архітектура спроможності систем ПТО в ЄС – це не статична модель, а динамічна петля взаємодії: дані – кваліфікації – фінансування – стимули – врядування, де кожен елемент підсилює інші. Ця логіка пояснює стійкість і результативність європейських систем і пропонує практичні орієнтири для України в умовах повоєнного кадрового дефіциту. Ми маємо перейти від реактивного до прогностичного управління професійною освітою, заснованого на даних, а не на інерції. Для цього потрібно створити цифрову платформу аналітики людського капіталу, що поєднає дані про кваліфікації, зайнятість та запити ринку праці. Перехід від формальних стандартів до «живих кваліфікацій», узгоджених із рамками EQAVET і ECVET, і результативно-орієнтоване фінансування зі стимулюванням залучення бізнесу, посилить ефективність системи. Мережевоорієнтоване врядування з регіональними центрами компетентностей може зробити українську ПТО не лише засобом подолання кадрового голоду, але й рушієм економічного відновлення країни.

Список використаних джерел:

1. Cedefop, &ReferNet. *The Excellence Initiative for VET: Germany*. In: Cedefop, &ReferNet. *Timeline of VET policies in Europe (2024 update)* [Onlinetool]. Luxembourg, 2025. URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/timeline-vet-policies-europe/search/43712>.
2. Cedefop. *Vocational education and training in Denmark: short description*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025. DOI: 10.2801/4457290. URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/4224>

3. Cedefop. *Vocational education and training policy briefs 2024 – Latvia. National VET policy developments 2023–24*. Luxembourg, 2025. DOI: 10.2801/8731122. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2801/8731122>
4. Cedefop, &ReferNet. *VET-related measures in the Czech National Recovery and Resilience Plan: Czechia*. In: Cedefop, &ReferNet. *Timeline of VET policies in Europe (2024 update)* [Onlinetool]. Luxembourg, 2025. URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/timeline-vet-policies-europe/search/41940>.
5. Cedefop, &ReferNet. *Agenda for VET 2023–2027 and VET Internship Pact 2023–27: Netherlands*. In: Cedefop, &ReferNet. *Timeline of VET policies in Europe (2024 update)* [Onlinetool]. Luxembourg, 2025. URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/timeline-vet-policies-europe/search/46704>.
6. Cedefop, &ReferNet. *National Reference Point for Quality Assurance of Vocational Education and Training: Poland*. In: Cedefop, &ReferNet. *Timeline of VET policies in Europe (2024 update)* [Onlinetool]. Luxembourg, 2025. URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/timeline-vet-policies-europe/search/45397>.
7. European Commission. *European Skills Agenda for Sustainable Competitiveness, Social Fairness and Resilience*. Brussels, 2020. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223>.
8. Cedefop. *The changing nature and role of vocational education and training in Europe: Volume 7 – VET from a lifelong learning perspective: continuing VET concepts, providers and participants in Europe 1995–2015*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. (Cedefop research paper, No. 74). DOI: 10.2801/357. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2801/357>
9. EQAVET. *Quality Assurance in Vocational Education and Training – European Framework*. 2020. URL: <https://www.eqavet.eu/>.

10. European Commission. *The European Credit System for Vocational Education and Training (ECVET)*. Luxembourg: Publications Office, 2021. DOI: 10.2767/298513.URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2767/298513>

11. OECD. *Vocational Education and Training Systems in Nine Countries*. OECD Reviews of Vocational Education and Training. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/1a86eb6c-en.URL: <https://doi.org/10.1787/1a86eb6c-en>.

Світлана КОЖЕМ'ЯКІНА,
д.е.н., проф., професор кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна
s.kozhemiakina@kubg.edu.ua

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ КИЇВСЬКОЇ АГЛОМЕРАЦІЇ

У сучасних умовах глобальної економічної конкуренції якість людського капіталу стає визначальним чинником стійкого розвитку регіонів і країн. Особливого значення це набуває в умовах цифрової трансформації, яка докорінно змінює структуру зайнятості, вимоги до компетентностей працівників, а також роль міст як центрів концентрації інновацій, знань і технологій. Київська агломерація, що об'єднує столицю України та приміські громади, є основним осередком формування людського капіталу національного рівня, адже тут зосереджено понад 40% наукового потенціалу країни, 60% ІТ-компаній та найбільші освітні заклади [1]. Водночас процес цифрової трансформації Київського регіону створює нові виклики, пов'язані з адаптацією ринку праці, розвитком цифрових компетентностей, забезпеченням доступності освітніх та інфраструктурних ресурсів. Метою дослідження є визначення впливу цифрової трансформації на якість людського капіталу Київської агломерації та виявлення механізмів її подальшого посилення.

Поняття цифрової трансформації розглядається як комплексна зміна соціально-економічних відносин, спричинена широким упровадженням цифрових технологій, що впливають на бізнес-моделі, структуру економіки та якість життя [2]. Цей процес охоплює цифровізацію управління, освіти, охорони здоров'я, фінансів і виробництва.

Людський капітал у цифровій економіці набуває нових характеристик. Його якість визначається не лише рівнем освіти чи професійних навичок, а й здатністю до постійного навчання, гнучкістю, цифровою грамотністю,

інноваційністю та креативністю [3]. Взаємозв'язок між цифровими технологіями та людським капіталом має двосторонній характер: з одного боку, цифровізація потребує висококваліфікованих кадрів, а з іншого — сприяє розвитку людського потенціалу шляхом розширення доступу до знань і можливостей самореалізації [4].

Київська агломерація посідає провідне місце в реалізації цифрової стратегії України. У межах програми «Kyiv Smart City» впроваджено системи електронного врядування, розумного транспорту, цифрових сервісів у сфері освіти, медицини, безпеки та енергоменеджменту [5]. Важливим напрямом є розвиток електронної демократії та відкритих даних — жителі отримують доступ до цифрових сервісів, що підвищує прозорість управління і громадську активність. Сформовано інноваційно-освітнє середовище: у Києві функціонують технопарки «UNIT.City», «Sikorsky Challenge», інкубатори стартапів, що сприяють інтеграції освіти, науки та бізнесу. Згідно з даними Держстату, у 2023–2024 рр. понад 70% підприємств Київського регіону використовували цифрові технології у виробничих або управлінських процесах [1].

Цифрова трансформація впливає на структуру та якість людського капіталу через освіту, ринок праці, інноваційну активність і соціальну інклюзивність. Розвиток цифрових технологій стимулює оновлення змісту освіти, перехід до змішаних форм навчання, створення онлайн-платформ. (Prometheus, Coursera, Diia.Освіта). Це сприяє підвищенню кваліфікації кадрів і розширює можливості безперервного навчання (lifelong learning). У Київській агломерації діє понад 100 освітніх програм, орієнтованих на цифрові компетентності, що реалізуються університетами, ІТ-компаніями та державними структурами.

На ринку праці формується нова модель зайнятості — дистанційна, гібридна, проєктна, що підвищує гнучкість і адаптивність робочої сили. Київ є центром розвитку ІТ-аутсорсингу, стартапів, фінтеху та креативних індустрій. Такі зміни стимулюють формування гнучких навичок, критичного мислення та

цифрової грамотності, що підвищує адаптивність робочої сили.

Цифрові платформи створюють можливості для реалізації інноваційних ідей, спільної розробки продуктів, обміну знаннями. Це сприяє розвитку підприємницького людського капіталу, що є рушійною силою smart-спеціалізації міських агломерацій.

Діджиталізація відкриває нові можливості для соціально вразливих груп: онлайн-доступ до освіти, електронні адміністративні послуги, телемедицина. Це підвищує рівень залучення населення до соціально-економічного життя, що є складовою якості людського капіталу [6].

Попри позитивні результати, існують проблеми: дисбаланс між попитом і пропозицією цифрових навичок, бо ринок праці потребує фахівців у сфері ІТ, аналітики, кібербезпеки, тоді як частка працівників із відповідними компетентностями залишається недостатньою; нерівномірність цифрової інфраструктури між центральними районами Києва та приміськими громадами; цифрова нерівність населення, а також слабка взаємодія між освітою, бізнесом і владою. Їх подолання потребує формування цілісної регіональної політики розвитку людського капіталу, орієнтованої на цифрову економіку [7].

До стратегічних напрямів підвищення якості людського капіталу в умовах цифрової трансформації слід віднести:

1. Розвиток цифрової освіти через інтеграцію ІКТ у всі рівні навчання.
2. Створення партнерств «освіта–бізнес–влада».
3. Удосконалення електронного врядування.
4. Підтримка стартапів та інноваційних кластерів.
5. Забезпечення цифрової інклюзії для всіх груп населення.

Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню інтелектуально розвиненого, інноваційного суспільства, що відповідає вимогам smart-спеціалізації Київської агломерації.

Висновки. Цифрова трансформація є стратегічним чинником підвищення якості людського капіталу Київської агломерації. Вона стимулює розвиток цифрових компетентностей, інноваційної активності та підприємницької

культури, формує нову модель зайнятості та підвищує соціальну інклюзивність. Ефективність цих процесів залежить від наявності збалансованої політики у сфері освіти, науки, технологій і зайнятості. Успішна цифрова трансформація Київської агломерації забезпечить перехід до економіки знань і сталий розвиток регіону.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2024 рік. Київ : ДССУ, 2024. 560 с. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications>
2. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2017. 184 p.
3. Tapscott D. Blockchain Revolution and the Digital Economy. London : Penguin, 2019. 368 p.
4. Castells M. The Network Society: A Cross-cultural Perspective. Cheltenham : Edward Elgar, 2020. 312 p.
5. Київська міська державна адміністрація. Стратегія розвитку, «Kyiv Smart City 2030». Київ : КМДА, 2024. 84 с.
6. Програма розвитку ООН в Україні. Цифрова трансформація для сталого розвитку : аналітичний звіт. Київ : ПРООН, 2023. 68 с.
7. World Bank. Digital Transformation in Europe and Central Asia: Opportunities and Challenges. Washington, D.C. : World Bank Group, 2022. 112 p.
8. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про стан цифрової економіки України. Київ : Мінцифри України, 2024. 102 с.

Oksana MARUKHLENKO,
Doctor of sciences in public administration, associate professor,
professor of the management department

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, Ukraine

[*o.marukhlenko@kubg.edu.ua*](mailto:o.marukhlenko@kubg.edu.ua)

HARMONIZATION OF HUMAN CAPITAL AND SMART SPECIALIZATION OF URBAN AGGLOMERATIONS: A STRATEGIC IMPERATIVE FOR TRANSFORMATION

The Smart Specialization Strategy (S3) is a key innovation and regional policy of the European Union, which promotes knowledge-based growth and is crucial for achieving a sustainable and inclusive Europe [7]. It was the first policy to integrate research and innovation as targeted instruments for regional development, ensuring its powerful impact on the formation of innovation strategies across Europe.

The key S3 imperatives that must be implemented in the strategies of urban agglomerations include:

- Localization: the S3 approach is city-oriented and requires reliance on endogenous assets and resources available in a specific territory [7].
- Prioritization: the strategy requires regions to identify a limited set of investment priorities and concentrate resources on them, which contradicts the approach of "scattering" investments across all economic sectors [7].
- Participation: the implementation of S3 requires the active involvement of stakeholders through the "Quadruple Helix" model (public sector, research institutions, private sector, and civil society) throughout the entire strategy development and monitoring cycle [7].

For Ukraine, which seeks to harmonize its innovation policy with the European one, S3 acquires strategic significance. This policy is viewed as a tool for post-war recovery and economic transformation. In particular, the strategic focus should be on transitioning from the export of raw commodities to the supply of value-added

products in key sectors, such as food processing, mineral resources, the military-industrial complex, and information technologies. The effective implementation of S3 in urban agglomerations is a critical condition for Ukraine's macroeconomic integration and ensuring its long-term economic sustainability [1].

The concept of Smart Specialization gained official status in Ukraine in 2018 when the Cabinet of Ministers of Ukraine amended the procedures for developing state and regional development strategies. According to these updates, regional strategies (Regional Development Strategies until 2027) must include at least one "smart" goal. This was an important step in harmonizing the policy with the requirements of the European Commission, which actively supports the innovative development of regions through S3 [6].

Practically, Ukrainian regions are already integrating S3 elements. For example, the Lviv Oblast strategy includes a separate task "Development of smart specialization of the region" and "Promotion of scientific and technological development." Furthermore, the economic transformation through S3 in Ukraine is based on three key elements: technology as a tool for change, development of human capital and education, and establishing dialogue between the government and citizens. For instance, the development of critical infrastructure, particularly digital and logistics, is actively considered in the agglomeration strategies [3, 8].

Human Capital (HC), defined as the accumulation of skills, knowledge, and competencies, is a fundamental prerequisite for economic growth and a key factor in innovation potential. In the context of S3, investments in HC at the individual, organizational, and macro levels provide the system with the necessary potential for dynamic development. The strategic importance of HC for S3 was significantly strengthened in the new EU programming period 2021-2027. According to the ERDF (European Regional Development Fund) regulation, the availability of sufficient human capital, particularly skills, is one of the "enabling conditions" for the successful implementation of S3 [2].

The mismatch between labor market demand and supply, a chronic problem in Ukraine, complicates the implementation of S3. Urban agglomerations are centers of

concentration for highly qualified personnel, who are the driving force of innovation. Therefore, harmonizing the strategic priorities of S3 with HC development at the agglomeration level is necessary for effective investment attraction and innovation stimulation [4].

The main directions for harmonizing HC and S3 in the strategies of urban agglomerations should include:

- Development of "smart" skills: Focus on skills that align with the defined S3 priorities (e.g., IT sector, energy efficiency, biomedical technologies).
- Digital transformation and skills: The integration of digital technologies and the development of digital competencies are critical for industrial modernization.
- Green skills: The demand for skills related to the transition to a sustainable economy and green sectors (e.g., renewable energy, sustainable agriculture, biomass) is already outpacing hiring in other areas.
- Hybrid positions: There is a growing need for specialists who combine diverse sets of competencies, such as in biostatistics (data analytics in life sciences) or fuel cell engineers who rely on a creative approach to applying physics and chemistry.

The successful harmonization of Human Capital and Smart Specialization of urban agglomerations in Ukraine is a strategic imperative. It requires not only the formal implementation of European requirements but also a systemic approach to developing innovative potential, based on close interaction between the government, business, science, and civil society. This approach will ensure sustainable recovery, economic transformation, and Ukraine's successful integration into the European Union.

References

1. A Smart Specialization Strategy for Ukraine [Electronic resource] / The German Marshall Fund of the United States. – 2024. – 32 c. – Access mode: <https://www.gmfus.org/sites/default/files/2024-04/A%20Smart%20Specialization%20Strategy%20for%20Ukraine.pdf> (Date of

application: 03.11.2025).

2. Caravaca J. G. et al. Smart Specialisation in the 2021-2027 Cohesion Policy Programming Period [Electronic resource] / Joint Research Centre (JRC) Technical Report. – 2024. – Access mode: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC137083/JRC137083_01.pdf (Date of application: 03.11.2025).

3. Development Strategy of Lviv Region for the Period Until 2027. (Analytical Part) [Electronic resource] / Децентралізація. – Access mode: <https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1607/%D0%B0%D0%B3%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%D0%B2%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%D1%85.pdf> (Date of application: 03.11.2025).

4. EU Skills for Smart Industrial Specialisation and Digital Transformation Report [Electronic resource] / Skillnet Ireland. – 2020. – 60 c. – Access mode: <https://www.skillnetireland.ie/wp-content/uploads/2020/01/EU-Skills-for-Smart-Industrial-Specialisation-and-Digital-Transformation-Report.pdf> (Date of application: 03.11.2025).

5. Smart Skills for Smart Specialisation in Croatia: A Policy Brief [Electronic resource] / World Bank Group. – 2024. – 16 c. – Access mode: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/5cbc4d1405119c2687591f733d36a589-0080012024/original/world-bank-brief-smart-skills-4.pdf> (Date of application: 03.11.2025).

6. Smart specialisation [Electronic resource] // European Commission. – Access mode: https://enlargement.ec.europa.eu/news/new-european-digital-innovation-hubs-set-across-western-balkans-ukraine-and-turkiye-2025-01-30_en (Date of application: 03.11.2025).

7. Smart Specialisation Strategy (S3) Community of Practice and Partnerships [Electronic resource] // European Commission. – Access mode: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/about_en (Date of application: 03.11.2025).

8. Zalutskyi I. R. Enabling the Triple Helix Model Through the Implementation of Smart Specialization: the Case of Ukraine // Science and Innovation. – 2019. – Vol. 18, № 4. – P. 3–16.

Вероніка ОЛЕЩЕНКО,

к.е.н. з державного управління, доцент кафедри управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

v.oleshchenko@kubg.edu.ua

Валентина РУДЕНКО,

доктор філософії з економіки, доцент кафедри управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

vs.rudenko@kubg.edu.ua

ПАРТНЕРСТВО «ВЛАДА-БІЗНЕС-ОСВІТА-ГРОМАДИ» ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ «СМАРТ- КОМПЕТЕНЦІЙ» У МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЯХ

Концепція smart-спеціалізації вимагає не просто наявності висококваліфікованого людського капіталу, а його спеціалізованої спрямованості на підтримку конкретних інноваційних доменів (напрямів) розвитку агломерації. Успішна імплементація регіональних інноваційних стратегій для smart-спеціалізації (далі - RIS3-стратегій) можлива лише за умови ефективної взаємодії всіх ключових акторів - влади, бізнесу, науково-освітнього сектору та громадянського суспільства (Quintuple Helix Model) [1].

Управління такою складною системою вимагає від органів публічного управління агломерації інноваційних підходів до формування партнерств, що виходять за рамки традиційного державно-приватного співробітництва. Необхідне створення механізмів, які б забезпечували «спільне виробництво знань» та їх швидку трансляцію у професійне середовище.

У контексті реалізації RIS3-стратегій, ефективність яких визначає конкурентоспроможність міських агломерацій, критичне значення набуває відповідність людського капіталу обраним інноваційним пріоритетам. Сучасні вимоги економічного розвитку, орієнтованого на знання та інновації, виходять далеко за межі традиційного розуміння професійної кваліфікації. Успіх smart-

спеціалізації залежить від здатності агломерації формувати так звані «сма́рт-компетенції» (Smart Competences) [2].

Ці компетенції є інтегрованим набором знань, навичок та установок, необхідних для роботи в інноваційних доменах RIS3. Як слушно зазначається у сучасних дослідженнях [3], їхню структуру можна умовно поділити на дві взаємопов'язані групи. Перша група - це вузькоспеціалізовані, або технічні, знання, безпосередньо необхідні для роботи у пріоритетних галузях агломерації, таких як Big Data, Інтернет речей (IoT), біотехнології, FinTech, чи високоточне машинобудування. Ці знання швидко застарівають і вимагають постійного оновлення. Друга група - це трансверсальні (наскрізні) навички. Сюди відносяться креативність, критичне мислення, управління проєктами, цифрова грамотність, комунікативні здібності та, що найважливіше, здатність до адаптації та неперервного навчання. Саме ці навички забезпечують гнучкість людського капіталу та його здатність швидко реагувати на технологічні виклики.

Відтак, публічне управління міською агломерацією має стратегічно сприяти розвитку обох груп компетенцій. Це вимагає відходу від пасивного адміністрування освітньої сфери до активної ролі стратегічного замовника та координатора формування людського капіталу, інтегрованого у процеси підприємницького відкриття.

Перетворення публічного управління на стратегічного координатора вимагає створення інституціоналізованих механізмів діалогу між усіма зацікавленими сторонами - влада-бізнес-освіта-громада. Ключовим інструментом для забезпечення постійного, динамічного узгодження попиту та пропозиції компетенцій є створення Тематичних робочих груп (ТРГ), які у контексті RIS3 відомі як Платформи підприємницьких відкриттів (ППВ) [4].

На відміну від тимчасових консультативних органів, ТРГ/ППВ повинні функціонувати як постійно діючі інституціоналізовані майданчики, які логічно розміщуються на базі виконавчих органів управління агломерації, наприклад, в рамках Агенції регіонального розвитку. До їхнього складу мають входити:

1. Представники бізнесу - не просто власники, а лідери, інноватори та головні технологи у пріоритетних smart-напрямах, які найкраще розуміють поточні та майбутні потреби у компетенціях.

2. Науково-освітній сектор.

3. Публічна влада - представники управлінь економіки, освіти та інвестицій, які виступають у ролі стратегічного модератора та фінансового донора.

4. Представники громади.

Інституціоналізація ефективного міжсекторального партнерства в рамках моделі «Влада-Бізнес-Освіта-Громади» на рівні міської агломерації є стратегічною передумовою для успіху smart-спеціалізації.

Впровадження Тематичних робочих груп як постійних Платформ підприємницьких відкриттів дозволяє створити гнучку, адаптивну та проактивну систему формування smart-компетенцій. Це забезпечує високу швидкість реакції людського капіталу агломерації на динамічні технологічні зміни та вимоги обраної smart-спеціалізації. Очікуваним результатом є суттєве підвищення інноваційного потенціалу агломерації, посилення її конкурентних переваг та досягнення більш стійкого економічного розвитку, заснованого на знаннях.

Список використаних джерел:

1. Патицька Х.О. Стратегія смарт-спеціалізації в контексті забезпечення конкурентоспроможності регіону: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. Вип.11. 2019. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.53

2. Олешко А. А., Шацька З. Я., Ровнягін О. В. Smart-спеціалізація України в перспективі післявоєнного відновлення економіки. *Ефективна економіка*. Вип.5. 2022. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.9

3. Ю. Ю. Лола, Д. Г. Михайленко, О. В. Болотна, В. В. Дячек. Розвиток підприємництва через smart-спеціалізацію громад: досвід ЄС. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. № 80 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205->

4. Гончарова, К. В., Варламова, О. А., & Лантух, О. В. (2021). ОСОБЛИВОСТІ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ У КОНТЕКСТІ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНІВ. Економічний простір, (165), 23-26. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-4>

Valentyna RUDENKO,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, Ukraine

vs.rudenko@kubg.edu.ua

Veronika OLESHCHENKO,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Department of Management

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, Ukraine

v.oleshchenko@kubg.edu.ua

PROJECT MANAGEMENT IN THE FIELD OF ART AND CULTURE: ADAPTATION OF FLEXIBLE METHODOLOGIES (AGILE, SCRUM)

The field of art and culture is traditionally characterized by a high level of creative uncertainty and the need for rapid response to changes that arise in the process of creating a cultural product (a performance, exhibition, or festival) [1]. Classical or cascade (Waterfall) project management models, which require strict planning at the initial stages, often prove ineffective in a creative environment, as they limit the space for innovation and operational adjustment [2].

Therefore, both scholars and business practitioners are faced with the urgent task of searching for and analyzing adaptive management approaches capable of effectively combining creative freedom with execution discipline. Consequently, the analysis of the peculiarities of implementation and adaptation of flexible methodologies, particularly Agile and Scrum, in the management of cultural and artistic projects is significant for enhancing their flexibility and effectiveness.

The key distinction of cultural and artistic projects lies in their focus on creating emotional and cultural value rather than purely economic feasibility. This generates unique managerial challenges [3], such as:

the vagueness of the initial vision – the idea may evolve and transform throughout the entire project life cycle (for example, a change in the director's concept);

dependence on creative personnel – a strong influence of the subjective human factor, which cannot be fully standardized.

financial sensitivity – limited budgets, often formed through grants or patronage, require the efficient use of available resources.

That is why the principles of the Agile Manifesto, originally formulated for the IT sphere, acquire special significance. In particular, the values “Individuals and interactions over processes and tools” and “Responding to change over following a plan” are fundamentally compatible with the nature of creativity [4].

Scrum is an iterative, incremental approach that can be effectively applied to managing the creative process by dividing it into manageable cycles, or sprints. Such adaptation requires a clear rethinking of standard roles and artifacts [5].

1. Role adaptation - the product owner in the arts is the person with an artistic vision (artistic director or chief curator). They are responsible for forming the Product Backlog – a list of prioritized elements (scenes, compositions, exhibits).

The Scrum Master acts as the project manager who focuses on removing obstacles for the creative team and ensuring adherence to the process without interfering in the creative aspect [6].

The Development Team represents the creative collective itself: actors, musicians, designers, and technical specialists

2. Ceremony adaptation.

Sprint Planning: for example, the team plans a rehearsal block during which a specific measurable result must be achieved (for instance, 15 minutes of completed material).

Daily Scrum: a short daily meeting for team synchronization and identification of obstacles (for example, issues with decorations or lighting).

Sprint Review: a demonstration of the completed part of the project (such as a closed showing of part of the performance for the curator) aimed at obtaining feedback. This helps to avoid large-scale adjustments at the final stage.

Sprint Retrospective: an analysis of the effectiveness of the process and tools used to ensure continuous improvement of the management model.

The use of Scrum makes it possible to transform a large, high-risk creative project into a series of small, manageable iterations, which significantly reduces the likelihood of missed deadlines and budget overruns, factors that are especially critical in the field of cultural grants [7].

The adaptation of flexible methodologies such as Agile and Scrum is an effective tool for enhancing the manageability and success of projects in the field of art and culture. These approaches make it possible to maintain the flexibility necessary for creativity while ensuring process transparency and continuous interaction with stakeholders.

The implementation of Scrum in creative teams contributes to the development of a culture of self-organization and responsibility for the final product, which is critically important for fostering innovation. Further research may focus on the development of hybrid management models that combine Scrum with Lean principles to optimize the use of limited resources in non-profit cultural institutions.

References:

1. Evrard, Y., & Colbert, F. (2000). Arts Management: A New Discipline Entering the Millennium? *International Journal of Arts Management*, 2(3), 4–13. URL: <https://www.jstor.org/stable/41064684>
2. Lucidchart. (2025). The pros and cons of the Waterfall methodology. URL: <https://www.lucidchart.com/blog/pros-and-cons-of-waterfall-methodology/>
3. Tkachuk, V. O., Obikhod, S. V., & Svintsitska, O. M. (2022). *Information Technologies in the Creative Economy: A Textbook* [Electronic edition]. Zhytomyr: Zhytomyr Polytechnic State University. 260 p. ISBN 978-966-683-615-4. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/336324/mod_resource/content/1/Навчальний%20посібник%20IT.pdf
4. Agile Manifesto for Software Development [Electronic resource]. Retrieved from: <https://agilemanifesto.org>

5. Scrum Guide | Scrum Guides [Electronic resource]. Retrieved from:
<https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
6. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. ScrumGuides.org. URL:
<https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
7. Brander. (2022, June 30). Scrum: What It Is and How to Use It [Electronic resource]. URL: <https://brander.ua/blog/skram-shcho-tse-take-ta-yak-tsym-korystuvatysya>

Катерина РЯБЕЦЬ,

д.н. з держ. управління, доц., завідувач кафедри управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

k.riabets@kubg.edu.ua

ОСВІТНЯ ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНО- УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

В умовах швидкого глобалізаційного процесу людський капітал визнається ключовим ресурсом для розвитку держави. Завданням сучасного публічного управління є формування ефективних механізмів використання та розвитку людського капіталу, який безпосередньо впливає на якість управлінських рішень.

Зважаючи на вищевикладені положення, надзвичайно велику роль у розвитку суспільства має збереження та розвиток освітнього потенціалу [1, с. 51]. Відзначимо, що доступність освіти та наукових досліджень є важливим фактором у формуванні людського капіталу. Під дією сучасних викликів актуалізуються питання щодо впровадження інноваційних підходів до управління, що спрямовані на покращення якості освіти, підвищення компетенції працівників та стимулювання наукових досліджень.

Досягнення зазначеного залежить насамперед від організаційних можливостей публічного управління та його фінансового забезпечення [2, с. 104]. При цьому зусилля компетентних органів державного управління у сфері освіти мають бути спрямовані на забезпечення найвищих її стандартів, які обґрунтовані попитом ринку праці та глобальними тенденціями. Не можна ігнорувати потребу щодо інтеграції освіти з практикою, яка створює умови для адаптації майбутніх спеціалістів до швидко змінюваного середовища, оскільки її задоволення потенційно призведе до зменшення розриву між теорією та практикою.

Аналізуючи рівень публічності вітчизняного державного управління, варто акцентувати увагу на необхідності розширення її меж. Вказане сприятиме підвищенню відповідальності та прозорості у здійсненні державно-управлінських завдань, а також розвитку критичного мислення та активної громадянської позиції. Остання має бути підкріплена не лише бажанням громадян покращити життя, але й їхньою освіченістю та обізнаністю щодо стану справ в державі. У такому разі у найближчу перспективу можна очікувати на покращення якості публічно-управлінських рішень.

Повертаючись до висвітлення питання щодо освіченості та обізнаності громадян, вважаємо за потрібне акцентувати увагу на важливості впровадження інноваційних стратегій у сфері освіти і науки, основним принципом яких є ефективне управління ресурсами. Запорукою ефективності публічного управління є його реалізація на засадах вказаного принципу шляхом оптимізації витрат та оцінки результатів. Виконання зазначених дій має супроводжуватися запровадженням системи моніторингу та оцінки людського капіталу, що дозволить з урахування отриманих даних формувати нові управлінські рішення.

Формування активного громадського руху повинно супроводжуватися формулюванням стратегічних напрямів освітньої політики, що забезпечать діалог між усіма учасниками освітнього процесу. Мова йде про державні органи, навчальні заклади, підприємства та громадськість. Належний рівень підготовки фахівців має бути забезпечений безперервним професійним розвитком науково-педагогічних працівників. Державна політика повинна бути спрямована на стимулювання професійного розвитку педагогів, звертаючи увагу на інтеграцію інноваційних технологій у навчальні процеси [3, с. 544]. Поряд з цим, імплементація кращих практик міжнародного досвіду може слугувати поштовхом для реформування національної системи освіти.

Наступним вагомим питанням у досліджуваній темі є соціальна відповідальність освітніх установ, завданням яких має бути не лише підготовка кадрів для ринку праці, але й формування у здобувачів освіти цінностей, які

життєво необхідні для функціонування сучасного суспільства. Своєю чергою, викладацька діяльність має бути наповнена ідеологічними наративами щодо сталого розвитку, етичного управління та активної громадської позиції.

Нарешті, необхідним є здійснення систематичного моніторингу результатів впроваджених заходів із розвитку людського капіталу. Зокрема, держава повинна спрямовувати свою діяльність на запровадження індикаторів, за допомогою яких можна оцінити ефективність освітньої політики та отримати зворотній зв'язок від усіх учасників освітнього процесу.

Вищевикладене дає можливість зробити висновок про істотне значення освітньої політики як інструменту розвитку людського капіталу в процесі прийняття публічно-управлінських рішень в контексті формування активного громадського руху.

Список використаних джерел:

1. Сакун Л., Бутурлим Т., Павлуша Т. Проблеми та перспективи інвестування в людський капітал в умовах воєнного часу. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 46–52.
2. Писарчук О.В. Фінансування вищої освіти: відстрочений вплив на людський капітал. *Український економічний часопис*. 2025. Випуск 9. С. 103–107.
3. Рябець К.А. Державна політика впровадження інноваційних технологій у навчальний процес для забезпечення рівного доступу до освіти. Актуальні проблеми в системі освіти: загальноосвітній заклад середньої освіти – доуніверситетська підготовка – заклад вищої освіти: міжнародний науковий журнал. 2025. № 1(5). С. 541–546. <https://doi.org/10.18372/2786-5487.1.20309>

Тетяна ШУЛЬГІНА

к.е.н., доц., доцент кафедри управління,

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

t.shulhina@kubg.edu.ua

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ УПРАВЛІНЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Ефективне кадрове планування управлінського персоналу є одним із ключових елементів сучасної системи менеджменту, що забезпечує стратегічну стійкість, конкурентоспроможність і стабільний розвиток організації. В умовах динамічного ринку праці, цифровізації бізнес-процесів та постійних структурних змін питання оптимізації кадрового потенціалу управлінців набуває особливої актуальності. Саме завдяки раціональному плануванню кадрів підприємства можуть своєчасно реагувати на зовнішні виклики, ефективно розподіляти ресурси та формувати кадровий резерв, орієнтований на інноваційний розвиток.

Кадрове планування передбачає прогнозування потреби підприємства в управлінських кадрах певної кількості, кваліфікації, досвіду та компетентностей, необхідних для досягнення стратегічних цілей. Як зазначає Балабанова Л.В. [1], кадрове планування виступає складовою частиною стратегічного управління персоналом, оскільки пов'язує поточні кадрові можливості із довгостроковими потребами організації. Його ефективність визначається не лише точністю розрахунків чисельності, але й здатністю передбачати зміни у структурі компетентностей та мотивації працівників.

На кадрове планування управлінського персоналу впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори [2, 4]. До зовнішніх належать макроекономічні умови, державна політика зайнятості, демографічна ситуація, технологічні інновації, а також тенденції розвитку галузі. Внутрішні фактори охоплюють стратегію підприємства, корпоративну культуру, структуру управління, рівень

автоматизації кадрових процесів та якість комунікацій між підрозділами. Дослідники підкреслюють, що ключову роль у сучасних умовах відіграє цифровізація HR-процесів, яка дозволяє прогнозувати кадрові потреби на основі аналітичних даних, мінімізуючи ризики кадрового дефіциту.

Важливою складовою кадрового планування є прогнозування потреби в управлінських кадрах, яке може здійснюватися за допомогою різних методів. Серед кількісних методів найпоширенішими є коефіцієнтний, нормативний, метод експертних оцінок та економіко-математичне моделювання. Коефіцієнтний метод базується на аналізі співвідношення чисельності управлінського персоналу до загальної кількості працівників або до обсягу виробництва. Нормативний метод передбачає використання встановлених норм керованості та трудомісткості управлінських функцій. Метод експертних оцінок застосовується у разі відсутності достатньої кількості статистичних даних, коли прогноз формується на основі думки фахівців галузі. Економіко-математичні моделі дозволяють враховувати комплекс факторів – фінансових, організаційних, соціальних – і дають змогу підвищити точність прогнозів.

Серед якісних методів доцільно виокремити аналітичні підходи, спрямовані на виявлення компетентнісних розривів, визначення потенціалу керівників, аналіз мотиваційного профілю управлінців. Зокрема, методи оцінки компетенцій (Competency Assessment) та управлінського потенціалу (Management Audit) дозволяють зіставляти поточні можливості кадрів з майбутніми завданнями організації. У поєднанні з HR-аналітикою вони формують інформаційну основу для прийняття рішень щодо підвищення кваліфікації, кар'єрного просування або ротації управлінців.

У сучасних умовах значного поширення набувають цифрові методи кадрового планування, які базуються на використанні інформаційно-аналітичних систем [3]. Такі інструменти, як HRIS (Human Resource Information System), системи Business Intelligence або модулі прогнозової аналітики, дають змогу аналізувати кадрові тренди, рівень плинності кадрів, навантаження на управлінців і ступінь відповідності персоналу стратегічним вимогам

підприємства. Використання штучного інтелекту в HR-процесах дозволяє моделювати сценарії розвитку організації, оцінювати ризики кадрового дефіциту та формувати персоналізовані плани розвитку керівників.

Фактори, що впливають на ефективність кадрового планування управлінського персоналу, умовно можна поділити на три групи: організаційно-економічні, соціально-психологічні та технологічні. До організаційно-економічних належать рівень централізації управління, фінансова стабільність, структура витрат на персонал, а також стратегічні пріоритети розвитку підприємства. Соціально-психологічні фактори охоплюють рівень мотивації управлінців, корпоративну культуру, стиль керівництва, довіру та комунікації у колективі. Технологічні фактори відображають ступінь автоматизації процесів, доступність цифрових інструментів та здатність організації до інновацій.

Слід зазначити, що кадрове планування управлінського персоналу повинно мати системний характер. Його реалізація включає кілька етапів: аналіз поточного кадрового складу, прогноз майбутніх потреб, розроблення програм розвитку персоналу, формування кадрового резерву та оцінку ефективності реалізованих заходів. Ключовим принципом є забезпечення балансу між попитом і пропозицією на управлінські кадри, що досягається завдяки постійному моніторингу ринку праці, оцінці результативності персоналу та інтеграції системи мотивації в процес планування.

Важливу роль у кадровому плануванні відіграє оцінка ефективності управлінських рішень. Як підкреслює Кравченко О.О. [5], планування має бути не лише адміністративним процесом, а й аналітичною функцією, яка дозволяє своєчасно виявляти дисбаланс між стратегією організації та кадровими можливостями. Тому сучасні підприємства дедалі частіше застосовують моделі HR-аналітики, які поєднують показники продуктивності, задоволеності працівників та фінансові результати. Це сприяє формуванню гнучких стратегій управління людським капіталом і підвищенню якості управлінських рішень.

Отже, кадрове планування управлінського персоналу є комплексним процесом, який вимагає інтеграції кількісних, якісних і цифрово-аналітичних

методів. Його ефективність визначається рівнем інформаційної підтримки, професійною компетентністю HR-фахівців та здатністю керівництва стратегічно мислити в умовах невизначеності. Упровадження системного підходу до планування управлінських кадрів забезпечує підприємству конкурентні переваги, сприяє розвитку кадрового потенціалу та формуванню стійкої управлінської команди.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 468 с.
2. Марухленко О.В., Шульгіна Т.С. (2025) Розробка проекту аудиту персоналу як складового інструменту HR-аналітики. *Актуальні питання економічних наук*. Вип.15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17195887> URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/802>
3. Шульгіна Т.С. (2025) Знаходження інтегрального показника навантаження в аспекті комплексної оцінки рівня завантаженості працівників кадрової служби. *Економічний простір*. Вип. 204. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.199-205> URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/09/204-199-205-maruhlenko.pdf>
4. Грідін О.В. (2022). Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. Вип. 63. С. 117-123. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22>. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf
5. Кравченко О.О. (2016). Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. Вип. 3. С. 355-359. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/63.pdf

Ігор ЯКОВЕНКО,
к.е.н., доц., доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна
[*i.yakovenko@kubg.edu.ua*](mailto:i.yakovenko@kubg.edu.ua)

Тетяна ШУЛЬГІНА,
к.е.н., доц., доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна
[*t.shulhina@kubg.edu.ua*](mailto:t.shulhina@kubg.edu.ua)

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ АГЛОМЕРАЦІЙ

Розвиток агломерацій, який суттєво прискорився після початку повномасштабних воєнних дій в силу структурних змін в тому числі і із трудовими ресурсами, поставив ряд стратегічних викликів в політиці управління людським капіталом. Можна розглянути такі виклики та дати їм відповідну оцінку.

Перше. Агломерація фактично являє собою складний механізм, в якому переплелися зразу кілька складових. В першу чергу це складність організації та виконання регулятивно – управлінської діяльності, включаючи і управління трудовими ресурсами. Управлінський механізм агломерації це комплекс органів місцевої влади та місцевого самоврядування, які фактично незалежні один від одного. Мер Києва не має права регулювати діяльність мера Борисполя, не дивлячись на те, що вони є складовими однієї ж і тієї ж агломерації. Тому гостро стоїть питання пошуку відповідних управлінських моделей. Стосовно трудових ресурсів можна розглянути:

- Створення координаційного центру в рамках агломерації, який буде обслуговувати всіх хто туди входить. При цьому такий центр може набувати владних повноважень на основі положень договору між учасниками

- Надання офіційної довіреності від всіх суб'єктів виконувати координаційні функції органу місцевої влади найбільшого суб'єкту агломерації, наприклад, КМДА

- Створення органів координації в ході виникнення тих чи інших питань управління кадрами на тимчасовій, договірній та добровільній основі по узгодженню між меріями та керівництвами громад учасників агломерації

Друге. В сучасних умовах виникає необхідність проведення структуризації різних категорій людського капіталу в залежності від потреб розвитку соціально – економічного комплексу агломерацій. В залежності від такої структуризації має бути побудована система пошуку та підготовки кадрів в рамках кожної із визначених категорій.

Можна умовно виділити наступні категорії.

- Таланти. Як правило працівники, які мають природні здібності до виконання своїх виробничих завдань та якісну освіту, що суттєво виділяє їх поміж інших працівників

- Професіонали. Працівники, що в процесі своєї діяльності на виробництві набули значного досвіду, показали себе дуже справними при вирішенні нестандартних завдань та можуть швидко освоїти виконання нових процесів

- Стажери. Як правило молоді працівники, які знаходяться в стадії набуття кваліфікації, навичок та досвіду, а також які мають очевидні перспективи у найближчий час щодо зайняття посад та роботи на певних визначених напрямках

- Рядові виконавці. Працівники, які можуть виконувати нескладну роботу, що не потребує спеціальних навиків та високого рівня освіти, а також які вільно можуть переміщатись по різних суб'єктах виробничої та невиробничої сфери, оскільки вимоги до їхньої діяльності не потребують глибокого освоєння конкретного виробництва.

Третє. В умовах функціонування агломерацій коли фактично існує єдиний трудоворесурсний комплекс, який включає в себе кадри із всіх складових

агломерації: великого міста, селищ районного масштабу, пригородів та навіть навколишніх сіл. Важливе значення в таких умовах набуває політика пошуку та залучення таких кадрів, яка має проводитись по наступним напрямках:

- Робота з вищими навчальними закладами в першу чергу тими, що входять в агломерацію, для залучення талановитих студентів і магістрантів
- Розробка та втілення у практику спеціальних програм із пошуку талановитих працівників за межами агломерацій в інших регіонах
- Відкрита рекламна компанія в соцмережах та ЗМІ, в якій висвітлюються позитивні моменти діяльності виробничого та соціального комплексів агломерації та показуються переваги роботи у ньому

Четверте. Важливим напрямом є оптимізація використання кадрів, створення для їх діяльності необхідних умов, щоб таланти та досвід могли повноцінно реалізуватись. Ця складова може включати в себе наступні позиції:

- Проведення на рівні органів місцевої влади конкурсів, переможці яких можуть бути направлені на ті чи інші об'єкти відповідно до поданих заявок. В основі конкурсу має бути визначення окремих індивідуальних завдань для відбору працівників
- Створення в рамках виробничої та соціальної структури агломерацій дослідних ділянок для проходження стажування кадрами, яких потім можна буде працевлаштовувати на різних суб'єктах
- Розробка інноваційних проєктів, де особливу увагу має бути приділено забезпечення кадрами відповідної кваліфікації

П'яте. Створення комплексної системи стимулювання кадрів, яка би могла застосовуватись до всіх учасників агломерацій. Працівники, які потенційно можуть себе проявити як ефективні та талановиті, повинні усвідомлювати що вони будуть помічені не тільки керівництвом підприємства і їх праця буде гідно відзначена та простимульована на більш високому рівні. Зокрема можна виділити наступні моменти для реалізації цього напрямку:

- Створення спеціальної системи преміювання для талановитих кадрів, де отримання таких премій буде прив'язано до конкретних результатів їх роботи

- Впровадження бонусної системи за реалізацію інноваційних або інших потрібних для розвитку регіону проєктів

- Введення спеціальних надбавок для заохочення талановитих фахівців із попереднім визначенням набору критеріїв для присудження таких надбавок

- Включення до кадрового резерву для майбутнього зайняття керівних посад на різних суб'єктах, що входять в агломерацію

В цілому проблема управління та регулювання розвитком людського потенціалу є дуже актуальною в умовах воєнного стану та майбутньої післявоєнної відбудови. Продумані підходи до такої діяльності може сприяти вирішенню ряду завдань, зокрема:

- Запобіганню виїзду талановитих кадрів за межі держави в першу чергу в країни ЄС, де уже відомі здібності наших громадян

- Працевлаштуванню здібної молоді, зокрема із регіонів України та тих, хто повертається із зарубіжних країн

- Стимулюванню молоді до навчання, підвищення кваліфікації, отримання нових професій та ще ряду інших аспектів.

Можна також відмітити, що ця проблема має вирішуватись на кількох рівнях. З одного боку на рівні кожного підприємства фірми, компанії, де правильно поставлена система управління кадрами буде сприяти отриманню високих результатів. З другого боку на державному рівні і рівні місцевого самоврядування мають ефективно працювати механізми, які визначені законодавством. Але крім цього повинні бути розроблені особливі важелі на рівні агломерацій, що в значній мірі посилить координацію в управлінні трудовими процесами. Важливим на сьогоднішньому етапі розробка і затвердження необхідної нормативної бази, а також вивчення світового досвіду застосування управлінських моделей в агломераціях.

СЕКЦІЯ 2. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-СТРУКТУРНІ ЗМІНИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

Faissal EDDAOUDI,

Associate Professor in Economics and Management,

National School of Business and Management, Ibn Tofail University,

Kénitra, Morocco

faissal.eddaoudi@uit.ac.ma

Sofyane BOUJAMAOU,

PhD Student,

National School of Business and Management, Ibn Tofail University,

Kénitra, Morocco

sofyane.boujamaoui@uit.ac.ma

UNDERSTANDING THE APPROPRIATION OF MANAGEMENT CONTROL TOOLS IN PUBLIC ORGANIZATIONS: THEORETICAL FOUNDATIONS AND CRITICAL PERSPECTIVES

Public organizations have undergone major institutional and managerial transformations over the last decades. The diffusion of management control tools: performance indicators, dashboards, quality systems, and strategic planning frameworks, reflects the growing influence of *New Public Management (NPM)* principles that promote efficiency, transparency, and accountability in the public sector [1]. However, the effectiveness of these tools depends less on their technical design than on their *appropriation* by public actors who interpret, adapt, or even resist them within their professional contexts [2].

1. From representation to practice: theoretical foundations:

Traditional research on management control tools was largely dominated by a *representationist* view that conceived tools as neutral and autonomous artefacts whose value derives from their technical accuracy [3]. This instrumental logic rooted

in the works of Anthony (1965) and Hatchuel & Weil (1992) assumed that better-designed tools automatically lead to improved control and decision-making.

Yet, more recent approaches have challenged this assumption. The *pragmatic* and *semiotic* perspectives (Lorino, 2002) highlight that tools are not mere representations of organizational reality but *mediators of meaning and action*. They acquire significance through situated use, interactions, and reinterpretations among actors. Thus, management tools evolve continuously as users integrate them into their practices and narratives [4].

2. Appropriation as a multidimensional process:

The notion of *appropriation* emerged to bridge the gap between the design and actual use of tools. Unlike *diffusion*, which focuses on the spread of innovations [5], or *adoption*, which describes formal acceptance, appropriation refers to the *active reconstruction* of a tool by its users. As defined by Rabardel (1995), appropriation is “*the process through which a subject reconstructs for himself the schemes of use of an artefact during a meaningful activity.*” This means that the user does not merely apply the tool but transforms it to fit his or her context and goals [6].

Following De Vaujany (2006), appropriation can be analyzed through three interrelated perspectives:

- Rational, emphasizing efficiency and standardization.
- Socio-political, revealing power dynamics and strategic behaviors.
- Cognitive and symbolic, exploring learning and identity construction [7].

Grimand (2012) complements this framework by showing that appropriation involves continuous interpretation and negotiation among actors. It is therefore a *dynamic, situated, and open-ended* process rather than a one-time decision.

3. Legitimacy as a condition for appropriation:

Institutional theory provides additional insight into why certain management tools succeed or fail to be appropriated. According to Suchman (1995), *legitimacy* as the perception that an action or artefact aligns with socially constructed norms and values is central to the diffusion and sustainability of managerial innovations [8]. Three types of legitimacy shape the fate of management control tools:

- Pragmatic legitimacy, based on tangible benefits and user interests.
- Moral legitimacy, grounded in ethical or value-based acceptance.
- Cognitive legitimacy, resulting from familiarity and cultural alignment [9].

A management tool becomes fully appropriated only when it is also *legitimized* by its users and institutional environment. In public organizations, this dual dynamic of *appropriation–legitimation* is particularly visible: tools imported from the private sector must be reinterpreted considering public service missions, accountability obligations, and citizen expectations [10].

4. From control systems to control packages:

Contemporary research in management accounting has also shifted from viewing control mechanisms as isolated systems toward conceiving them as *packages* of heterogeneous tools (Malmi & Brown, 2008). This “control-as-a-package” perspective recognizes that formal instruments (budgeting, performance indicators) coexist with informal mechanisms (values, culture, trust). In public institutions, where multiple stakeholders interact, the coherence of this package becomes a major challenge [11].

These developments invite scholars and practitioners to adopt a more systemic understanding of management control, integrating both *technical rationality* and *institutional complexity*. They also call for greater attention to the social and symbolic dimensions of tools—how they construct order, convey meaning, and mediate legitimacy within bureaucratic structures [12].

5. Discussion and implications:

This conceptual synthesis reveals that the appropriation of management control tools is inseparable from the institutional and cultural context of public organizations. While the *representationist* approach helps explain the technical foundations of control, it neglects the interpretive agency of actors. Conversely, *pragmatic* and *semiotic* approaches illuminate how users co-create meaning and legitimacy through practice.

For public managers, these insights imply that implementing control tools cannot be reduced to a technical procedure. It requires dialogue, training, and

adaptation to the professional identities and cognitive frames of users. On a broader level, understanding appropriation helps bridge the persistent gap between *instrumental rationality* and *public value* (Moore, 1995), showing that managerial tools must serve not only efficiency but also legitimacy and trust in government.

6. Conclusion:

The study highlights three main contributions:

(1) Appropriation represents an ongoing, interactive process linking tool design, use, and interpretation.

(2) Legitimacy, as conceptualized by Suchman (1995), is a decisive factor for sustained and meaningful appropriation.

(3) The “control-as-a-package” perspective provides a comprehensive framework to understand how diverse control mechanisms coexist and interact within public institutions.

Future research should extend these theoretical reflections through comparative and empirical studies—particularly within education, healthcare, and local governance sectors—to observe how public actors reinterpret management control tools under reform pressures.

References:

1. Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* Public Administration, 69(1), 3–19.
2. De Vaujany, F.-X. (2006). Towards a Theory of Appropriation of Management Tools. *Management & Avenir*, 3(9), 109–126.
3. Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris : Economica.
4. Lorino, P. (2002). *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils de gestion*. ESSEC Research Paper DR 02015.
5. Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations* (4th ed.). New York: The Free Press.
6. Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies*. Paris : Armand

Colin.

7. Grimand, A. (2012). *L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles*. *Management & Avenir*, 4(4), 237–257.
8. Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
9. Bédé, D., et al. (2012). The Appropriation of a Quality Management Tool through Legitimacy Prism. *Management & Avenir*, 4(4), 83–106.
10. Buisson, B. (2008). La légitimité dans les organisations publiques. *Revue Française de Gestion Publique*, 24(3), 57–78.
11. Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management Control Systems as a Package. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
12. Amans, P., et al. (2020). Control Systems and Organizational Legitimacy. *Management & Avenir*, 12(3), 45–60.

Faissal EDDAOUDI,
Associate Professor in Economics and Management,
National School of Business and Management, Ibn Tofail University,
Kénitra, Morocco
faissail.eddaoudi@uit.ac.ma

Aya EL MAJID,
PhD Student,
National School of Business and Management, Ibn Tofail University,
Kénitra, Morocco
aya.elmajid@uit.ac.ma

IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON MANAGEMENT CONTROL PROCESSES IN THE CONTEXT OF INSTITUTIONAL AND STRUCTURAL CHANGES IN FINANCIAL DEVELOPMENT

It is currently very difficult to find an entity that is not affected or impacted by digital transformation or what is known as artificial intelligence. However, the impact of AI on organizations is not sufficiently clear, so it is essential to promote the evolution of organizations after the automation and digitization of internal operations, as well as the effective management of information within the entity. And let's not forget to highlight the relevance of decisions that will be made using intelligence that has no limits, no fatigue, and no forgetfulness, intelligence that is focused on a specific goal and does not stop until the tasks entrusted to it have been completed.

Despite remarkable developments in management control in recent years, the methods used in this field are very limited, gathering and processing information is time-consuming, and in most cases the data used is incomplete or too late to act, which increases the risk of error and directly leads to more complicated decision-making. As a result, organizations must prepare themselves to face a new complex environment, which requires the use of tools with powerful analytical capabilities that will enable management controllers to provide more reliable information.

At the same time, there is no denying that the use of automated tools requires the involvement of the people who use them. In other words, management controllers and managers must essentially can perform their tasks using automated and recently developed tools. This raises some key questions: what skills will management controllers need to acquire? How will traditional management control techniques need to evolve? And what new responsibilities will arise with the implementation of AI within organizations? These are among the key questions we are asking and want to explore, because the tool alone will not be enough. For the entity to be more efficient, all teams within the organization must have the necessary skills to be ready to use it as expected.

In this research, a documentary analysis approach was favored. Scientific articles, reports, and case studies related to artificial intelligence and management control were collected from 2018 to 2025. The data is analyzed to identify patterns and consequences of AI implementation on management control processes in financial institutions. The selection criteria included the relevance, credibility, and recurrence of the publications. This approach allows us to methodically assess the impact of AI in the context of national financial structural changes.

As Griguer and Lakhoul (2023) state, “the digital transformation of the management control function is a guarantee of its performance.”¹[1]

The objective of this research is to understand how artificial intelligence can contribute to the transformation of traditional management control into automated management control that will be able to support the performance of organizations in a rapidly changing market. The principle of automation in the field of management control is an entirely new area of exploration[2]. However, to be pragmatic, we must consider the limitations of this transformation as well as the human challenges. We will attempt to detail the context in the following pages and conclude with a summary of the main points that have been addressed.

Artificial intelligence has a direct impact on the companies that use it. In

¹Griguer S., Lakhoul A. *La transformation digitale de la fonction contrôle de gestion : une garantie de sa performance // International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing.* – 2023. – Vol. 5, No. 3. – P. 1–12.

management control, AI aims to transform the way organizations or entities approach their management. According to RABIA (2024) The contribution of artificial intelligence (AI) to management control represents another significant advance in current management techniques[2] .The main benefit of this automation lies in its ability to process large volumes of data quickly and provide relevant information for effective day-to-day management. When comparing the capacity of AI to that of humans, management controllers used to spend more time collecting and verifying data. Today, AI has come to facilitate tasks and reduce the risk of error by automating all repetitive tasks so that more importance can be given to analysis and unbiased decision-making. In this case, the human task is not changed, but it encourages the person to rely on a device that will facilitate the decision-making process.

According to Djerbi and Durand (2014), management control is the control of costs and revenues , which gives the management controller the ability to submit an unbiased proposal that will enable the best decision to be made so that the company performs better[3]. Today's proposal will depend on well-processed data with no risk of error, which will lead us to a decision that will be considered a target by each entity. In the same way RHALI, SAID and JOUKHRANE (2025) stated that management control is a process that aims to ensure that companies' resources are used effectively and efficiently to achieve their strategic objectives. It includes planning, quantifying, analyzing, and managing performance. Its main role is to facilitate informed decision-making by managers by providing them with appropriate information on results and deviations from set objectives[4].

AI will push the organization to make decisions before an unforeseen situation requires it, which is what we call intelligent management control.

The implementation of AI in organizations' internal processes will open up new prospects. Companies will be able to save time by improving the accuracy of their analyses and anticipating risks, which will enable them to make more reliable and strategic decisions while strengthening the organization's performance.

However, the digitization of internal business processes requires special training for users of these tools to ensure data security and confidentiality, as well as

the proper use of artificial intelligence techniques and tools.

Companies are convinced that AI represents a strategic asset that can have a positive impact on management control and make it more effective, Our research therefore aims to study how automation can be integrated effectively, while maximizing companies' economic and financial performance. This reflection offers a broader perspective and vision: How can companies integrate artificial intelligence to boost their performance, while ensuring risk control and ensuring a well-coordinated transformation towards digitalized management control?

References:

1. GRIGUER S., LAKHOUIL A. The digital transformation of the management control fonction: a performance enhancer? 2023.
2. Rabia L. Artificial Intelligence in Management Control: Diverse Strategies of Global Market Leaders. 2024. Вип. 9, № 1.
3. Djerbi Z., Durand X., Kuszla C. Contrôle de gestion. Malakoff:Dunod, 2020. ISBN 978-2-10-081579-1.
4. Rhali N., Said Y., Joukhrane Z. A comparative analysis between AI and traditional methods in management control. *International Journal of Research in Economics and Finance*. 2025. Вип. 2, № 5. С. 21–29.

Faissal EDDAOUDI,
Associate Professor in Economics and Management
National School of Business and Management, Ibn Tofail University,
Kénitra, Morocco
faissal.eddaoudi@encgk.ma

Najali NOUREDDINE,
PhD Student
National School of Business and Management, Ibn Tofail University,
Kénitra, Morocco
nouredine.najali@uit.ac.ma

INSTITUTIONAL AND STRUCTURAL CHANGES IN MOROCCO'S POULTRY VALUE CHAIN: ENHANCING ECONOMIC DEVELOPMENT THROUGH SMART SPECIALIZATION

The poultry sector represents an essential component of Morocco's agricultural economy, providing an important source of animal protein for the population and contributing to employment creation, food security, and national economic growth. Nevertheless, this sector still faces several persistent challenges such as production inefficiencies, regional imbalances, and obstacles to modernization, especially among small-scale producers. The present study aims to investigate the poultry value chain in Morocco through a mixed-methods approach that combines both quantitative and qualitative analysis; to evaluate how institutional and structural transformations can improve the efficiency and competitiveness of the sector. The results show that the integration of small producers, the improvement of technological access, and the investment in human capital are fundamental elements to raise productivity and promote regional equity, contributing to the sustainable economic development of Morocco.

Morocco's poultry sector stands as a core part of the country's agricultural economy. It puts protein on people's tables and creates a lot of jobs [8, p. 15]. Still,

the field isn't running as smoothly as it could. There's a real gap between small and big producers, and that gap holds everyone back. High feed prices, tough access to credit, and slow adoption of new technology keep the sector from reaching its potential [5, p. 72]. As Moroccan cities continue expanding, the pressure is on for the poultry industry to step up its game. Modernization isn't just a buzzword; it's a need, especially with the push for smart strategies that aim for long-term, sustainable growth [4, p. 102]. So, this study looks at how changes in policies and structures can boost productivity, bring more balance across regions, and help Morocco hit its bigger economic goals [7, p. 189].

Researchers gathered data from 36 poultry firms spread across 12 regions in Morocco. Each region had three types of producers: small, medium, and large-scale. By choosing such a mix, they got a real sense of how things change from one area to another, such as differences in efficiency, market access, or how much technology people use [1, p. 75]. The survey tracked things like how much these farms produce, what they spend on feed and labor, the prices they get at market, and how up to date their tech is. To figure out how farm size and feed costs connect to how efficiently these farms run, the team used regression analysis.

The applied model is presented as follows:

$$\text{Production Efficiency} = \beta_0 + \beta_1(\text{Feed Costs}) + \beta_2(\text{Labor Costs}) + \beta_3(\text{Technology Adoption}) + \beta_4(\text{Farm Size}) + \epsilon$$

Logarithmic transformation was applied to the continuous variables, especially feed cost and farm size, to reduce the problem of heteroscedasticity and to make sure that the main assumptions of the regression model are respected [6, p. 23].

The analysis shows that farm size and how much technology a farm uses are the principal things driving production efficiency in Morocco's poultry sector [12, p. 120]. Bigger farms with access to modern tech are about 20% more efficient than the smaller ones, and that's an important clear difference ($p < 0.05$). The regression results point out that these two factors size and technology explain almost 75% of the efficiency gap. So, if small producers could get their hands on better technology, they'd have a real shot at catching up [11, p. 62]. Feed costs are another matter. They eat up between 45% and 65% of total expenses for all kinds of farms and hit small

and medium producers the hardest. Since these smaller farms can't buy feed in bulk, they get slammed by price fluctuation, which makes their finances wavy [2, p. 89]. There's also a clear split between urban and rural poultry farms. Urban farms, especially around Casablanca and Rabat, run more efficiently than those in rural areas. They have it easier because they're closer to markets, spend less on transport, and are more plugged into commercial networks [8, p. 118].

Interviews with small-scale producers make one thing clear: getting to finance is a huge headache. It holds them back from upgrading their farms or trying out new tech [10, p. 32]. When you don't have the cash for better equipment or facilities, you end up stuck in the same old rut low productivity, little chance to get ahead [3, p. 101]. On top of that, a lot of producers complain about not finding skilled workers. Without good technical training, it's tough to use modern farming methods the right way [13, p. 78]. That skill gap really knocks down their chances in the poultry market [11, p. 45]. Sure, there are some subsidies for feed and vet services, but most producers see these policies as missing the mark not really helping where it counts. They want more targeted support, especially when it comes to financing and real professional training. That, they say, would help them break into the bigger poultry value chain [7, p. 88;]. All in all, the evidence points to one thing: Morocco's poultry sector needs big changes, both in its institutions and its basic structures. If the country lines up the industry with smart specialization strategies especially in cities, it can boost productivity and spark economic growth. Morocco needs to bring small producers into the fold, spread modern technology, and keep building up its people's skills if it wants to stay competitive for the long haul [4, p. 67; 14, p. 92].

This study shows just how important real institutional and structural reforms are for boosting Morocco's poultry industry. When the country brings in smart specialization strategies and finds better ways to connect human skills, technology, and money, the whole sector gets stronger and more sustainable. These kinds of changes don't just help the poultry business compete they push national economic growth forward, especially in cities that keep getting bigger.

References:

1. Baldwin, C. Y., & von Hippel, E. A. (2011). Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation. *Organization Science*, 22(6), 1399-1417.
2. Dube, M. T., Moles, M., & Juhl, H. J. (2015). Assessing the effects of feed cost reduction in the poultry sector. *Agricultural Economics*, 46(4), 451-460.
3. Feldman, M. P., & Audretsch, D. B. (1999). Innovation in cities: Science-based diversity, specialization, and localized competition. *European Economic Review*, 43(2), 409-429.
4. Foray, D. (2015). *Smart specialization: Opportunities and challenges for regional innovation policy*. Routledge.
5. Griffith, R., Huergo, E., & Zúñiga, M. (2014). Technological innovation and its impact on the productivity of the poultry sector. *Economic Journal*, 124(576), 76-89.
6. Gujarati, D. N. (2003). *Basic Econometrics*. McGraw-Hill.
7. Jerven, M. (2013). *Poor Numbers: How We Are Misled by African Development Statistics and What to Do About It*. Cornell University Press.
8. Lall, S., & Wang, M. (2004). *The evolution of the poultry sector in Morocco*. International Food Policy Research Institute.
9. Martin, R., Moody, R., & Fox, S. (2020). Urbanization and innovation in Morocco's poultry value chain. *Urban Studies*, 57(6), 1245-1271.
10. Pereira, G. M., & Souza, J. M. (2019). Subsidies and rural development in Morocco: Challenges in financing the poultry sector. *African Development Review*, 31(2), 163-174.
11. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
12. Rodríguez, A., et al. (2018). Technological challenges for small poultry producers in Morocco. *World Development Journal*, 44(7), 1020-1035.
13. Schmitz, H., & Lee, C. (2011). The impact of government subsidies on small-scale poultry farmers in Morocco. *Development Policy Review*, 29(4), 471-487.

14. Singh, S. P., & Tripathi, R. S. (2018). Impact of feed costs on the productivity of poultry. *Journal of Animal Science*, 88(6), 421-428.
15. van der Meer, L., & Bröring, S. (2018). The skill gap in Morocco's poultry industry: A regional analysis. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 16(5), 479-492.
16. Wang, X., et al. (2018). The role of skills development in Morocco's poultry sector. *World Development*, 110, 71-84.

Salah GACIM
Doctor of Economics,
Associate Professor of the Department of Economics and Management,
Ibn Zohr University, Kénitra, Morocco
e-mail gacimsalah.fpt@gmail.com

DIGITAL TRANSFORMATION AND THE RESTRUCTURING OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS IN THE NEW GLOBAL ORDER

The digital age has ushered in more than new technologies; it has ignited a transformation in how economies interact, trade and compete. In today's interconnected world, nations that succeed in leveraging data, connectivity and innovation are redefining their role in global economic structures. Digitalization is not simply a technical upgrade; rather, it is reshaping production systems, trade relationships and patterns of interdependence [2].

The Digital Economy Report 2024 of UNCTAD draws attention to the environmental and inclusivity dimensions of the digital economy, urging that growth and sustainability go hand in hand. Meanwhile, OECD's Digital Economy Outlook 2024 shows that in OECD countries the ICT sector grew significantly faster than the overall economy- approximately 7.6 % in 2023, compared to broadly lower average growth rates [2].

These findings suggest that countries' digital capacity is increasingly a core element of their competitiveness. Firms now adopt internationalization strategies that go beyond physical exports, embracing e-commerce, platform business models and digital logistics. However, with opportunity come risks; that is, digital divides, regulatory gaps, data protection and cybersecurity needs all call for coherent policy responses [4].

Large digital platforms are no longer just channels for commerce; they shape market access, data flows and value creation on a global scale. The IMF's World Economic Outlook (April 2024) notes that while the world economy demonstrated

resilience (with global growth projected at 3.2 % for both 2024 and 2025), productivity and structural issues remain significant barriers.

In this context, digital capacity matters not only for growth but for strategic positioning in world value chains. At the same time, taxation, competition and sovereignty issues are increasingly complex when data and algorithms generate value across borders and jurisdictions.

Morocco has charted a course in digital transformation through its national strategy and partnerships. Its ambition to become a regional digital hub is supported by collaborations with European institutions and Central/Eastern European counterparts. According to the JRC Working Paper Smart Specialization Strategies, 06/2025, these regional innovation frameworks emphasize inclusive growth and territorial cohesion [5].

For Morocco, digital diplomacy and academic industry cooperation with partners such as Poland offer pathways to reinforce its role as a bridge between Europe and Africa in the digital era. This kind of cooperation strengthens not only infrastructure but also human capital and institutional capacity.

Policymakers face the challenge of designing industrial and trade policies that integrate digital transformation while safeguarding inclusivity, sovereignty and sustainability. The OECD suggests that agile governance, digital skills development and trust frameworks are essential for harnessing digital opportunities [3].

International institutions must update their frameworks to reflect the realities of digital trade and platform economics. For countries like Morocco, the dual strategy of investing in digital infrastructure and actively engaging in international partnerships is key to securing a favorable position in the evolving global order.

Digital transformation is redefining the architecture of international economic relations. In place of traditional trade flows, networks of data, innovation and digital platforms are shaping competitive advantage and cooperation. Emerging economies that adopt clear digital strategies and engage in international partnerships can not only participate in global value chains but also influence the dynamics of global economic governance.

In the coming decade, the challenge will be whether digital globalization leads to greater inclusion –or to deeper divides. The task for scholars and policymakers alike is to ensure that technology serves humanity, not the other way around.

References:

1. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Digital Economy Report 2024: Shaping an Environmentally Sustainable and Inclusive Digital Future / Geneva: United Nations, 2024. <https://digitallibrary.un.org/record/4053817> (accessed 24.10.2025).

2. Growth of digital economy outperforms overall growth across OECD. <https://www.oecd.org/en/about/news/press-releases/2024/05/growth-of-digital-economy-outperforms-overall-growth-across-oecd.html> (accessed 23.10.2025).

3. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier / Paris: OECD Publishing, 2024. <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en> (accessed 24.10.2025).

4. International Monetary Fund (IMF). World Economic Outlook - Steady but Slow: Resilience amid Divergence / Washington D.C.: IMF, April 2024. <https://www.imf.org/-media/Files/Publications/WEO/2024/April/English/text.ashx> (accessed 25.10.2025).

5. European Commission Joint Research Centre (JRC). Smart Specialisation Strategies need to enter a Third Historical Phase to Promote Truly Sustainable Development in Regional Economies / JRC Working Paper 06/2025. Brussels: European Commission, 2025.

<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC142617> (accessed 25.10.2025).

Людмила ВАСЕЧКО,

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

l.vasechko@kubg.edu.ua

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Особливістю фінансово-економічних ризиків в умовах війни є їх високий ступінь непередбачуваності та мінливості. Підприємства змушені діяти в умовах постійної зміни факторів зовнішнього середовища, що вимагає формування нових підходів до ризик-менеджменту, здатних забезпечити гнучке, швидке й обґрунтоване реагування на загрози. Водночас традиційні концепції управління ризиками потребують адаптації до реалій воєнної економіки, де кризи носять не циклічний, а затяжний і системний характер. Таким чином, теоретичне осмислення сутності та класифікації ризиків у контексті війни є необхідним підґрунтям для формування ефективних інструментів їх подолання.

Водночас, фінансово-економічні ризики можна визначити як ймовірність того, що підприємство зазнає фінансових втрат внаслідок змін у макроекономічному середовищі, внутрішніх процесах чи неефективному управлінні ресурсами. Згідно з міжнародною класифікацією, фінансово-економічні ризики включають: ризики ліквідності як загрозу неможливості своєчасного виконання фінансових зобов'язань через недостатність ліквідних активів; кредитні ризики, які пов'язані з можливістю неповернення позик або невиконання зобов'язань контрагентами; ризики ринку, які виявляються через коливання цін на сировину, валютні курси, відсоткові ставки; операційні ризики, які представляють собою витрати, що виникають через неефективність внутрішніх процесів підприємства [1].

Зауважимо, що воєнні дії на території України спричинили глибокі

трансформації в економічному середовищі, що зумовило різке посилення фінансових та економічних ризиків для підприємств. До ключових чинників дестабілізації належать порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту, обмеження доступу до фінансових ресурсів, а також валютна та інфляційна нестабільність. У таких умовах підприємства стикаються з проблемами забезпечення ліквідності, збереження прибутковості, виконання контрактних зобов'язань та стратегічного планування.

У процесі наукового дослідження актуальним вбачається дослідження структури та змісту фінансово-економічних ризиків вітчизняних підприємств у воєнний період. Так, до основних загроз фінансової стабільності підприємств України в умовах воєнного стану належать: по-перше, макроекономічні показники. У грудні 2022 року інфляція досягла пікового значення 26,6% що стало найвищим показником за останні роки. У 2023 році інфляція знизилася до 5,1%, а у 2024 році - до 4,3%, що свідчить про поступову стабілізацію цінової ситуації. Зниження інфляції свідчить про ефективну монетарну політику НБУ. Проте валютний ризик залишається актуальним через нестабільність обмінного курсу та зовнішньоекономічні виклики. Курс гривні зазнав значних коливань: з 27,28 грн/дол. США на початку 2022 року до 41,64 грн/дол. США на початку 2025 року [2].

По-друге, воєнні ризики. Станом на кінець 2022 року понад 12% малих та мікропідприємств повністю припинили свою діяльність через руйнування інфраструктури та активів, з 2022 року понад 50% енергетичної інфраструктури зазнали пошкоджень, у 2024 році атаки посилилися, вивівши з ладу 60% генеруючих потужностей [3, 4, 5]. Війна призвела до значних перебоїв у ланцюгах постачання, особливо в регіонах, де відбувалися активні бойові дії.

По-третє, ризики логістики та інфраструктури. Масштабні руйнування автомобільних доріг, залізничних вузлів, логістичних хабів та портових об'єктів істотно ускладнили постачання сировини, комплектувальних і готової продукції як всередині країни, так і на зовнішні ринки. Це призвело до зростання витрат на логістику, порушення виробничих ланцюгів, втрати

контрактів і загального зниження конкурентоспроможності українських підприємств.

По-четверте, фінансові ризики. У 2022 році багато підприємств стикнулися з труднощами в отриманні кредитів через високі процентні ставки та зростання ризиків неповернення. Так, процентні ставки за кредитами для бізнесу зросли в середньому на 5-7% у 2022 році порівняно з попереднім роком [6], а у 2022-2023 рр. зазначалося, що від 25 до 35% компаній вказали на затримки оплати, дефіцит обігових коштів, що створює додаткові фінансові труднощі [7].

По-п'яте, ризики енергетичної безпеки. Після атак у першому кварталі 2024 року Україна втратила понад 50% теплової генерації. Це спричинило дефіцит електроенергії на рівні до 30% у вечірні години [8]. Окрім того, перебої з електро-, водо-, газопостачанням стали регулярними через пошкодження інфраструктури, а зростання цін на енергоносії впливає на витрати підприємств.

По-шосте, соціальні ризики. Серед їх основних чинників – дефіцит кваліфікованої робочої сили, зумовлений як масштабною трудовою міграцією, так і високим рівнем смертності, особливо серед чоловіків. Це призвело до дисбалансів у розміщенні продуктивних сил між регіонами та галузями, зокрема в будівельному секторі, де попит на робітничі спеціальності суттєво перевищує пропозицію [9]. Крім того, значним викликом стала заборгованість із виплати заробітної плати. За даними Державної служби України з питань праці станом на 1 квітня 2025 року загальна сума заборгованості із виплати заробітної плати в Україні становила 3777,6 млн грн, що охоплює 419 роботодавців [10], а це свідчить про погіршення соціально-трудоких відносин та зростання напруги на ринку праці.

Отож, у 2022–2024 роках українські підприємства стикалися з численними фінансовими та економічними ризиками, зумовленими війною, макроекономічною нестабільністю та структурними проблемами. Хоча деякі показники свідчать про стабілізацію, загальний рівень ризиків залишається високим, що вимагає комплексних заходів з боку держави та бізнесу для їх

мінімізації.

Фінансово-економічні ризики є важливою складовою управлінських стратегій підприємств України і, незважаючи на складну економічну ситуацію, підприємства мають можливості для мінімізації цих ризиків через розробку ефективних управлінських і фінансових стратегій. На нашу думку, важливою умовою для успішного протистояння ризикам є використання комплексного підходу до управління, а також активне залучення нових фінансових інструментів та державної підтримки.

Список використаних джерел:

1. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for Operational Resilience [Електронний ресурс]. – Basel: Bank for International Settlements, 2021. – Режим доступу: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d516.htm>
2. Офіційний сайт НБУ. Курс валют <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates>
3. World Bank Group <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine>
4. Офіційний сайт національної енергетичної компанії «Укренерго» https://ua.energy/pro_kompaniyu/
5. Офіційний сайт українського аналітичного центру DiXi Group <https://dixigroup.org/>
6. Середньозважені процентні ставки за новими кредитами нефінансовим корпораціям. Офіційний сайт НБУ <https://bank.gov.ua/>
7. Офіційний сайт Європейської Бізнес Асоціації (EBA) <https://eba.com.ua/>
8. Офіційний сайт Міністерства енергетики України <https://energy.gov.ua>
9. Ключові ризики бізнесу 2025 року. Офіційний сайт української продуктової ІТ компанії LIGA ZAKON https://biz.ligazakon.net/analytics/232836_klyuchov-riziki-bznesu-2025-roku?utm_source=chatgpt.com

10. Офіційний сайт Державної служби України з питань праці.

Моніторинг заборгованості заробітної плати

https://dsp.gov.ua/category/pohashennia-zaborhovanosti-iz-zarobit/mon_borg/?utm_source=chatgpt.com

Людмила ВАСЕЧКО,

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

i.vasechko@kubg.edu.ua

Ольга ВІВСЯНИЦЬКА

здобувачка ступеня бакалавра,

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

oovivsianitska.feu23@kubg.edu.ua

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ СТРАХУВАННЯ ЖИТЛОВОЇ НЕРУХОМОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ринок страхування житлової нерухомості в Україні нині переживає один із найскладніших, але, водночас, і переломних етапів свого розвитку. Те, що ще кілька років тому сприймалося переважно як формальність – базовий поліс «від пожежі та затоплення», нині перетворилося на справжній інструмент виживання для домогосподарств і на суворе випробування фінансової та операційної стійкості для страхових компаній. Навіть до повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року рівень проникнення майнового страхування залишався критично низьким: за оцінками, лише незначна частина домогосподарств мали активні поліси на житло, а більшість договорів укладалася не з власної ініціативи власників, а під тиском вимог іпотечних програм чи банківських установ [1]. Ринок вирізнявся стриманістю, інертністю та слабкою орієнтацією на інновації, з домінуванням традиційних каналів продажу та обмеженим використанням даних для персоналізації ризиків. Заразом, як зазначають аналітики, ця низька проникненість пояснювалася не лише економічними бар'єрами, а й культурними факторами, коли страхування сприймалося як непотрібна витрата в умовах стабільності, а не як інвестиція в безпеку [2].

Радикальні зміни відбулися саме після початку повномасштабної війни.

Житлова нерухомість опинилася серед найвразливіших активів, а масштаби руйнувань – від пошкоджень фасадів до повного знищення будівель, змусили страховиків фундаментально переглянути моделі ризиків. Компанії оперативно коригували тарифи, впроваджуючи диференціацію на рівні мікрорайонів, переосмислювали методики оцінювання збитків з урахуванням воєнних факторів, а в деяких випадках навіть призупиняли укладання нових договорів у високоризикових зонах, таких як прифронтові території чи великі міста на сході та півдні [3]. За даними досліджень, у 2022–2023 роках обсяг виплат за воєнними ризиками значно зріс, становлячи суттєву частку, що змушувало компанії формувати додаткові резерви та шукати альтернативні джерела перестрахування [4]. Помітне падіння доходів населення та масові внутрішні переміщення мільйонів осіб, які стали ВПО, лише загострили кризу, оскільки попит на страхування житла суттєво скоротився у перші місяці війни, а структура ринку стала ще більш концентрованою [5]. Ці трансформації не лише стиснули обсяги премій, але й виявили вразливості в ланцюгах врегулювання: затримки з виплатами через логістичні проблеми та перевірки на предмет воєнних ризиків призвели до зростання скарг й ерозії довіри.

Війна докорінно вплинула й на тісно пов'язаний ринок житлової нерухомості, створюючи синергетичний ефект на страхування. Попит на первинне житло різко впав у 2022 році, будівництво в регіонах з підвищеним ризиком практично зупинилося, а вартість квадратного метра в зонах близькості до бойових дій значно знизилася порівняно з довоєнним рівнем [6]. Зауважимо, що кластерний аналіз виокремлює чотири основні групи регіонів: низькоризикові, середньоризикові, високоризикові та критично ризикові. У відповідь страховики запровадили витончені системи регіонального зонування, де премія залежить не лише від класичних ризиків, а й від геолокації, наявності укриттів, навіть демографічних факторів. Такі підходи, хоч і підвищили точність андеррайтингу, але ускладнили доступність продуктів для вразливих груп, поглиблюючи соціальну нерівність у захисті [3].

У контексті цих викликів технології набули стратегічного значення,

перетворившись з опції на необхідність для виживання бізнесу. Перехід до онлайн-сервісів, цифрових платформ для подання та врегулювання збитків, інтеграція телематики – відстеження ризиків у реальному часі, та аналітичних інструментів на базі AI став не просто модним трендом, а критичним механізмом забезпечення безперервності операцій. Зокрема, InsurTech-рішення дозволили обробляти заяви віддалено навіть у періоди, коли фізичні офіси були недоступні через обстріли чи евакуацію. Так, використання мобільних додатків для фотофіксації пошкоджень істотно скоротило час врегулювання, а алгоритми машинного навчання оптимізували оцінку збитків. В Україні, де проникнення смартфонів є високим, такі інструменти не лише зберегли лояльність клієнтів, але й відкрили шлях до персоналізованих продуктів [7].

В цілому зазначимо, що ринок страхування житлової нерухомості в Україні проходить інтенсивну перебудову під впливом війни. Це, у свою чергу, оголило слабкі сторони системи та водночас прискорило впровадження технологічних рішень. Попри падіння попиту та різке зростання ризиків, галузь поступово переходить до більш точного андеррайтингу, цифровізації процесів і персоналізованих страхових продуктів. Порівняння з ринком США показує, що ці зміни відповідають глобальним трендам реагування на високі ризики. Загалом сектор рухається до більшої стійкості, але ключовою умовою його розвитку залишається відновлення довіри населення та забезпечення реальної доступності страхового захисту.

Список використаних джерел:

1. Федорович І. Аналіз надання страхових послуг з майнових видів страхування // Економічний аналіз. – 2024. – Т. 34, № 1. – С. 191–201. – Режим доступу: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5954>.
2. Шмиголь Н., Глущевський В., Чернявська О., Сембієва Л., Бирський В., Хорошун В., Мержинський Є. Визначення лідерів страхового ринку України на основі адаптації методу DEA // Страхові ринки та компанії. – 2024. – Т. 15, № 2. – С. 14–25. – DOI: 10.21511/ins.15(2).2024.02.

3. Ткачук Л., Краус О. Вплив повномасштабного вторгнення на ринок страхування в Україні // *Innovation and Sustainability*. – 2024. – № 3. – С. 34–44. – DOI: 10.31649/ins.2024.3.34.44.
4. Редько Д. В. Стан страхового ринку майна України в умовах війни // *Економіка. Фінанси. Право*. – 2024. – № 8. – С. 70–73. – DOI: 10.37634/efp.2024.8.14.
5. Марценюк О. В., Руда О. Л., Гайдамащук Б. В. Особливості розвитку майнового страхування в Україні: реалії та перспективи // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. – 2024. – № 10. – С. 122–128. – DOI: 10.32702/2306-6792.2024.10.122.
6. Грабинський І., Приходько І., Галанець В., Прокопишин-Рашкевич Л., Адамовський О., Жигало І. Вплив російсько-української війни на розвиток первинного ринку житлової нерухомості в Україні: результати кластерного аналізу // *Економічні справи*. – 2022. – Вип. 67, № 04с. – С. 837–849. – DOI: 10.46852/0424-2513.4s.2022.17.
7. Полчанов А. Ю., Галатюк К. О. Інновації InsurTech та телематика як «драйвери» змін у страховій індустрії // *Економіка, управління та адміністрування*. – 2024. – № 4(110). – С. 86–93. – DOI: 10.26642/jen-2024-4(110)-86-93.

Максим ЖИТАР,
доктор економічних наук, проф., професор кафедри фінансів
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна
m.zhytar@kubg.edu.ua

ІНСТИТУЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ЯК УМОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Сучасні виклики, що постали перед фінансовою системою України у період воєнної агресії, актуалізували питання її інституційної стійкості. Вона розглядається не лише як здатність протистояти кризовим впливам, а й як комплексна характеристика ефективності регуляторних, банківських та фіскальних інститутів. Економічне відновлення України після війни значною мірою залежить від того, наскільки глибоко інституції спроможні забезпечити фінансову стабільність і довіру інвесторів. Стійкі інститути формують передумови для прогнозованості макрофінансової політики, збалансованого кредитування та розвитку внутрішнього ринку капіталу. Натомість інституційна слабкість посилює ризики волатильності валютного ринку та фіскального дисбалансу. Отже, зміцнення інституційного середовища - ключова стратегічна мета державної фінансової політики.

Інституційна стійкість фінансової системи визначається взаємодією формальних і неформальних правил, які регулюють поведінку економічних агентів. Формальні інститути - центральний банк, комісії з регулювання ринків, державні банки, - створюють основу для стабільності. Водночас неформальні практики, такі як рівень фінансової культури, довіра до банківської системи, податкової служби, мають не менше значення. Синергія цих складових забезпечує дієвість монетарної та фіскальної політики. Якщо між ними відсутня узгодженість, зростає ризик політичного тиску та втрати ефективності регулювання [1].

У контексті військового стану фінансова система України пройшла тест

на стійкість, демонструючи здатність до швидкої адаптації. Національний банк України забезпечив безперервність банківських операцій, стабілізував валютний ринок і стримав інфляційні очікування. Уряд оперативно створив інструменти для підтримки бізнесу - «єРобота», пільгове кредитування, релокацію підприємств. Такі рішення свідчать про формування кризостійкої інституційної архітектури. Однак збереження цієї стійкості у довгостроковій перспективі потребує переходу від антикризових заходів до структурних реформ.

Ключовим елементом інституційної стійкості є ефективна система фінансового регулювання, яка має забезпечувати баланс між стабільністю і розвитком, між контролем ризиків і стимулюванням інновацій. В умовах цифровізації та появи нових фінансових інструментів особливого значення набуває макропруденційна політика. Її завдання - своєчасне виявлення системних ризиків, запобігання перегріву ринку та формування буферів капіталу. Для України важливо адаптувати рекомендації Базельського комітету та МВФ до національних реалій.

Інституційна стійкість фінансової системи неможлива без прозорого управління публічними фінансами. Відновлення України потребує підвищення якості бюджетного планування, посилення парламентського контролю за видатками та прозорості державних закупівель. Запровадження цифрових інструментів у фіскальній сфері, зокрема системи «Є-Data», «Прозорро», «OpenBudget», сприяє зниженню корупційних ризиків. У цьому контексті роль Рахункової палати, Державної аудиторської служби та Міністерства фінансів є визначальною.

Банківський сектор залишається ядром фінансової системи, тому його стійкість має стратегічне значення. Після націоналізації проблемних установ та очищення портфелів непрацюючих кредитів галузь отримала можливість до якісного перезапуску. Проте зростання частки державних банків і висока концентрація активів несуть ризики інституційної монополізації. Необхідно розвивати ринкові механізми конкуренції, зміцнювати корпоративне

управління та незалежність наглядових рад.

Ринок капіталу - ще один важливий індикатор інституційної стійкості. Його глибина та ліквідність визначають здатність економіки фінансувати інвестиційні проекти. Сьогодні український фондовий ринок перебуває у стані трансформації: створено Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку, запроваджуються стандарти МСФЗ, формується інфраструктура центрального депозитарію. Проте розвиток цього сегмента вимагає подолання інформаційної асиметрії, захисту прав інвесторів та зміцнення фінансової аналітики.

Особливої уваги заслуговує розвиток небанківського фінансового сектору - страхових компаній, кредитних спілок, пенсійних фондів. Їхня інституційна стійкість визначає рівень соціальної захищеності населення і стабільність споживчого попиту. Для України важливо створити єдиний регуляторний простір і запровадити ризик-орієнтований нагляд. Закон «Про фінансові послуги» та реформа «спліт» стали вагомими кроками у цьому напрямі, але процес ще не завершено.

Суттєвим чинником інституційної стійкості є інтеграція до європейського фінансового простору. Угода про асоціацію з ЄС визначає напрям гармонізації фінансового законодавства, зокрема щодо захисту прав споживачів фінансових послуг, боротьби з відмиванням коштів та прозорості ринків. Адаптація директив ЄС (MiFID II, CRR/CRD IV, Solvency II) створює передумови для інтеграції українського фінансового ринку до єдиного європейського простору.

Важливим інституційним компонентом є система державного фінансового контролю. Вона має забезпечувати належне використання бюджетних ресурсів, у тому числі міжнародної допомоги. У період відбудови значення набувають незалежні аудитори, система електронного моніторингу проектів та оцінювання ефективності видатків. Підвищення прозорості звітності - передумова відновлення довіри донорів і кредиторів.

Не менш важливою складовою інституційної стійкості є розвиток фінансових технологій. FinTech-компанії стають каталізатором змін у

банківській та платіжній системах, сприяють фінансовій інклюзії. Держава має забезпечити правове поле для інновацій, зберігаючи при цьому стабільність ринку. Регуляторні «пісочниці» та цифрова гривня НБУ можуть стати моделлю поєднання стабільності й інноваційності.

Розбудова інституційної стійкості вимагає узгодження дій між державою, приватним сектором і міжнародними партнерами. Скоординована політика дозволяє мінімізувати ризики дублювання функцій, посилити синергію у фінансуванні проєктів відбудови. Механізми державно-приватного партнерства (ДПП) можуть забезпечити інвестиції у критичну інфраструктуру та енергетику. Прозоре адміністрування таких проєктів підвищить довіру суспільства і донорів.

Таким чином, інституційна стійкість фінансової системи є не лише передумовою економічного відновлення, а й фундаментом сталого розвитку України. Вона охоплює ефективність регулювання, фінансову прозорість, довіру, людський капітал і технологічну адаптивність. Формування цілісної інституційної екосистеми дозволить Україні забезпечити макрофінансову стабільність, привабити інвестиції та закласти основу для інтеграції у глобальну економіку.

Список використаних джерел

1. Житар, М. (2024). Вплив інституціональних та структурних змін на фінансово-економічних розвиток країни. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку, 2(13), 85-91. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-08>
2. Житар М. (2024). Аналіз поточного стану інституціональних та структурних змін: вплив та оцінка на фінансово-економічний розвиток країни. Економіка і організація управління. 1 (53). DOI 10.31558/2307-2318.2024.1.1 С. 5-18.

Aliaksei ZHURALIYOU

Doctor of Economics,

Institute of Business Administration and Business Informatics,

University of Hildesheim, Germany

zhurauliou@uni-hildesheim.de

Nataliia DUNA

PhD, Associate Professor,

Department of International Economics and Global Economy,

Karazin National University of Kharkiv, Ukraine

n.duna@karazin.ua

HOW CHATGPT CHANGES THE CULTURE OF LEARNING AND COMMUNICATION IN THE MODERN WORLD

In November 2022, OpenAI introduced ChatGPT, a language model that has fundamentally changed the way people communicate, learn, and create texts within just a few years. Today, this tool is used daily by millions of students, educators, managers, and researchers around the world.

The purpose of this paper is to demonstrate how generative artificial intelligence (AI) transforms the culture of learning and communication, what new opportunities it opens up, and what challenges and risks it introduces to educational and social practices.

According to OpenAI's research report (Chatterji et al., 2025, «How People Use ChatGPT»), by July 2025, about 10% of the global adult population had used ChatGPT. Early users were predominantly male, but the gender gap decreased over time [1].

Importantly, the highest growth rates were observed in low-income countries, reflecting the global accessibility of AI tools. This phenomenon is not only technological but also a new institutional and economic factor in the socio-economic development of these countries. The diffusion of generative AI contributes to digital

inclusion, new forms of informal learning, and enhanced participation in the global knowledge economy.

The proportion of non-work-related queries increased from 53% to over 70%, while professional use was more common among users with higher education and stable employment [1].

Around 80% of all interactions in ChatGPT fall into three categories: practical guidance (learning, advice, creativity), seeking information (questions about people, events, or products), and writing (drafting, editing, and translating texts)[1].

Yet, alongside these benefits come clear risks. Many students copy AI-generated texts without checking their accuracy, which leads to a decline in critical thinking, shallow understanding, and more frequent academic plagiarism.

Universities therefore increasingly rely on oral exams, discussions, and online defenses to verify whether students truly understand the material.

Beyond education, AI is being actively applied in project management, where ChatGPT assists in producing analytical reports and structured responses. Such examples show that AI is already becoming part of broader communication ecosystems, including business and public administration.

Modern education, therefore, must not only teach how to use AI but also how to collaborate with it consciously. Courses on prompt engineering and critical thinking in the AI era should be included in academic curricula. The basic principles of this new culture are clear: do not trust AI without verification, formulate precise and contextual prompts, understand that the model does not «know» but «generates» and maintain respect for authorship, responsibility, and integrity.

Developing these competencies is essential to preserve human creativity and ethical awareness in an automated world. The rapid growth of AI has also stimulated the creation of new tools, such as ThesisAI, which helps academic supervisors evaluate student papers. The emergence of such systems shows that the future of universities lies not in banning ChatGPT but in integrating it responsibly.

In modern universities, the discussion around ChatGPT is still at an early stage, and higher education institutions need to shift from prohibition to conscious adoption

of AI-based tools. This change would modernize teaching methods, enhance research capacity, and prepare students for a labor market where AI literacy is a core skill. ChatGPT has become a global phenomenon that redefines how people interact with knowledge and technology. Its impact on education is double-edged: it expands learning possibilities but challenges traditional models of assessment.

The key mission of universities is to develop a culture of cooperation with AI grounded in ethics, critical thinking, and digital literacy. For modern education, ChatGPT can serve as a catalyst for transition from rote memorization to creative reasoning and active knowledge production. In developing countries, meanwhile, the growing use of ChatGPT represents an emerging institutional driver that influences human capital formation and digital participation on a global scale.

Reference

1. Chatterji, A., Cunningham, T., Deming, D., Hitzig, Z., Ong, C., Shan, C., &Wadman, K. (2025). How People Use ChatGPT. OpenAI Research Report. Retrieved from <https://cdn.openai.com/papers/how-people-use-chatgpt.pdf> (accessed 24.10.2025).

Оксана КАЗАК,
к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна
o.kazak@kubg.edu.ua

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Інноваційне підприємництво є одним із ключових драйверів довгострокового економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та формування стійкої фінансової системи. В умовах повномасштабної війни та повоєнної трансформації економіки України інноваційна діяльність набуває особливого значення, оскільки забезпечує адаптацію бізнесу до високої невизначеності, дефіциту ресурсів та структурних змін. Так, реальний ВВП у 2023 році зріс на 5,3% порівняно з 2022 роком, що свідчить про поступове відновлення економічної активності й попиту на інноваційні рішення [1]. Водночас саме інноваційні підприємства є найбільш вразливими до фінансових ризиків, що посилюються макроекономічною нестабільністю, обмеженим доступом до капіталу та високим рівнем інституційних ризиків.

Фінансові ризики інноваційного підприємництва доцільно розглядати як імовірність втрат фінансових ресурсів або недоотримання очікуваних доходів у процесі створення, впровадження та комерціалізації інновацій. До ключових ризиків належать інвестиційний, кредитний, ліквідності, валютний, інфляційний та ризик фінансової стійкості. За даними міжнародних аналітичних оглядів, понад 60 % інноваційних стартапів у країнах з перехідною економікою припиняють діяльність протягом перших трьох років саме через фінансові обмеження та неефективне управління ризиками [2; 3].

Для України характерною є висока залежність інноваційного бізнесу від власних коштів та обмежених грантових програм. Інвестиційний (венчурний) сектор 2022-2024 рр. демонструє ознаки відновлення: загальна кількість

інвестиційних угод у 2024 році зросла до 174 (проти 91 у 2023 році), а сумарний обсяг інвестицій у технологічний сектор у 2024 році, за даними AVentures та оглядів ринку, становив приблизно \$462 млн (проти \$209 млн у 2023 році) – це вказує на динамічне відновлення притоку капіталу, хоч і ще нижче пікового 2021 року [1]. Зростання числа угод відбувається одночасно зі зміною структури інвестицій (збільшення частки defense/dual-use та енергетики). При цьому варто зауважити, що частка венчурного фінансування у ВВП України залишається істотно нижчою, ніж у країнах ЄС, що зумовлює підвищений інвестиційний ризик та стримує масштабування інноваційних проєктів [4]. В умовах високої облікової ставки та жорсткої монетарної політики кредитні ресурси для малого й середнього інноваційного бізнесу є малодоступними, що посилює ризик ліквідності та фінансової нестійкості підприємств.

Окрему групу ризиків формують макроекономічні чинники. Коливання валютного курсу, прискорення інфляційних процесів та зростання вартості залученого капіталу безпосередньо впливають на фінансове планування інноваційних підприємств. За даними Національного банку України, інфляція була низькою наприкінці 2023 року (близько 5,1% у грудні 2023), але у 2024 році прискорилося (індекс на кінець року близько 9-12%), а прогнози на 2025 рік коливалися в діапазоні близько 6-9% залежно від сценарію – це впливає на вартість капіталу, реальні ставки кредитування та планування інноваційних проєктів. Підтвердженням високої премії ризику є також утримання ключової ставки на рівні двозначних показників (13-15,5% у 2024-2025 рр.) [5].

За оцінками експертів, валютний ризик є критичним для компаній, орієнтованих на імпорту технологій або експорт інноваційної продукції, оскільки навіть незначні курсові коливання можуть істотно змінювати рентабельність проєктів [4].

Водночас суттєвим викликом залишається інституційний ризик, що проявляється у нестабільності регуляторного середовища, недосконалості механізмів захисту прав інвесторів та обмеженій прогнозованості державної політики у сфері підтримки інновацій. Попри наявність стратегічних

документів щодо розвитку інновацій та цифрової економіки, їх практична імплементація часто є фрагментарною, що знижує ефективність фінансових стимулів [6].

Разом із тим сучасні тенденції свідчать і про наявність перспектив зниження фінансових ризиків інноваційного підприємництва в Україні. По-перше, активізація міжнародної фінансової допомоги та участь у програмах ЄС відкривають доступ до грантового та квазікапітального фінансування, що зменшує інвестиційні ризики для стартапів. По-друге, розвиток фінансових технологій, краудфандингу та альтернативних інструментів фінансування сприяє диверсифікації джерел капіталу та підвищенню фінансової гнучкості бізнесу [7].

Важливою перспективою є формування ефективної системи управління фінансовими ризиками на рівні підприємств. Використання фінансового прогнозування, сценарного аналізу, страхування ризиків та хеджування валютних коливань дозволяє зменшити ймовірність критичних фінансових втрат. Крім того, підвищення фінансової грамотності підприємців та інтеграція принципів сталого фінансування сприятимуть зростанню довіри інвесторів і зміцненню фінансової стійкості інноваційного сектору.

Таким чином усе вищезазначене дає змогу стверджувати, що фінансові ризики інноваційного підприємництва в Україні є системними та багатофакторними, однак за умови активної державної політики, розвитку інноваційної інфраструктури та впровадження сучасних фінансових інструментів вони можуть бути трансформовані з факторів стримування у чинники стратегічного розвитку. Така підтримка з боку держави сформує вагоме підґрунтя для відновлення економіки, інтеграції України до європейського інноваційного простору та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності національного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. AVentures Capital. DealBook of Ukraine for 2024 / AVentures Capital. — 2025. — URL: <https://uvca.eu/news/dealbook-of-ukraine-2024-by-aventures-capital> (дата звернення: 07.11.2025)
2. OECD. Innovation and finance: policy perspectives [Електронний ресурс]. — Paris : OECD Publishing, 2024. — Режим доступу: <https://www.oecd.org/innovation/innovation-and-finance.htm> (дата звернення: 08.11.2025).
3. World Bank. Entrepreneurship and innovation in emerging economies [Electronic resource]. — Washington, DC : World Bank, 2023. — Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/topic/entrepreneurship> (дата звернення: 07.11.2025).
4. European Commission. European innovation scoreboard 2024 [Електронний ресурс]. — Brussels : European Union, 2024. — Режим доступу: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_307 (дата звернення: 07.11.2025).
5. National Bank of Ukraine. Inflation reports and comments / NBU. — 2023-2025. — URL: <https://bank.gov.ua/en/monetary/report> (дата звернення: 07.11.2025).
6. International Monetary Fund. Global financial stability report 2024 [Електронний ресурс]. — Washington, DC : IMF, 2024. — Режим доступу: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR> (дата звернення: 08.11.2025).
7. UNIDO. Financing innovation for sustainable development [Електронний ресурс]. — Vienna : United Nations Industrial Development Organization, 2024. — Режим доступу: <https://www.unido.org/resources-publications> (дата звернення: 07.11.2025).

Аліна НЕЧИПОРЕНКО,

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

a.nechyporenko@kubg.edu.ua

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ В УКРАЇНІ

Цифровізація стала одним з ключових драйверів модернізації публічних фінансів. В Україні цифрова трансформація системи публічних фінансів є необхідною умовою забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності управління фінансовими ресурсами. З огляду на виклики воєнного стану, дефіцит державного бюджету та зміну макрофінансових умов, цифрові рішення в сфері публічних фінансів набувають особливої актуальності.

Цифрова трансформація публічних фінансів розглядається як комплексний процес упровадження цифрових технологій, що змінюють підхід та інструментарій до управління державними фінансами, забезпечують автоматизацію бюджетного процесу, підвищують прозорість управлінських рішень та сприяють мінімізації корупційних ризиків. Цифровізація дозволяє використовувати сучасні технології для підвищення мобілізації доходів, підвищення ефективності державних витрат, посилення фіскальної прозорості та підзвітності [1, с. 87].

Останніми роками Україна досягла суттєвого прогресу у цифровізації публічних фінансів. Найвагоміші здобутки включають:

- запуск порталу «Дія» та розвиток електронних послуг, які містять податкові сервіси, подання звітності, реєстрацію бізнесу, отримання послуг для фізичних осіб-підприємців;
- впровадження Є-Data – платформи відкритих даних у сфері публічних фінансів, яка забезпечує прозорість бюджетних потоків й є основою для публічного моніторингу використання коштів;

- електронну систему публічних закупівель Prozorro, що сприяє конкуренції та прозорості процедур закупівель;
- запровадження електронного аудиту («е-аудит»), що передбачає цифрову трансформацію ключових процесів контрольно-перевірочної роботи.

Цифрова трансформація дозволила підвищити якість управлінських рішень, мінімізувати людський фактор, пришвидшити деякі процеси та забезпечити дієвий механізм контролю та підзвітності. Разом з тим, цифровізація публічних фінансів супроводжується й цілою низкою викликів, а саме: кіберризиків, нерівномірність доступу до цифрової інфраструктури, недостатній рівень цифрової грамотності, ризики витоку даних, а також необхідність гармонізації українських систем із стандартами ЄС.

Отже, в Україні відбулися суттєві зрушення в системі публічних фінансів у контексті цифровізації, проте зберігається потреба у розробленні ефективного механізму захисту національної економіки від існуючих викликів і загроз, а також формуванні комплексної програми повоєнної відбудови країни [2, с. 33].

Для поглиблення цифровізації публічних фінансів на найближчі роки доцільними є такі напрями:

- розвиток цифрової інфраструктури управління бюджетним процесом;
- впровадження інтелектуальних аналітичних систем (AI, Big Data) для прогнозування макрофінансових показників;
- подальша цифрова трансформація податкового адміністрування;
- розвиток цифрових компетентностей у сфері публічних фінансів;
- посилення кіберзахисту фінансової інфраструктури;
- гармонізація електронних систем управління публічними фінансами зі стандартами ЄС.

Розвиток системи публічних фінансів в Україні має ґрунтуватися на синергії цифрової інфраструктури, фінансової культури та нормативної стабільності. Це, в свою чергу, дозволить забезпечити прозорість бюджетного процесу, підвищити ефективність використання публічних коштів та водночас сприятиме формуванню сучасної моделі фінансового врядування, що відповідає

європейським вимогам відкритості та підзвітності [3, с. 128].

Перспективним напрямом в контексті цифровізації є й консолідація інформаційних систем суб'єктів управління публічними фінансами, а також створення єдиної екосистеми інформаційних баз для здійснення ефективного управління [4, с. 381].

Таким чином, цифрова трансформація системи публічних фінансів України є важливим інструментом підвищення ефективності державного управління, зміцнення фінансової дисципліни, прозорості та довіри громадян. Попри наявні виклики, впровадження цифрових рішень дозволило забезпечити стійкість державних фінансів у період кризових явищ, зокрема воєнного стану, і формує базис для майбутнього відновлення країни та інтеграції до європейського фінансового простору.

Список використаних джерел:

1. Криниця С. Сучасні тренди розвитку цифрових технологій та їх вплив на публічні фінанси. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2023. №2. С. 82–120.

2. Кужелєв М.О. Публічні фінанси України: вплив війни, нові виклики та тенденції розвитку. *Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні* : збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Хмельницький-Херсон, 20 грудня 2022 р. Хмельницький-Херсон : ХНТУ, 2022. С. 31–33.

3. Піхоцька О. М., Процик О.С. Цифрова трансформація системи публічних фінансів як чинник підвищення фінансової прозорості держави. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 46. С. 123–129.

4. Кужелєв М.О., Нечипоренко А. В. Цифрова трансформація бюджетної системи України: стан, виклики та перспективи. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. №3(17). С. 376–384.

Сергій ОБУШНИЙ,
к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна
s.obushnyi@kubg.edu.ua

ВБУДОВАНІ ФІНАНСИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ФІНТЕХ-ЕКОСИСТЕМИ ТА ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ В УКРАЇНІ

Вбудовані фінанси (embedded finance) стають ключовим напрямом цифрової трансформації фінансового сектору. Їхня сутність полягає у включенні фінансових послуг у нефінансові екосистеми (сервіси, платформи, мобільні додатки) — від електронної комерції до транспортних чи туристичних сервісів [1]. Така інтеграція забезпечує користувачам можливість отримувати фінансові продукти безпосередньо в межах користувацького інтерфейсу, без потреби у традиційному банку як посереднику, що перетворює фінансову інфраструктуру на «невидимий» технологічний шар цифрової економіки.

Наукове осмислення цього феномену свідчить, що вбудовані фінанси формують нову архітектуру фінансового посередництва, у якій фінансові операції перетворюються з окремої дії на частину цифрової взаємодії користувача. Це явище має подвійний ефект: воно водночас підвищує ефективність ринку і розширює доступ до фінансових послуг для мікро-, малого бізнесу та населення.

Сучасна парадигма вбудованих фінансів ґрунтується на розвитку Banking-as-a-Service (BaaS) платформ, API-інтеграції, хмарних обчислень, штучного інтелекту, машинного навчання та мобільних фінансових технологій. Ці фактори дозволяють створювати «невидимі» фінансові сервіси, які діють у момент потреби користувача, інтегруючи економічну поведінку і фінансову взаємодію. Ключові переваги такого підходу — зниження транзакційних витрат, персоналізація пропозицій і розширення фінансової інклюзії через використання альтернативних даних для оцінки кредитоспроможності [2].

За оцінками Allied Market Research та Precedence Research, глобальний ринок вбудованих фінансів у 2024 р. оцінювався у \$82–112 млрд, а до 2033–2034 рр. може зрости до \$570–1732 млрд [3; 4]. Основними драйверами виступають зростання електронної комерції, поширення смартфонів, розвиток відкритого банкінгу (PSD2, PSD3) та попит на інтегровані цифрові сервіси.

Таблиця 1

Світові тенденції розвитку ринку вбудованих фінансів

Регіон	Частка ринку, 2024 (%)	CAGR ¹ , (%)	Ключові чинники розвитку
Північна Америка	29–33	32,0–32,8	Розвинена інфраструктура fintech і високий рівень цифровізації
Європа	37	25,0–27,0	Регулювання відкритого банкінгу, BNPL-моделі
Азійсько-Тихоокеанський регіон	25–28	30,0	Активність технологічних гігантів (Alibaba, Tencent)
Україна	<1	~35,0	Інновації monobank, Fintech-IT Group, цифровізація НБУ

¹ CAGR (Compound Annual Growth Rate) — Сукупний середньорічний темп зростання

Вбудовані фінанси виступають одним із найефективніших інструментів розширення фінансової інклюзії. Вони усувають бар'єри між користувачем і фінансовою установою, забезпечуючи доступ до банківських продуктів без потреби у фізичній присутності в банку. Завдяки аналізу поведінкових і транзакційних даних фінансові сервіси можуть оцінювати ризики навіть у клієнтів без офіційної кредитної історії. Це особливо важливо для малих підприємців, внутрішньо переміщених осіб та молоді.

В умовах воєнної та післявоєнної економіки України вбудовані фінанси допомагають підтримувати платіжні системи, забезпечувати доступ до мікрокредитування, міжнародних переказів та цифрових каналів для соціальних виплат. Такі сервіси також сприяють зниженню рівня тіньової економіки

завдяки прозорості транзакцій.

Україна демонструє стійкий розвиток фінтех-екосистеми навіть у складних геополітичних умовах. За даними Ukrainian Fintech Catalog 2024, у країні функціонує понад 240 фінтех-компаній, з яких 68% є прибутковими, а 33% працюють на міжнародних ринках. Найвідомішим прикладом є Fintech-IT Group — розробник monobank, що у 2024 р. став першим українським «єдинорогом» із капіталізацією понад 1 млрд дол. [5].

Інноваційність вітчизняних нео-банків проявляється у впровадженні вбудованих фінансових сервісів: інтеграції платежів, кредитування, страхування та інвестицій у межах одного мобільного застосунку. Регуляторна стратегія НБУ до 2025 р. передбачає створення sandbox-платформ, розвиток відкритого банкінгу та підвищення фінансової грамотності громадян [6].

Вбудовані фінанси становлять нову архітектуру цифрової економіки, що інтегрує фінансові сервіси в реальні економічні процеси. Вони розширюють доступ до фінансових ресурсів, підвищують конкурентоспроможність бізнесу й забезпечують синергію між технологічним і банківським секторами. Для України вбудовані фінанси мають стратегічне значення у відбудові фінансової інфраструктури, інтеграції в європейський ринок, залученні інвестицій і підвищення фінансової інклюзії. Очікується, що до 2030 року цей сектор стане одним із драйверів фінансової модернізації країни, поєднуючи державні цифрові сервіси, комерційні фінтех-платформи та Web3-технології.

Список використаних джерел:

1. Ozili P. K. Embedded finance: assessing the benefits, use case, challenges and interest over time // *Journal of Internet and Digital Economics*. 2022. № 2(2). P. 108–123. URL: <https://doi.org/10.1108/JIDE-05-2022-0014>
2. Hensen J., Kötting B. From open banking to embedded finance: The essential factors for a successful digital transformation // *Journal of Digital Banking*. 2022. Vol. 6, № 4. P. 308–318. URL: <https://doi.org/10.69554/SRCL3482>
3. Allied Market Research. Embedded Finance Market Size, Share & Trends

Analysis Report 2033. 2024. URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/embedded-finance-market-A110805>

4. Grand View Research. Embedded Finance Market Size and Share Report, 2030. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/embedded-finance-market-report>

5. Vestbee. Ukrainian Fintech-IT Group raises funding at \$1B+ valuation. 2024. URL: <https://www.vestbee.com/insights/articles/ukrainian-fintech-it-group-a-developer-of-mono-raises-funding-at-a-1-b-valuation>

6. Національний банк України. Стратегія розвитку фінтеху до 2025 року. 2020. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf

Мар'яна СУЛИМА

к. е. н, доц., доцент кафедри фінансів

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

m.sulyma@kubg.edu.ua

ІНСТИТУЦІЙНИЙ ВПЛИВ МСФЗ НА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ

У сучасних умовах відновлення економіки України та посилення євроінтеграційних процесів ключовим інституційним елементом виступають Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ). Актуальність дослідження зумовлена необхідністю системної оцінки наслідків впровадження МСФЗ в Україні. Метою дослідження є оцінка інституційного впливу впровадження МСФЗ та структурні елементи фінансово-економічного розвитку України, а також розробка рекомендацій щодо посилення цього впливу в контексті європейської інтеграції.

Дослідження базується на наукових працях вітчизняних науковців. Так, Лежненко, Л. І., & Кругла, М. М. (2024) розглядали становлення та впровадження МСФЗ в міжнародну облікову систему в історичному контексті. Автори дослідили шлях трансформації МСБО (IAS) в МСФЗ (IFRS); конвергенцію міжнародних стандартів і американських стандартів бухгалтерського обліку; з'ясували вплив глобалізаційних аспектів у світі на становлення, мету та статус міжнародних стандартів фінансової звітності [2].

Ефективність фінансово-економічного розвитку України сьогодні безпосередньо залежить від якості фінансової інформації, яку забезпечує впровадження МСФЗ. Серед переваг слід відмітити інвестиційну привабливість та підвищення уваги серед міжнародних інвесторів, гармонізація з європейським регуляторним полем та стандартизація фінансової інформації. Про це зазначали у своєму дослідженні Кладницька, Т., & Мейш, А. (2025). Автори довели, що інтеграція міжнародних стандартів обліку формує

передумови для підвищення рівня довіри до фінансової звітності та її прозорості в контексті функціонування українського бізнесу, що забезпечує передумови для залучення потенційних інвесторів та кредиторів [1]. А Роева О.С. & Шепелюк В.А. (2024). Надали рекомендації щодо покращення адаптації МСФЗ, які включають розробку комплексних програм навчання для підприємств, створення інформаційної платформи для підтримки впровадження стандартів, а також підвищення співпраці між державними органами й бізнесом для моніторингу ефективності впровадження [4].

Загалом, впровадження МСФЗ розглядається як інституційна реформа, що змінила правила фінансового ринку: для регулятора, інвесторів та кредиторів, бухгалтерів та аудиторів. Серед ключових аспектів варто виділити наступні:

- головним орієнтиром є потреби не внутрішніх, а зовнішніх користувачів, тобто інвесторів;
- гармонізація вітчизняного та європейського законодавства;
- підвищення ролі незалежного аудиту для забезпечення достовірності звітності за МСФЗ.

Переваги впровадження МСФЗ для компаній відображено на рис.1.

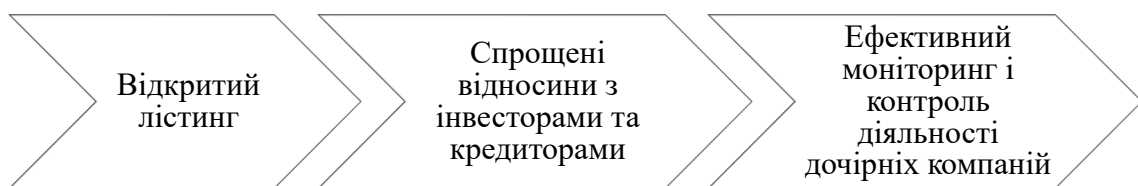


Рис.1 - Переваги впровадження МСФЗ

**Джерело: [3]*

Відкритий лістинг дозволяє вільно виходити на міжнародний фондовий ринок та залучати капітал через публічне розміщення акцій. Інформація, що відображається у фінансовій звітності є більш прозорою, а фінансові показники компанії – порівняними з європейськими компаніями-аналогами. Вимоги МСФЗ до оцінки активів, визнання доходів і розкриття інформації стимулюють компанії приймати більш зважені управлінські рішення. А контроль дочірніх

компаній, що працюють за кордоном стає більш ефективним.

Загалом, Україна вже робить дієві кроки для впровадження МСФЗ. І одним із них є стандарт SAF-T (Standard Audit File-Tax). Основна мета SAF-T – спростити для компаній подання бухгалтерської інформації на запит державних органів або аудиторів. Використання SAF-T сприятиме прозорості в обміні даними бухгалтерського обліку, і вирішенню проблеми корупційної складової, мінімізуючи спілкування бухгалтера з податковим інспектором. Впровадження SAF-T в Україні відбувається поступово і розпочалось із великих платників податків (ВПП). Так, з 01.01.2023 року є обов'язковим подання файлу SAF-T UA ВПП на запит контролюючого органу; з 01.01.2025 року – обов'язкове подання всіма ВПП; а з 01.01.2027 року – обов'язкове подання всіма платниками ПДВ [6].

Впровадження МСФЗ є незворотною та критично важливою інституційною зміною, яка має безпосередній позитивний вплив на фінансово-економічний розвиток України. Впровадження МСФЗ є важливим кроком для забезпечення надійності та об'єктивності фінансової звітності. Це сприяє залученню фінансової підтримки на реконструкцію, розвиток та збільшення стійкості МСП в умовах, коли країна перебуває у складний період війни [5, с.105].

Разом з тим, слід розглянути і перешкоди, з якими стикаються компанії при переході на МСФЗ – це проблеми необхідних кваліфікованих кадрів, розбіжності у фінансовому та податковому обліку, питання взаємодії бізнесу та держави та обмеженість фінансових ринків.

Отже, МСФЗ слід розглядати як інституційний фундамент для інтеграції України до ЄС. SAF-T UA в Україні – це також один із кроків до євроінтеграції. Подальші кроки мають бути сфокусовані на усуненні інституційних перешкод, зокрема, через реформування системи освіти, поглиблення інтеграції обліку, аудиту та корпоративного управління, а також державні програми підтримки.

Список використаних джерел:

1. Кладницька, Т., & Мейш, А. (2025). МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ОБЛІКУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВУ ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ. *Сталий розвиток економіки*, (1 (52), 22-26. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-3>
2. Лежненко, Л. І., & Кругла, М. М. (2024). ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ МСФЗ (IFRS) У СВІТІ І В УКРАЇНІ. *Підприємництво і торгівля*, (41), 54-60. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-07>
3. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ). URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/services-2/consulting/ifrs>. (Дата звернення 24.10.2025)
4. Роєва О.С. & Шепелюк В.А. (2024). Вплив міжнародних стандартів фінансової звітності на розвиток національних систем обліку та звітності України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, (7-8), 77-84.
5. Савицька О.М., Мордюк А.В. Виклики та перспективи впровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності українськими підприємствами в умовах воєнного стану / О. М. Савицька, А. В. Мордюк // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. – 104-105 с.
6. Що таке формат SAF-T та як він вплине на електронний аудит – розповіли на IT-конференції Форсайт 2.4. URL: <https://medoc.ua/news/shho-take-format-saf-t-ta-jak-vn-vpline-na-elektronnij-audit-rozpovli-na-it-konferenc-forsajt-24> (Дата звернення 27.10.2025)

СЕКЦІЯ 3. МІСЬКІ АГЛОМЕРАЦІЇ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Moutiâ EL JAZOULI

**Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Economics
and Management, Polydisciplinary Faculty of Taroudant,**

Ibnou Zohr University, Morocco

m.eljazouli@uiz.ac.ma

THE CONTRIBUTION OF AGILITY TO THE DIGITAL TRANSFORMATION OF STARTUPS

In digital era, businesses face new challenges driven by the rapid evolution of technology [1]. Moreover, the combination of volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA environment) accurately reflects the current competitive landscape, where agility has become essential not only to gain a competitive edge but sometimes simply to survive [2]. Digital transformation refers to the strategic use of modern technologies to significantly enhance a company's efficiency and reach. In today's fast-paced digital world, start-ups must continuously adapt to emerging trends and technological advancements to remain competitive.

In today's connected world, digitalization is no longer just a tool for improving operational efficiency it has become a strategic necessity for start-ups seeking success in the digital era. Digital transformation enables start-ups to uncover new sources of value creation, foster innovation, and gain a competitive edge in increasingly saturated markets [4]. By digitalizing their processes, products, and services, start-ups can enhance operational efficiency, reduce costs, and become more adaptable. This allows them to allocate resources more effectively, invest in growth initiatives, and respond quickly to market changes. Moreover, digitalization opens the door to international markets, helping start-ups expand their customer base beyond geographical boundaries.

Using digital platforms and online channels, start-ups can overcome spatial limitations and reach global audiences, thereby increasing their visibility, market reach, and revenue potential [3].

Digital agility refers to an organization's ability to recognize and respond to opportunities and threats arising from digital technologies within a limited or evolving timeframe [3]. According to Salmela et al. [5], digital agility can be defined at multiple levels: organizational, individual, societal, or even industrial, depending on the unit of analysis. It is inherently linked to the emergence of both digital threats and opportunities, reflecting the ongoing need to continuously capitalize on new prospects while managing the risks they bring. Furthermore, digital agility encompasses the capacity to identify and leverage market opportunities enabled by digital technologies. The concept of digital agility is relatively recent, and scholars have yet to reach a consensus regarding its precise definition and scope. It denotes an organization's capability to respond swiftly to digital challenges and opportunities through the effective use of digital tools and processes.

Thus, digital agility has become a critical competence for organizations seeking to maintain a competitive advantage in the digital age. It builds upon traditional organizational agility by incorporating the ability to adapt rapidly and effectively to digital technologies, digital disruptions, and evolving customer behaviors. Importantly, it extends beyond technical dimensions to include fostering a digital culture, exercising digital leadership, and leveraging data and analytics to support decision-making.

In essence, the notion of digital agility captures the unique challenges and opportunities created by digitalization, requiring firms to develop distinct capabilities that enable proactive and effective responses to a fast-changing digital environment. In fact, digital agility plays a pivotal role in transforming business operations by combining digital resources with other organizational assets. Through the continual identification and exploitation of market opportunities, digital agility supports the recombination and creation of new products, services, and business models that enhance customer value.

Agility plays a vital role in driving digital transformation. It requires streamlining existing processes by introducing new methods and materials, while also reshaping organizational structures and business models. Through this adaptive approach, organizations can enhance efficiency, foster innovation, and ensure a smoother transition toward a digitally enabled environment.

This means that an agile company is better equipped to manage digital transformation, which involves organization-wide changes aimed at introducing the optimal combination of technological concepts [5].

In this regard, several key elements have been identified as influencing digital transformation. These include an agile culture, agile leadership, an agile mind-set, collaboration and communication, risk-taking and experimentation, speed and reduced time-to-market, and finally, the ability to seize emerging opportunities.

The greatest challenge of digital agility lies in creating a digital culture that can both attract digital talent and upskill existing employees. Indeed, digital competencies are crucial for companies embarking on the path of digital agility. However, many organizations face resistance from employees who are reluctant to embrace radical change. As a result, companies must identify and address skill gaps within their workforce. To successfully respond to disruptive changes, firms need to develop a coherent plan and a consistent digital strategy. Consequently, leaders play a critical role in fostering a digital mind-set across the organization. This includes attracting skilled digital professionals, enhancing employees' digital capabilities, and cultivating a culture that supports digital transformation [1].

Moreover, adopting agile practices within digital transformation initiatives is far from straightforward. Resistance to change, lack of experience with agile methods, and a mismatch between agile principles and existing corporate culture often act as major barriers. A successful integration therefore requires intensive training, strong managerial support, and a cultural shift toward agile values. Addressing these challenges is essential for realizing the full potential of agile methodologies in driving digital transformation.

Agility has become a critical success factor for companies seeking to remain

competitive and innovative. With the rise of disruptive digital technologies, agility has become more important than ever. Yet achieving true digital agility is far from straightforward. Organizations must foster a culture that embraces change, equip employees with the right skills, and ensure that agile practices align with their broader corporate values. Leadership, collaboration, and a willingness to experiment are all crucial components in navigating this transformation successfully. Those who manage to embed agility at the core of their strategy are best positioned to thrive in a rapidly changing digital landscape and secure lasting competitive advantage.

References:

1. Duvivier F., Gupta A. Digital agility in contemporary organizations: Definition, scope, and applications. *International Journal of Information Management*. 2023; 68:102512.
2. Giacosa E., Civera C., Marzi G. VUCA, agility and competitive advantage in modern business environments. *Management Decision*. 2022;60(12):3210–3227.
3. Kő A., Szabó Z., Toth G. Digital agility: A framework for organizational adaptation. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023; 188:122397.
4. Olorunyomi Stephen Joel A., Smith J., Khan R. Digital transformation in startups: Opportunities and challenges. *Journal of Innovation & Entrepreneurship*. 2024;13(1):15–32.
5. Salmela H., Mäkinen S., Mäntymäki M. Levels of digital agility: Individual, organizational, and industry perspectives. *Information & Management*. 2022;59(8):103647.

Youssef HARRAK,
Doctor of Translation and Cultural Studies, Associate Professor,
Professor of the Department of Transverse Subjects,
Polydisciplinary Faculty of Taroudant,
Ibn Zoher University, Morocco
y.harrak@uiz.ac.ma

ECO-TRANSLATION AND URBAN FUTURES: ECO-CRITICAL PERSPECTIVES ON SMART SPECIALIZATION AND SUSTAINABLE GROWTH

Urban futures are shaped where technology, economy, and ecology intersect, with ‘smart specialization’ masking deeper ecological and political tensions. Drawing on Buell, Morton, and Cronin, this study examines how environmental narratives are built and translated in urban planning. Cases like Amsterdam, Barcelona, Copenhagen, and Medellín show how such narratives can either entrench exclusion or foster just, ecological transformation.

«Smart specialization» is promoted as a strategy for sustainable urban growth, but ecocriticism reveals its narratives are far from neutral. Lawrence Buell’s «toxic discourse» exposes how policy language can mask uneven exposure, green gentrification, and exclusion. Timothy Morton’s dark ecology rejects the illusion of a separate «nature», highlighting entanglement and uncertainty. Projects like Barcelona’s green infrastructure and New York’s High Line show how benefits can be captured by elites. Abu Dhabi’s Masdar City reveals how grand ecological visions can falter. Ultimately, urban planning is narrative planning, shaping who benefits from sustainability.

Where ecocriticism diagnoses the problem, eco-translation offers a tool for intervention. As Cronin (2017) argues, translation in the Anthropocene is not just about language; it is about transferring ecological values across domain, from cultural and ethical discourses into the technical and institutional genres of urban governance:

strategies, budgets, KPIs, investment prospectuses, and zoning regulations. Illustrative cases include :

1. Amsterdam's Doughnut Economy: By translating ecological and social ceilings into planning instruments, Amsterdam has embedded ecological boundaries into its procurement policies, urban development, and monitoring frameworks.

2. Barcelona's Superblocks: By reconfiguring street networks to reduce traffic and increase liveability, the city has demonstrated ecological and health gains but also shown the need for equity-oriented translation, ensuring these gains are shared, not captured by elites.

3. EU Smart Specialization Strategies: These documents can be eco-translated by embedding planetary boundaries and justice considerations directly into funding criteria and governance mechanisms.

Another crucial dimension of ecological transition is human capital. Skills, education, and environmental literacy determine whether ecological narratives become practical transformations or remain empty slogans.

1. Name entanglements: Acknowledge uncertainty, ecological limits, and labor transitions.

2. Detoxify metrics: Go beyond 'jobs created' to track equity, exposure reduction, and ecological outcomes.

3. Translate values into rules: Make ecological and justice outcomes binding in funding and evaluation.

4. From Growth to Balance: Ecological Economics and Institutional Transformation.

Herman Daly's steady-state economics and Elinor Ostrom's polycentric governance offer complementary frameworks. Equally, Timothy Morton's dark ecology adds an ethic of uncertainty and entanglement: cities cannot export risks elsewhere.

Case studies illustrate this shift:

1. Amsterdam embeds circularity into its procurement and urban strategy, turning Raworth's Doughnut into institutional rules.

2. Copenhagen's carbon neutrality efforts demonstrate both success and limits, showing how ecological ambition must be coupled to multi-scalar governance.

3. Green budgeting in the EU links fiscal rules to environmental ceilings, making budgets themselves ecological institutions.

This paper has explored the intersections of ecocriticism, eco-translation, and ecological economics in shaping the narratives, structures, and imaginaries of urban transformation. The following are the main key findings:

1. Narratives matter: Smart specialization and green growth discourses shape material outcomes.

2. Translation matters: Ecological values must be carried into institutional speech acts, not left at the level of slogans.

3. Culture matters: Sustainability futures are authored through collective imaginaries as much as through technical planning.

To align urban development with ecological and justice imperatives, we propose a triple strategy:

1. Institutionalize eco-translation: Embed ecological values and justice principles into the legal, fiscal, and procedural architectures of urban governance.

2. Invest in cultural co-authorship: Make imaginaries participatory and plural, involving communities, artists, and educators.

3. Adopt ecological economics as a compass: Treat planetary boundaries and social foundations as operational, not aspirational.

Urban transformation in the Anthropocene is not only about smart technologies or green infrastructures; it is about re-authoring the story of the city itself, making it metabolically honest, culturally inclusive, and ecologically bounded.

References:

Buell, L. (2001). *Writing for an endangered world: Literature, culture, and environment in the U.S. and beyond*. Harvard University Press.

Cronin, M. (2017). *Eco-translation: Translation and ecology in the age of the Anthropocene*. Routledge.

Daly, H. E. (1996). *Beyond growth: The economics of sustainable development*. Beacon Press.

Morton, T. (2010). *The ecological thought*. Harvard University Press.

Morton, T. (2016). *Dark ecology: For a logic of future coexistence*. Columbia University Press.

Евеліна АНДРІЄВСЬКА

аспірант кафедри міжнародної економіки

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

e.andriievska.asp@kubg.edu.ua

**МУНІЦИПАЛЬНА ЕКОНОМІКА ЯК ОСНОВА СТІЙКОГО
РОЗВИТКУ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ:
ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ДОНОРСЬКІ
РЕСУРСИ**

Повномасштабна війна, розв'язана Російською Федерацією проти України, призвела до докорінної трансформації просторової, економічної та демографічної конфігурації країни. З початку 2022 року міські агломерації стали одночасно й епіцентрами руйнувань, і осередками мобілізації ресурсів фінансових, організаційних, соціальних. Саме у межах міських громад зосередилася більшість переміщеного населення, інфраструктурних втрат, економічної активності та процесів відновлення. У цьому контексті муніципальна економіка почала відігравати нову, критичну, системоутворювальну роль. Вона забезпечує функціонування базових сервісів, зберігає трудовий потенціал, підтримує як локальне, так і переміщене підприємництво, і слугує буквально інституційною основою для реалізації відновлювальної політики. Згідно з аналітичним звітом OECD, для України «особливо важливим є підсилення спроможності муніципалітетів у відбудові та управлінні ресурсами після війни» [1, с. 78].

З огляду на масштаби втрат, саме міста, а не лише центральні органи влади, стають основними суб'єктами прийняття рішень у процесі післявоєнного відновлення. При цьому роль місцевих бюджетів виходить за межі звичної фіскальної функції: вони дедалі більше виконують функцію антикризових хабів, перерозподіляючи ресурси на користь найвразливіших категорій населення та критичної інфраструктури. За офіційними даними Міністерства

фінансів України, у першому півріччі 2025 року доходи місцевих бюджетів зросли на 18,2 % порівняно з аналогічним періодом 2024 року і склали 236,5 млрд грн [2, с. 7].

Попри те, що роль муніципалітетів значно зросла під час війни, в українській науковій літературі поки що немає чіткого визначення муніципальної економіки як окремого об'єкта для аналізу. Її можливості у процесі повоєнного відновлення ще не були належно осмислені на концептуальному рівні. Більшість досліджень стосується або макrorівня, або суто технічних аспектів відбудови. Водночас саме локальний рівень є точкою перетину стратегічного й практичного, де стикаються національні політики, міжнародна підтримка та повсякденні потреби населення. Це зумовлює необхідність осмислення муніципальної економіки як ключового чинника стійкості та як інструменту формування моделей smart-відбудови міських агломерацій.

Війна суттєво вплинула на податкову базу територіальних громад. Частина підприємств припинила діяльність або перемістилась у безпечніші регіони. Частина населення виїхала чи змінила місце реєстрації. Як наслідок ми спостерігаємо суттєве зменшення надходжень із ПДФО, єдиного податку, плати за землю. З іншого боку, місцеві бюджети зіштовхнулись із різким зростанням видатків: це витрати на розміщення ВПО, підтримку комунальних закладів, інфраструктури та безпеки. Особливо складна ситуація в громадах, що постраждали від бойових дій або опинилися поблизу лінії фронту. Проте у деяких містах спостерігається зростання доходів навіть під час війни. Наприклад, столиця, місто Київ, має стабільну надходжувальну базу: за даними на I півріччя 2025 року, загальний фонд місцевих бюджетів України зріс на 18,2 % і склав понад 236 млрд грн [2, с. 7]. Це свідчить про фіскальну адаптивність у низці громад, однак динаміка залишається нерівномірною. У містах, що зазнали інтенсивних бойових дій (наприклад, Миколаїв, Харків), падіння податкових надходжень перевищує 30 %, що формує залежність від трансфертів і донорської підтримки.

У промислових агломераціях, таких як Дніпро чи Запоріжжя, передумови для відновлення дещо інші: тут вплив війни був дворазовим — руйнування інфраструктури та промислових ланцюгів плюс виклики бюджетного наповнення. За даними Fitch Ratings, «міста України, попри демонстрацію стійкості, стикаються з підвищеними бюджетними та ліквідними ризиками» [3, с. 1]. У статті German Economic Team наголошується на «високій концентрації фінансової активності у Києві, Дніпрі та Запоріжжі» [4, с. 7].

Фінансова стійкість муніципалітетів залежить не лише від обсягу доходів. Важливими є гнучкість у видатках, здатність швидко приймати рішення, підтримка з держбюджету та донорська допомога. Kyiv School of Economics підкреслює важливість моделювання бюджетної спроможності з урахуванням донорських потоків і інституційних змін [5, с. 2].

На мою думку, саме людський капітал є критичним ресурсом муніципальної економіки. В умовах війни він одночасно є і найуразливішим. Масова міграція, мобілізація, зниження якості освіти, втрата робочих місць — усе це послаблює потенціал громад. Здатність міста утримати, інтегрувати або повернути кваліфікованих фахівців залежить не лише від ринку праці, а й від управлінських рішень на місцевому рівні. У практичному вимірі муніципалітети мають впроваджувати конкретні програми втримання людського капіталу. Наприклад, у Чернівцях запущено ініціативу з перекваліфікації ВПО у сфері ІТ, у Львові — програму співфінансування курсів для молоді за участі донорів. Подібні заходи є важливим інструментом збереження економічно активного населення в містах. Йдеться про перекваліфікацію, розвиток бізнес-середовища, підтримку освітніх ініціатив, інфраструктурні проекти. Усе це стає основою економічної стійкості, яка тримається не лише на коштах, а на людях.

Міста повинні діяти не лише як адміністратори, а як активні агенти економічного відновлення. Це передбачає формування сценаріїв розвитку: базового, оптимістичного та песимістичного. Як зазначає OECD, «впровадження сценарного планування на місцевому рівні дозволить підсилити

здатність громад реагувати на шоки та мобілізувати ресурси» [1, с. 78].

У межах мого дисертаційного дослідження я пропоную сценарії відновлення для кількох типових міст, зокрема Києва, Дніпра та Запоріжжя. Для Києва основний акцент зроблено на розвитку як цифрового центру та платформи для залучення міжнародних інвестицій. Дніпро розглядається як ключовий логістичний і промисловий вузол, відновлення якого базується на модернізації інфраструктури.

Запоріжжя як осередок відновленої індустрії, нових форматів зайнятості та житлового фонду. Кожен сценарій містить ключові індикатори: податкова база, інвестиції, динаміка бізнесу, повернення ВПО, темпи відновлення критичної інфраструктури. Прогнозування має включати також ризикові сценарії: наприклад, у разі затягування бойових дій, для прифронтових міст можливе зменшення податкової бази, посилення трансфертної залежності та уповільнення темпів повернення ВПО. Такі ризики мають бути частиною планування.

Війна показала, що муніципалітети – це не лише виконавці бюджетів, а повноцінні суб'єкти економічної стабільності. Вони демонструють здатність до адаптації, росту, залучення ресурсів. Проте стійкість можлива лише за умови нових підходів (до міжбюджетних відносин, інвестиційної політики, освітньої стратегії). Запропоновані підходи можуть стати основою для розробки індексу муніципальної економічної стійкості, який дозволить оцінювати громади за низкою індикаторів – податковий потенціал, інституційна готовність, рівень людського капіталу. Це стане наступним етапом мого дослідження.

Список використаних джерел:

1. OECD. *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance*. Paris, 2022. – 94 p.
2. Міністерство фінансів України. До загального фонду місцевих бюджетів надійшло 236,5 млрд грн у I півріччі 2025 року. – URL: <https://www.mof.gov.ua>

3. Fitch Ratings. *Ukrainian Cities Face Rising Budgetary and Liquidity Pressures amid War-Related Disruption*. – URL: <https://www.fitchratings.com>
4. German Economic Team. *Economic Implications of the War on Ukraine's Regional Economies*. Berlin, 2023. – 16 p.
5. Kyiv School of Economics. *Economic Recovery in War-Affected Hromadas in Ukraine: The Role of Civil Society*. 2024. – URL: <https://kse.ua>

Галина АРТАМОНОВА,
к.е.н., доц., доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

Олена ДЕМЧУК,
здобувачка ступеня магістра
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна
omdemchuk.feu24m@kubg.edu.ua

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ЯК ФАКТОР
ПІДВИЩЕННЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА
НЕМАЄ ПОСИЛАНЬ НА ЛІТЕРАТУРУ В ТЕКСТІ**

Маркетингове планування – це не разовий процес, а безперервний цикл аналізу, постановки цілей, реалізації та коригування дій. Підхід до нього часто є складним та тривалим. Проте варто зважати, що саме організація маркетингового планування виступає ключовим фактором у підвищенні ефективності підприємства і досягненні його цілей. Під час формування цих цілей, підприємство часто нехтує реальними показниками. В свою чергу маркетингове планування дозволяє підсвітити моменти, які згодом призводять до реалізації та більш конкретного формування цілей.

Частиною, а точніше основою, маркетингового планування на підприємстві є стратегія – один із найтриваліших та найбільш клопітких етапів у досягненні цілей. Насамперед вона включає в себе точний аналіз реального стану підприємства, ресурсів, продукту та аудиторії. Сучасне планування маркетингу базується на даних, цифрових інструментах і гнучких моделях управління. Усе це допомагає вивести наступні кроки маркетингової стратегії, а саме: підвищення впізнаваності бренду, формування попиту, розширення клієнтської бази, посилення лояльності споживачів, активізація продажів та раціональний розподіл фінансових ресурсів.

Кожна ціль – це елемент успіху підприємства, який важливо розглядати окремо, індивідуально обирати інструменти та впроваджувати певні стратегії у їх досягненні. Однією із універсальних моделей є SMART-цілі. Окрім впровадження персоналізованих інструментів, планування передбачає встановлення спеціальних показників, що вимірюватимуть ефективність наявної стратегії – КРІ. Такими показниками може бути кількість охоплень, впізнаваність бренду, продажі, підписники у соціальних мережах, збільшення вартості продукту чи оптових закупок.

Продуманий план – запорука успішної маркетингової стратегії. Сучасне маркетингове планування потребує інтеграції принципів адаптивності та сценарного мислення. Це означає, що план має передбачати кілька можливих сценаріїв розвитку подій: оптимістичний, реалістичний і кризовий. За наявності декількох планів, підприємство зможе продовжувати ефективно працювати, без втрати коштів, ресурсу та з успішним досягненням цілей. Головна мета, про яку не варто забувати у попередньому плануванні маркетингових заходів, це задоволення потреб споживачів і досягнення фінальної цілі за будь-яких, навіть кризових, умов. Маркетингове планування дає змогу організації узгодити свої наявні ресурси (кошти, робоча сила, інтелектуальна власність, обладнання, приміщення тощо) з очікуваними цілями [3,с.9].

Маркетингове планування можна розбивати на різні етапи, проте у цій роботі ми виділили найважливіші:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

Першим етапом є глибоке дослідження факторів, які впливають на діяльність компанії. Перше – це внутрішній аналіз, що складається із: оцінки ресурсів підприємства, фінансових можливостей, кадрового потенціалу, стану бренду, продуктового портфеля та ефективності попередніх маркетингових кампаній.

Наступний етап – аналіз зовнішнього конкурентного середовища: дослідження ринку, конкурентів, споживачів, галузевих тенденцій, економічної ситуації та законодавчих аспектів. Такий аналіз дає змогу вдосконалити свій

продукт та позиціонувати його на конкурентному ринку

Окремо варто виділити цільову аудиторію, адже без портрету покупця складно визначити попит на продукт. Створіть чіткий образ вашого покупця: хто це? вік, регіон проживання та місце роботи, яким покупкам надають перевагу? Які фактори впливають на їхню покупку?

На основі цього оцініть власний стан компанії. Допоміжним інструментом на етапі аналізу може стати метод SWOT. Він виділяє чотири ключові фактори компанії та направляє у вдосконалення: сильні й слабкі сторони, можливості й загрози.

2. Визначення місії та стратегічних цілей маркетингу

На цьому етапі формулюється загальне бачення розвитку підприємства, його місія, цінності та довгострокові маркетингові цілі. Визначення цілей це синонім до запитання: «Яка фінальна мета компанії?». Ефективні цілі формуються за теорією SMART. Кожна літера у цьому слові означає певну важливу характеристику — конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі. Наприклад ціль «збільшення впізнаваності бренду», час – пів року, вимірювання – збільшення аудиторії в соціальних мережах до 10 тисяч, досяжність – виділити певну комфортну суму на запуск реклами, релевантність – це міні ціль, яка формує глобальну – збільшення об’ємів виробництва та бренду.

Цілі можуть бути стратегічними (довгостроковими) і тактичними (короткостроковими). Стратегічні маркетингові цілі формуються на довгострокову перспективу — зазвичай від 3 до 5 років або навіть більше. Вони є частиною глобальної стратегії компанії. Якщо ж говорити про тактичні цілі, то вони формуються на короткострокову перспективу та більш швидкий результат – до 1 року.

3. Вибір цільової аудиторії та стратегії просування

Цільова аудиторія — це люди, які вже купують ваш продукт або потенційно можуть бути у ньому зацікавлені. Тому перш ніж планувати маркетинг та визначати цілі важливо «намалювати» портрет людини, яка буде

зацікавлена у вашому продукті

Щоб сформувати чіткий портрет цільової аудиторії, виділимо:

- вік, стать, освіту, місце проживання, рівень доходу;
- цінності, хобі, потреби й болі.

Наприклад, для преміального житлового комплексу цільовою аудиторією є: заможні мешканці великих міст віком 30–50 років, які цінують комфорт, дизайн та безпеку, розглядають нерухомість не лише для життя, а й для інвестування, серед хобі можуть бути – авто, гольф, подорожі. Болі – відсутність комплексів у співвідношенні ціни та якості, бажання жити у середовищі насиченому інфраструктурою, впевненість у девелопері.

Спосіб майбутньої комунікації та донесення продукту відштовхується від попереднього аналізу. Аудиторія – це ключ до усіх відповідей в спілкуванні. Позиціонування — це створення у свідомості споживача чіткої асоціації з брендом. Компанія має визначити, чим її продукт або послуга відрізняється від конкурентів і яку цінність він пропонує.

4. Розроблення маркетингової стратегії

Цей етап є фундаментальним для реалізації всього маркетингового плану. Що ви продаєте, за яку ціну, де ваш продукт придбати, а також методи поширення – це ключові моменти, які визначаються на етапі планування маркетингу на підприємстві.

Не менш важливим є унікальність пропозиції, яку ви повинні впровадити у свою стратегію. Адже серед тисячі однакових продуктів покупець повинен обрати саме ваш. Виділіть головну причину, що впливає на вибір вашого клієнта. Це може бути: низька ціна, але висока якість, відомий бренд, що є трендсетером, інноваційний підхід у виробництві.

Частиною маркетингової стратегії є також просування. У часи діджиталізації увагу аудиторії зафіксувати стає все складніше, проте є декілька класичних методів: соціальні мережі, медіаресурси та pr, інфлюенс-маркетинг, комунікація офлайн, партнерство та колаборації, події. Проте ні один із цих методів не принесе успіху, якщо використовувати його окремо. У

швидкоплинному світі варто застосовувати одразу декілька каналів просування.

Маркетингова стратегія на певний етап повинна повністю відповідати та не заперечувати загальну мету роботи підприємства та стати підсилюючим інструментом.

5. Розробка бюджету маркетингу

Етап, що часто нехтується на малих підприємствах. У нинішніх реаліях маркетинг стає все більш дорожчим, проте виконання ним поставлених цілей стає більш успішним. Після узгодження маркетингової стратегії не варто забувати про визначення обсягу робіт та структури витрат. На цьому етапі відбувається структурування та оптимізація бюджету, що формує в результаті чіткий фінансовий план маркетингу з контролем ефективності витрат коштів, розподілом на різні метрики у просуванні та реалізації, оцінкою рентабельності маркетингу.

6. Реалізація маркетингового плану

Після планування розпочинається покрокова реалізація, від планування до активних дій. Головний момент у цьому етапі є комплексний підхід, що не виходить за межі плану – дотримання дедлайнів, стратегій, ідей та меседжів. Не менш важливе рівномірне навантаження на підприємство та співпраця усіх відділів відповідно – маркетингу, продажів та інших.

7. Оцінювання результатів і внесення змін

Фінальний етап – це опрацювання отриманих результатів із запланованими цілями й KPI. Без системних перевірок ефективності впровадження маркетингових дій, стратегія може втратити контроль та перестати працювати на першочергові ідеї. Важливо проаналізувати кожен напрямок роботи маркетингу, а також фінальні показники: скільки нових клієнтів було залучено, якої конверсії досягнуто, наскільки зріс прибуток, яка рентабельність інвестицій (ROI), а також ефективність різних каналів комунікації. Така оцінка дозволяє не просто підвести підсумок маркетингової стратегії, а й віднайти нові можливості для вдосконалення чи відмовитися від деяких ідей.

Підсумовуючи, варто зазначити, що організоване планування маркетингової діяльності допомагає бізнесам діяти продумано, уникати зайвих витрат і досягати бажаних результатів. Відповідно підвищує швидкість та ефективність досягнення цілей, вдосконалює ідеї та глобальні ресурси компанії. Маркетингове планування стало більше ніж внутрішнім інструментом, його можливості створюють умови для конкурентоспроможного середовища, а також сталого зростання.

Список використаних джерел:

1. Білоус С., Калита Н. Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. (60).
2. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. – Київ: ДУТ, 2019. – 146 с.
3. Нескуба Т. В., Мкртичян О. М. Маркетингове планування: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2020. – 65 с.
4. Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації / В.А. Фалович [та ін.] ; за ред. В.А. Фаловича. – Тернопіль: «Бескиди», 2023. – 495 с.

Дмитро БІДЮК,
к.т.н., старший викладач кафедри технології харчування
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна
d.bidiuk@snau.edu.ua

АІ-РІШЕННЯ ДЛЯ БЕЗВІДХОДНОГО ВИРОБНИЦТВА В ХАРЧОВІЙ ІНДУСТРІЇ: АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Сталий розвиток харчової індустрії, яка є однією з ресурсозатратніших та найбільш вразливих до втрат, стає сьогодні основою стратегічного управління. Згідно зі звітом ЮНЕП про індекс харчових відходів за 2024 рік [1, с. 2] у світі щороку викидається їжі на суму понад 1 трлн доларів США, що становить більше третини всіх продуктів харчування. Ці відходи мають руйнівний вплив як на планету, так і на людей. У 2022 році, за оцінками до 783 мільйонів людей постраждали від голоду. Це є не лише економічними втратами, а й суттєвим екологічним навантаженням, оскільки харчові відходи також є причиною викидів парникових газів у кількості 8-10% від загального обсягу.

В Україні в умовах воєнного стану та ресурсної нестабільності ця проблема постає особливо гостро. За даними Світового банку, в нашій країні щороку генерується понад 13 млн тон побутових відходів, з яких понад 60% – органічні [2]. Згідно зі звітом Державної служби статистики втрати продовольства в Україні у 2021 році становили близько 2,8 млн тон [3]. У контексті викликів ресурсного тиску, дефіциту матеріалів та зростаючих логістичних ризиків модель вітчизняного безвідходного виробництва може стати конкурентною перевагою, а бізнес-консалтинг і підприємництво – відігравати ключову роль в підсиленні інноваційних рішень, зміни культури, адаптації міжнародних практик під українські реалії.

Цифровізація та АІ здатні радикально змінити ситуацію із впровадженням

безвідходних технологій. Інноваційні рішення на базі штучного інтелекту відкривають нові можливості для боротьби з харчовими втратами, оптимізації ланцюгів постачання та підвищення ефективності виробництва.

Міжнародний досвід застосування ШІ у сфері zerowaste свідчить про активний розвиток напрямку впровадження принципів безвідходного виробництва для боротьби з втратами харчової сировини та готової продукції. Аналіз світових практик провадження AI-рішень дозволив згрупувати їх за напрямками використання (табл. 1).

Таблиця 1 – Кейси FoodTech-компаній в контексті технологічних рішень на базі штучного інтелекту

Назва компанії / стартапу (країна)	Опис рішення та роль в ньому ШІ
<i>AI для контролю та моніторингу харчових відходів</i>	
Winnow (Велика Британія)	Розробляє інтелектуальні системи для кухонь, які автоматично фіксують харчові відходи, аналізуючи їх за категоріями. Штучний інтелект допомагає виявляти шаблони марнотратства та надає рекомендації для оптимізації закупівель і зменшення втрат
Orbisk (Нідерланди)	Використовує комп'ютерне бачення для автоматичного моніторингу відходів у ресторанах, фіксуючи, що саме і скільки було викинуто. AI-алгоритми обробляють зібрані дані, прогнозують попит та допомагають мінімізувати надлишкові залишки
<i>AI для прогнозування та управління запасами</i>	
OneThir d (Нідерланди)	Розробляє AI-сканери, які визначають ступінь стиглості фруктів і овочів, прогнозуючи їхню залишкову «свіжість». ШІ дозволяє приймати рішення про оптимальне використання продукції, зменшуючи харчові втрати у

	ланцюгах постачання
Fullsoon (Німеччина)	Застосовує AI для аналізу запасів й оцінки ймовірних надлишків продукції в реальному часі. III-моделі дозволяють зменшити вуглецевий слід, оптимізувати ланцюги постачання та уникати утворення зайвих залишків
<i>AI-аналітика для оптимізації виробництва</i>	
ZEST (Велика Британія)	Впроваджує цифрові рішення для контролю харчових втрат у ресторанах і готелях, фокусуючись на ефективному використанні інгредієнтів. III аналізує споживчі тренди та адаптує меню в режимі реального часу, знижуючи обсяги непроданої їжі
KITRO (Швейцарія)	Використовує smart-ваги з вбудованими камерами і AI-аналітикою для відстеження харчових відходів у закладах HoReCa. III допомагає ідентифікувати найбільш «марнотратні» процеси і надає рішення для скорочення втрат
<i>AI для оптимізації логістики</i>	
Through Put AI (США)	Оптимізує логістичні процеси у ланцюгах постачання, зменшуючи затримки та непродуктивні втрати продуктів. III аналізує великі обсяги даних для підвищення точності постачання і скорочення псування їжі

Продовження табл. 1

<i>Цифрові платформи з порятунку їжі</i>	
TooGoodToGo (Данія)	Платформа, яка дозволяє купувати надлишки їжі у ресторанах і магазинах за зниженою ціною. III оптимізує показ оголошень і прогнозує попит, підвищуючи ефективність «порятунку» їжі
Foodsi (Польща)	З'єднує споживачів із бізнесами, що мають надлишки їжі. Алгоритми III персоналізують пропозиції для

	користувачів і допомагають підприємствам зменшити списання продуктів
<i>Трасування ланцюгів постачання</i>	
IBM FoodTrust (США)	Поєднує AI та блокчейн для забезпечення прозорості ланцюгів постачання харчової продукції. ШІ забезпечує аналіз даних щодо свіжості, логістики та наявності, допомагаючи уникати збоїв і втрат
<i>Інфраструктурні рішення / SmartDevices</i>	
Chefstein® (Фінляндія)	Розумні ваги для кухонь, яка використовує AI для аналізу складу харчових відходів. Завдяки цьому підприємства отримують рекомендації для зменшення втрат та підвищення ефективності закупівель
Schneider Electric (Франція)	Пропонує AI-рішення для енергоефективного управління на виробництві, включаючи харчову галузь. ШІ оптимізує споживання ресурсів, сприяючи зменшенню енергетичних втрат і викидів у рамках концепції zerowaste

В Україні вже з'являються приклади застосування ШІ для зменшення харчових відходів. Так, стартапи MealforDeal та RickyFood пропонують рішення для зниження залишків їжі через динамічне ціноутворення та мобільні додатки, що сприяють продажу надлишків. Шкільний стартап EcoMind використовує нейромережі для інтелектуального сортування сміття, у т.ч. харчових відходів. Ці ініціативи свідчать про активне формування локальної AI-екосистеми навіть у нинішніх складних економічних умовах.

Водночас впровадженню інновацій перешкоджають кілька системних бар'єрів: низький рівень цифровізації, відсутність розвиненої холодової логістики, обмежений доступ до інвестицій, а також культурна інерція – відсутність усвідомлення харчових втрат як економічної проблеми. Багато підприємств не мають базових ERP-систем, сенсорів чи автоматизованих систем обліку, що унеможливорює ефективне використання ШІ. Проте саме ця

відсутність «технологічного баласту» може стати перевагою: малий і середній бізнес здатен швидко інтегрувати передові технології без потреби модернізувати застарілі інфраструктури.

З економічної точки зору впровадження AI дає відчутні результати: системи на кшталт Winnow допомагають скоротити харчові відходи до 50%, зменшуючи витрати на закупівлі та утилізацію, наприкладі ThroughPut AI штучний інтелект підвищує ефективність логістики. Екологічно ці рішення сприяють зниженню викидів CO₂ та CH₄, що утворюються внаслідок розкладання органічних відходів, а також зменшують навантаження на полігони.

Українським підприємствам доцільно починати з внутрішнього аудиту харчових втрат, впровадження пілотних рішень у сфері запасів чи логістики та пошуку локальних технологічних партнерів. Особливо ефективним є поєднання технологічних інновацій із консалтингом, який забезпечує адаптацію AI до реалій конкретного бізнесу. ШІ має бути не точковим інструментом, а частиною ширшої стратегії сталого розвитку.

Таким чином, AI у харчовій індустрії є потужним інструментом стратегічного управління. Він допомагає зменшити відходи, підвищити рентабельність, відповідати міжнародним стандартам сталості та формувати нову культуру виробництва. За умови належної підтримки та партнерств український бізнес має всі шанси не лише наздогнати, а й випередити глобальні тренди у сфері сталого foodtech.

Список використаних джерел:

1. Food Waste Index Report 2024 / United Nations Environment Programme. – Nairobi : UNEP, 2024. 173 с.
2. Cutting food waste while improving food security and environment in Ukraine [Електронний ресурс] // FAO. 2024. Режим доступу: <https://www.fao.org/europe/news/detail/Cutting-food-waste-while-improving-food-security-and-environment-in-Ukraine/>

3.IFC. Оцінка політик щодо втрат та відходів харчових продуктів в Україні [Електронний ресурс]. К., 2023. 42 с. Режим доступу: <https://dpss.gov.ua/storage/app/sites/12/uploaded-files/ifc-otsinka-politik-shchodo-vtrat-ta-vidkhodiv-kharchovikh-produktiv-v-ukraini.pdf>

АНАЛІЗ КІБЕРСТІЙКОСТІ МІСЬКИХ СЕРВІСІВ БАРСЕЛОНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ КИЄВА

Сучасні мегаполіси, включаючи Київ, активно впроваджують цифрові рішення для управління міськими послугами. Проєкт «Київ цифровий» є яскравим прикладом такої трансформації, що має на меті покращення інфраструктури та створення зручного середовища для мешканців. Діджиталізація таких секторів, як енергетика, водопостачання, транспорт та електронне врядування, приносить значні вигоди: оптимізацію ресурсів, зростання доходів бюджету та підвищення прозорості управління. Однак цей процес неминуче створює нові цифрові залежності та критичні вразливості, особливо в часи війни. Інтеграція інформаційних (ІТ) та операційних (ОТ) технологій, масове використання ІоТ-датчиків та ускладнення ланцюгів постачання програмного забезпечення розширюють поверхню для потенційних кібератак. Для економічної безпеки міста це створює прямі загрози.

1. Прямі фінансові збитки — вартість простоїв критичних сервісів (наприклад, зупинка громадського транспорту чи відключення електроенергії), втрата доходів (несплата за паркування через збій системи) та витрати конфіденційних даних, що можуть призвести до шахрайства.

2. Репутаційні ризики — втрата довіри громадян до міської влади та її здатності забезпечувати стабільність і безпеку. Нездатність захистити дані мешканців підриває основи цифрової трансформації.

3. Соціально-економічні наслідки — порушення нормального ритму життя міста, створення паніки, перевантаження аналогових систем (наприклад, перехід на паперовий документообіг у лікарнях), що знижує загальну продуктивність та якість життя.

Критичні міські сервіси, що підпадають під регулювання:

- енергетика (управління вуличним освітленням, системи моніторингу та

розподілу електроенергії);

- водопостачання та водовідведення (автоматизовані системи управління насосними станціями, моніторинг якості води, смартлічильники);

- транспорт (інтелектуальні транспортні системи, управління світлофорами, системи оплати проїзду, диспетчерські центри громадського транспорту);

- охорона здоров'я (лікарняні інформаційні системи, бази даних пацієнтів, телемедицина, управління обладнанням);

- телеком та ІКТ-платформи (міські дата-центри, хмарні сервіси, мережі зв'язку для муніципальних потреб);

- смарт-інфраструктура (IoT-платформи для збору даних (якість повітря, рівень шуму, наповненість сміттєвих баків), системи автоматичного поливу, управління паркувальним простором).

Для розробки методів протидії вищевказаним ризикам потрібно розглянути більш детально саме вектори атак. Перший вектор це операційні технології (OT), що керують фізичними процесами (наприклад, програмовані логічні контролери (PLC) на водоочисних станціях), історично не були розраховані на підключення до інтернету. Їх інтеграція з IT-системами створює ризики віддаленого несанкціонованого доступу. IoT-датчики, які часто мають слабкі налаштування безпеки за замовчуванням, можуть стати точкою входу в мережу. «Технічний борг» у вигляді застарілого обладнання та недостатньої мережевої сегментації дозволяє зловмисникам легко переміщатися від менш критичних систем до ключових вузлів інфраструктури. Другий вектор — атака на ланцюги постачання. Компрометація постачальника програмного або апаратного забезпечення може призвести до масового зараження систем міста. Атака може відбутися на будь-якому етапі: від розробки коду до його оновлення. Це один із найнебезпечніших векторів, оскільки місто довіряє своїм підрядникам. Звіти ENISA за 2023/2024 роки підкреслюють, що саме такі атаки стали системною загрозою для критичної інфраструктури ЄС. Також несуть велику загрозу атаки типу "розподілена відмова в обслуговуванні" (DDoS)

можуть паралізувати роботу онлайн-сервісів, таких як портали е-врядування або системи оплати. Ще більшу небезпеку становить маніпуляція даними: зловмисники можуть змінювати показники датчиків (наприклад, якості води), що призведе до неправильних рішень з боку операторів та потенційно катастрофічних наслідків для здоров'я мешканців.

Як приклад для подальшої оцінки було обрано одне з європейських міст — Барселону, яка визнана одним зі світових лідерів у впровадженні smart-технологій, розпочавши цей шлях ще у 2012 році. Місто трансформувало свої сервіси, перетворившись на справжню лабораторію міських інновацій. Барселона впровадила системи дистанційного керування поливом парків та зелених зон стало одним із флагманських проєктів. IoT-датчики, розміщені у ґрунті, в режимі реального часу передають дані про рівень вологості. Ця інформація поєднується з прогнозами погоди, дозволяючи системі автоматично регулювати кількість води для кожної ділянки. Це не лише забезпечує оптимальний догляд за рослинами, але й дозволяє досягти економії водних ресурсів на рівні приблизно 25%. Місто провело масштабну модернізацію вуличного освітлення, замінивши традиційні лампи на енергоефективні LED-світильники. Нова система оснащена датчиками руху та освітленості, що дозволяє динамічно регулювати яскравість залежно від часу доби та наявності людей чи транспорту. Це забезпечує значне зниження енергоспоживання (на 20-40%) та скорочення витрат на обслуговування завдяки віддаленому моніторингу стану кожного світильника. Однак саме завдяки впровадженню діджиталізації Барселона стала особливо вразливою до кібератак, зокрема в ніч з 5 на 6 березня 2023 р. одна з найбільших та найважливіших лікарень Каталонії, Hospital Clínic de Barcelona, стала жертвою масштабної кібератаки з використанням програми-вимагача (ransomware). Атаку здійснило угруповання RansomHouse. Зловмисники зашифрували значну частину серверів лікарні, паралізувавши її цифрову інфраструктуру. Інциденти подібні до даної атаки стали рушійною силою впровадження директиви NIS2 (Директива про безпеку мережевих та інформаційних систем), що офіційно набула чинності 16 січня

2023 року. Директива вимагає від організацій не просто реагувати на інциденти, а впроваджувати комплексний ризик-менеджмент. Це включає регулярну оцінку ризиків, розробку та впровадження політик безпеки. Наявність планів безперервності діяльності (BCP) та відновлення після катастроф (DRP) стає обов'язковою. Організації повинні бути готові до кризових сценаріїв та мати чіткий алгоритм дій для мінімізації простоїв. NIS2 покладає на операторів відповідальність за кібербезпеку їхніх постачальників. Це означає, що при закупівлі будь-якого ПЗ чи обладнання місто має висувати чіткі вимоги до безпеки та проводити аудит своїх підрядників. Директива також прямо вказує на персональну відповідальність керівників за недотримання вимог кібербезпеки, що може призводити до значних штрафів. Приклад Барселони переконливо демонструє двоїсту природу міської діджиталізації. З одного боку, вона відкриває шлях до значних економічних вигод та покращення якості життя. З іншого, вона неминуче породжує нові цифрові залежності та критичні вразливості. Кожен датчик, кожен підключений до мережі контролер, кожна хмарна платформа стає потенційною точкою входу для зловмисників.

Для Києва, що перебуває в стані повномасштабної війни з агресором, який активно використовує кібератаки як інструмент гібридної війни, ці ризики зростають у геометричній прогресії. Якщо для мирної Барселони кібератака на лікарню є серйозним інцидентом, то для Києва аналогічна атака на систему водопостачання, енергетичну мережу чи транспортну інфраструктуру може стати елементом воєнної операції, спрямованої на дестабілізацію столиці та створення гуманітарної кризи. Російські хакерські угруповання систематично цілять в українську критичну інфраструктуру, а отже, будь-який новий цифровий сервіс, впроваджений без належного рівня захисту, автоматично перетворюється на нову мішень. Тому ігнорувати ці загрози для Києва неможливо — це було б рівносильно нехтуванню правилами безпеки на полі бою. Таким чином, шлях Києва до статусу «розумного міста» має бути нерозривно пов'язаний зі шляхом до статусу «стійкого міста».

Денис КУЗЬМЕНКО,
аспірант кафедри міжнародної економіки
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна
d.kuzmenko.asp@kubg.edu.ua

МІСЬКІ АГЛОМЕРАЦІЇ ЯК КАТАЛІЗАТОРИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Міські агломерації у сучасному економічному просторі розглядаються як ключові каталізatori регіонального та національного зростання. Вони визнані міжнародними інституціями, включаючи Раду Європи, як «двигуни економічного та соціального розвитку», здатні ефективно управляти потоками, мережами та генерувати проєкти великого впливу. В умовах відбудови та децентралізації в Україні, агломерації мають вирішальне значення, оскільки вони здатні забезпечити високий інвестиційний потенціал, необхідний для залучення транснаціональних компаній.

Сучасне розуміння агломерації виходить за рамки класичної просторової концентрації. Згідно з працями Е. Глейзера, міста інтерпретуються як «продуктивні машини». Ця концепція актуалізує роль міст як платформ для продукування, накопичення та поширення знань, де економічна ефективність генерується завдяки щільності взаємодії, ринковій конкуренції та розвинутому соціальному капіталу. Агломерації розглядаються як «динамічні екосистеми інновацій», в яких інтелектуальний обмін та соціальна взаємодія формують основу довгострокового економічного зростання. На відміну від старих підходів, Глейзер наголошує на інтелектуальному потенціалі та ефектах інформаційного «переливу», які посилюються саме в умовах щільної урбаністичної структури [2].

Цифрова трансформація істотно модифікує класичні агломераційні ефекти. Економічний ефект агломерації, що традиційно полягав у зниженні

трансакційних витрат та масштабуванні виробництва, тепер також включає прискорення інноваційного обміну та формування цифрових кластерів. Використання просторово-орієнтованих даних та ГІС-картографічних матеріалів дає змогу оцінити динаміку змін у структурі національного простору та ідентифікувати зони концентрації економічної активності.

На сьогодні в Україні існує гостра потреба у законодавчому визначенні правового статусу міських агломерацій та їхньої ролі в системі місцевого самоврядування, що було підкреслено у звітах Ради Європи. Проект Закону України «Про міські агломерації» визначає їх як форму багатоцільового співробітництва територіальних громад, спрямованого на підвищення ефективності територіального врядування та надання якісних, економічно-оптимальних послуг населенню. Центром агломерації виступає місто, яке перевищує приміську зону за своїм розміром, чисельністю та економічним потенціалом [1].

Попри наявність законодавчих ініціатив, на практиці відсутність чіткого організаційно-правового механізму призводить до «стихійного розширення агломерацій та проблем у плануванні розвитку». Це створює напругу між двома основними моделями: з одного боку, існує прагнення до формальної інституціоналізації, коли агломерація виступає як незалежна юридична особа з власними виконавчими органами (як пропонується у проекті Закону). З іншого боку, європейський досвід, зокрема метрополійний регіон Амстердама (MRA), демонструє успішну модель, що базується на консенсусі та спільному порядку денному між громадами, часто без єдиного жорсткого базового правового акту, який би регламентував її утворення.

Враховуючи стратегічні завдання відбудови України та необхідність залучення значних інвестицій, висока правова визначеність є пріоритетною. Хоча консенсусні моделі є гнучкими, створення юридично незалежного суб'єкта врядування (як запропоновано у проекті Закону) забезпечує необхідну

фінансову відповідальність та стабільність для великих інвесторів, зокрема транснаціональних компаній, підвищуючи інвестиційний потенціал [3].

Управлінський вимір агломераційної моделі вимагає переходу до інтегрованого територіального управління. Ключові елементи такого управління включають міжмуніципальне співробітництво, стратегічне планування розвитку агломерації та координацію політик у критично важливих сферах, таких як транспорт, містобудування та охорона довкілля. Для реалізації цих функцій пропонується створення спільних інституцій управління, координаційних рад або спільних адміністрацій.

Успішним вітчизняним прикладом, що демонструє переваги співпраці, є Львівська агломерація, яка першою в Україні розробила стратегію розвитку за підтримки Ради Європи. Це дозволило створити асоціацію та підвищити інвестиційний потенціал, демонструючи, що об'єднання зусиль громад навколо центру є критично важливим для претендування на статус міжнародного мегаполісу. Серед основних напрямків співпраці, що мають бути закріплені законодавчо, виділяються: розвиток інфраструктури, економічне зростання, розв'язання екологічних проблем, а також покращення управління відходами та водопостачанням [4].

Міські агломерації в сучасному економічному просторі України набувають ролі стратегічних центрів розвитку, спроможних поєднати ресурси, інновації та управлінські рішення для формування конкурентоспроможної національної економіки. Вони є не лише просторовими осередками концентрації економічної активності, а й складними соціально-економічними системами, що забезпечують ефект синергії між громадами, бізнесом та державними інституціями.

Проте реалізація цього потенціалу потребує чіткої правової бази, фінансової самодостатності та інтегрованого управління. Визначення правового статусу агломерацій – ключовий крок до підвищення інвестиційної привабливості та залучення транснаціональних компаній.

Європейський досвід показує, що успіх досягається через поєднання гнучкості співробітництва (консенсусні моделі) та юридичної визначеності (інституціоналізовані моделі). Саме такий баланс є основою для створення сталих, інноваційних та фінансово незалежних міських агломерацій в Україні.

Отже, агломерації виступають ключовим елементом післявоєнного відновлення, модернізації просторової економіки та побудови європейської моделі децентралізованого управління.

Список використаних джерел

1. СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ: МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАГМАТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ : монографія / наук. ред. І. З. Сторонянська ; [авт. кол.: І. Р. Залуцький та ін.]. Львів : Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2022. 424 с.
2. Каленюк І. С., Унінець І. М. Екосистема смарт-економіки. *Соціально-економічні процеси в трансформаційній економіці*. 2021. Вип. 49. С. 5–20.
3. Сірик З. О., Засадній В. Л. Теоретичні засади дослідження агломераційних чинників інвестиційної привабливості громад. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 1. С. 302–309.
4. Яровенко Т. С., Дон О. Д., Федоров Г. А. Урбанізація та агломерація як сучасні світові процеси економічного розвитку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 1(24). С. 38–45.
5. Ліщинський І. Нова економічна географія та альтернативні концепції агломерації виробництва. *Журнал європейської економіки*. 2009. Т. 8, № 3. С. 241–264.

Віта ЛОСЬ,

к.е.н., доц., доцент кафедри міжнародної економіки

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

v.los@kubg.edu.ua

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ SMART-АГЛОМЕРАЦІЙ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

У сучасних умовах цифрової трансформації та урбанізації людський капітал набуває статусу ключового драйвера розвитку SMART-агломерацій, сприяючи сталому економічному зростанню через інновації та ефективне використання ресурсів. SMART-агломерації поєднують міста та прилеглі території в єдину соціально-економічну систему, що базується на використанні цифрових технологій, інноваційних рішень та ефективного управління ресурсами. SMART-агломерації, на відміну від традиційних міських кластерів, інтегрують технології IoT, AI та big data для оптимізації мобільності, екології та людського потенціалу, що особливо актуально для України в контексті післявоєнної реконструкції та європейської інтеграції. Водночас глобальні виклики, такі як міграція талантів та демографічні кризи, підкреслюють необхідність дослідження ролі людського капіталу як ендogenous фактора сталого розвитку [1, 2].

Ефективне функціонування SMART-агломерації базується на принципі синергії між технологічною інфраструктурою та когнітивними спроможностями населення. Якщо цифровізація забезпечує «інструментарій» розвитку, то людський капітал формує «інтелектуальне ядро», здатне генерувати запит на інновації та забезпечувати їх впровадження. У цьому контексті людський капітал виступає не лише фактором виробництва, а й стратегічним драйвером розвитку, здатним забезпечити адаптивність агломерацій до глобальних викликів. Роль людського капіталу як драйвера

розвитку SMART-агломерацій реалізується через три фундаментальні вектори (рис. 1).

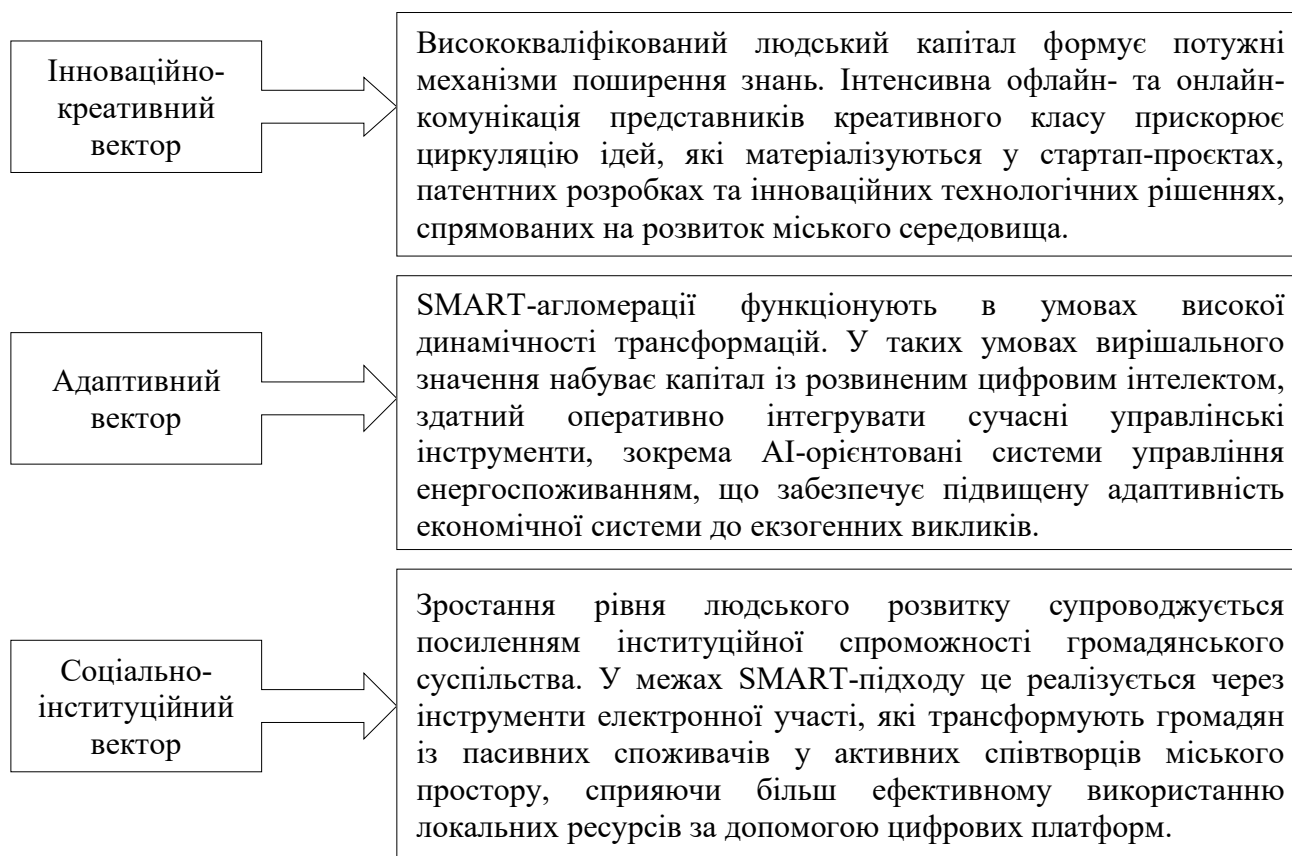


Рис. 1. Людський капітал як драйвер розвитку SMART-агломерацій

У контексті сталого розвитку, людський капітал SMART-агломерацій виступає гарантом раціонального природокористування та соціальної інклюзії, оскільки саме його якісні характеристики визначають здатність територіальних спільнот інтегрувати екологічні інновації, впроваджувати ресурсоефективні технології та забезпечувати рівний доступ різних соціальних груп до можливостей економічного зростання й публічних сервісів у цифровому міському середовищі [3]. Для України, де агломераційні процеси навколо великих центрів (Київ, Львів, Дніпро) відбуваються в умовах воєнних ризиків, розвиток людського капіталу набуває додаткового значення — як чинника життєстійкості. Створення «розумних» робочих місць та цифрової інфраструктури в межах агломерацій може стати ключовим інструментом повернення вимушених мігрантів та залучення інвестицій у високотехнологічні

сектори економіки.

Список використаних джерел:

1. Сагайдак М. Стратегічне управління розбудовою «розумних міст» (smart city) в Україні у повоєнний період. *Світ фінансів*. 2024. № 4(81). С. 102-114.
2. Крисоватий І.А. Високотехнологічний розвиток міст: цифровий та фінансовий аспект. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 4 (284) С. 49-54.
3. Андрощук І., Незгода О. Впровадження антикризової smart-концепції розвитку українських міст: адаптація європейського досвіду. *European Vector of Economic Development*. 2025. № 2 (39). С. 6-20.

Віта ЛОСЬ,

к.е.н., доц., доцент кафедри міжнародної економіки

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

v.los@kubg.edu.ua

Альбіна КОПАЧ,

здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

askopach.feu25@kubg.edu.ua

МІСЬКІ АГЛОМЕРАЦІЇ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Міські агломерації відіграють ключову роль у системі забезпечення сталого економічного розвитку, концентруючи ресурси, інновації та робочу силу. В умовах глобалізації, урбанізації та воєнних викликів в Україні їх значення зростає, оскільки вони стають центрами відновлення та резилієнтності [1].

Міські агломерації генерують агломераційний ефект, що сприяє економічному зростанню, підвищенню продуктивності праці та якості життя через переваги масштабів, спеціалізовані ринки та інноваційні зв'язки. Зарубіжні та вітчизняні дослідження підкреслюють їхню заміну традиційним містам як домінуючій формі розселення в глобальній економіці.

Київська агломерація як найпотужніший урбаністичний простір України, концентрує економічний потенціал, людський капітал і критичну інфраструктуру, але водночас є осередком просторової нерівності, соціальної напруги та високої вразливості до зовнішніх шоків [2]. На жаль, через воєнний стан, небезпека для людей з прилеглих територіально-адміністративних одиниць зросла, що створило дисбаланс та економічні проблем у соціально-економічній сфері. Повномасштабна війна спричинила руйнування інфраструктури, міграцію та соціально-економічну деструкцію в міських

агломераціях, роблячи їх центрами концентрації агресії та відновлення. Урбанізація в Україні прискорюється: наприклад, Київська агломерація може сягнути 7,5 млн осіб до 2025 року, посилюючи навантаження на ресурси та довкілля. Глобальні ризики, як кліматичні зміни та нестабільність, посилюють потребу в адаптивних моделях розвитку [3].

Агломерації в Україні слугують хабами для поствоєнного відновлення за принципом "build back better", інтегруючи інновації, зелені технології та міжгромадсу співпрацю для поствоєнного відновлення. Безпека та стійкість стають базовими умовами, з фокусом на економічні, інноваційні, інфраструктурні та екологічні заходи для трансформації агломерацій. Розвиток відновлюваної енергетики, модернізація інфраструктури та створення центрів поводження з відходами, як у Тернополі, сприяють зеленій трансформації та якості життя. Стратегії, наприклад Львівської агломерації до 2027 року, передбачають консолідацію громад для транспортно-логістичного та економічного хабу [4].

Таким чином, міські агломерації є ключовими драйверами сталого економічного розвитку України, забезпечуючи синергію ресурсів, інновацій та відновлення в поствоєнний період. Необхідно впроваджувати моделі міжгромадської співпраці, зелені технології та «build back better» для максимізації потенціалу. Це забезпечить економічне зростання, соціальну згуртованість та екологічну стійкість

Список використаних джерел:

1. Шлапак, А., Іващенко, О., Юрченко, О. Сучасні підходи до розуміння ролі міських агломерацій у сталому розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-20>.

2. Ушенко Н.В., Швець П.А. Якість життя населення київської агломерації під час війни: вплив економічних та соціальних факторів. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових*

інновацій. 2025. 3(17), С. 451-467. <https://doi.org/10.32750/2025-0340>.

3. Kravchenko K. Urban agglomeration: human-geographical concept in the sustainable development perspective. *Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University*. 2025. 62, P. 237-256. <https://doi.org/10.26565/2410-7360-2025-62-18>

4. Офіційний сайт Львівської обласної військової адміністрації. URL: <https://loda.gov.ua/news/150112>

Олесь МАТІЙЧУК

аспірант кафедри міжнародної економіки

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

o.matiichuk.asp@kubg.edu.ua

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЮТЮНОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ВПЛИВ НА НАЦІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІКУ

Трансформація тютюнового ринку України в умовах євроінтеграції є багатовимірним процесом, що охоплює правові, інституційні та структурні зміни галузі. Євроінтеграційні імперативи трансформації ринку, закріплені Угодою про Асоціацію між Україною та ЄС, зобов'язують сторони розвивати співробітництво і гармонізувати політику щодо протидії та боротьби із шахрайством і контрабандою підакцизних товарів, та поступово наблизити українське законодавство до законодавства ЄС [1]. Гармонізація також передбачає зближення акцизних ставок на тютюнові вироби, і імплементацію законодавчих, нормативних та адміністративних актів щодо виробництва, презентації та реалізації тютюнових виробів, їх реклами та спонсорства [2]. Зазначене зумовлює необхідність адаптації національного законодавства, інституційної структури та механізмів контролю відповідно до європейських стандартів.

У відповідь на нові виклики у сфері охорони здоров'я та значні структурні зміни тютюнового ринку, Європейська Комісія ініціювала оновлення Директиви ЄС про оподаткування тютюну. [3] Проект Директиви передбачає розширення сфери дії шляхом включення нових альтернативних продуктів, щоб усунути існуючі прогалини в регулюванні та гармонізувати оподаткування усіх тютюнових та супутніх виробів (рідин, що використовуються в електронних сигаретах, нікотинових паучів, та інших продуктів, що містять нікотин). Такий підхід спрямований забезпечити належне

функціонування внутрішнього ринку ЄС та високий рівень захисту здоров'я людини. Передбачається, що запровадження мінімальних ставок оподаткування для нових продуктів забезпечить гармонізацію регулювання таких продуктів і рівні умови як для традиційних тютюнових виробів, так і для нових альтернатив. Проект Директиви враховує ризики для громадського здоров'я притаманні новим продуктам, зокрема, те що вони стають дедалі популярнішими, особливо серед молоді, та мають потенціал сприяти переходу до традиційного куріння. Підвищення мінімальних ставок податків має на меті зменшити розбіжності у рівнях оподаткування між країнами, а запровадження підходу заснованого на врахуванні купівельної спроможності сприятиме врахуванню економічної ситуації в країнах з нижчим середнім доходом. Окрему увагу в проекті Директиви приділено доцільності оподаткування рідин для електронних сигарет, які не містять нікотину, з метою запобігання практиці самостійного виготовлення сумішей шляхом додавання висококонцентрованих нікотинових розчинів. Наразі рідини з вмістом нікотину можуть бути допущені до обігу лише за умови, що концентрація нікотину не перевищує 20 мг/мл. [4] Передбачається встановлення підвищеної ставки акцизного податку для рідин із концентрацією понад 15 мг/мл, що дозволить врахувати різноманітність продукції на ринку та мінімізувати ризики ухилення від оподаткування через самостійне змішування компонентів. Водночас у проекті Директиви наголошується на тому, що незаконна торгівля тютюновими виробами залишається значною проблемою, що продовжує викликати занепокоєння в усьому Європейському Союзі. [3]

Для протидії зазначеним викликам потрібний комплексний підхід, який врахує усі аспекти, включаючи охорону здоров'я, оподаткування, боротьбу з незаконною торгівлею та екологічні питання. Зокрема передбачається посилений контроль за необробленим тютюном, адже тютюнове листя може вироблятися та переміщуватися без контролю, що сприяє підпільному виробництву контрафактних сигарет. В проекті Директиви запропоновано застосувати існуючу електронну систему обліку та моніторингу переміщення

акцизних товарів також і до необробленого тютюну, що дозволить державам-членам ЄС краще виявляти та боротися з незаконним обігом тютюнових виробів. Очікується, що оновлена Директива набуде чинності з 2028 року і буде передбачено чотирирічний перехідний період для полегшення впровадження нових ставок акцизного збору на окремі продукти, що дозволить державам-членам адаптуватися до змін. [3]

Євроінтеграційна трансформація тютюнового ринку України здійснюється в умовах повномасштабного вторгнення, що зумовлює додаткові виклики для реалізації економічної політики держави, зокрема у контексті забезпечення стабільного наповнення державного бюджету.

Тютюнова індустрія в Україні є однією з ключових бюджетонаповнюючих галузей: у 2024 році вона забезпечила понад 135 млрд. грн. податкових надходжень, що становить понад 6% зведеного бюджету. З них 96 млрд грн - акцизний податок, що дорівнює 43% усіх надходжень від підакцизних товарів, а 9 млрд грн – акцизний податок з роздрібної торгівлі (57% відповідних надходжень). [5]

Слід зазначити, що високий рівень акцизного навантаження та стійкий попит на дешеву продукцію формують сприятливі умови для активізації тіньових економічних процесів. За даними 2024 року, частка нелегального ринку сигарет становила 16,1%, що спричинило втрати зведеного бюджету на рівні 21,9 млрд грн (близько 1% бюджетних надходжень) [6]. У 2025 році спостерігається тенденція до подальшого зростання обсягів нелегального обігу сигарет, що, відповідно, зумовлює збільшення щорічних фіскальних втрат – оцінка недоотриманих податків становить 25.6 млрд грн [7].

Особливої уваги потребує сегмент електронних сигарет, який після заборони рідин зі смаком і ароматом відмінним від тютюнового у липні 2023 року зазнав майже повної тінізації. Попри це, споживання продовжує зростати: у 2025 році 5,2% повнолітніх осіб були постійними споживачами електронних сигарет, порівняно з 3,3% у 2023 році. [8, с. 14; 9] Станом на 2025 рік 93,6% споживачів споживають продукцію з ознаками нелегального походження, що

свідчить про масштабну тінізацію сегмента. [10] Річні втрати від нелегального ринку рідин для електронних сигарет оцінюються щонайменше у 7,6 млрд грн. [11]

Тіньова економіка у сфері обігу тютюнових виробів та супутніх товарів становить серйозну загрозу для фінансової стабільності, економічної безпеки та добросовісної конкуренції. Водночас, надмірне або неузгоджене державне регулювання (різке підвищення акцизів, зміна технічних вимог, обмеження каналів збуту) може сприяти тінізації, знижуючи ефективність політики контролю.

На шляху до євроінтеграції ключового значення набувають регуляторні та інституційні трансформації, зокрема посилення ролі фінансових і правоохоронних органів у сфері контролю, забезпечення їхньої інституційної спроможності та належного фінансування. Важливими є також міжвідомча координація, прозорість процедур і підвищення рівня підзвітності. Впровадження цифрових технологій – систем відстеження і простеження (Track&Trace), електронного акцизу, аналітики великих даних – сприяє формуванню прозорого ринкового середовища та зменшенню обсягів нелегального обігу.

Реалізація комплексного підходу до подолання викликів що супроводжують трансформацію тютюнового ринку сприятиме зниженню частки тіньового сектору, зростанню податкових надходжень, забезпеченню відповідності європейським нормативним вимогам, а також підвищенню рівня довіри до державної регуляторної політики.

Список використаних джерел:

1. Угода про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншого боку, від 27.06.2014 р. URL: [Угода про асоціацію між Україною, з од... | від 27.06.2014](#) (дата звернення: 05.11.2025)
2. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Додаток XLI до Глави 22

«Громадське здоров'я» Розділу V «Економічне і галузеве співробітництво»
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/file/text/26/f431629n31.doc> (дата звернення: 05.11.2025)

3. European Commission. European Commission modernises tobacco taxation directive URL: [European Commission modernises Tobacco Taxation Directive - Taxation and Customs Union](#) (дата звернення: 05.11.2025)

4. European Parliament and Council. Directive 2014/40/EU of the European Parliament and of the Council URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0040&from=EN> (дата звернення: 05.11.2025)

5. Асоціація «Укртютюн». Тютюнова галузь України у 2024 році: цифри і факти URL: [Тютюнова галузь України у 2024 році: цифри і факти - Асоціація "Укртютюн"](#) (дата звернення: 05.11.2025)

6. Kantar Україна. Моніторинг нелегальної торгівлі тютюновими виробами в Україні, 2024. Хвиля 4. URL: <https://www.kantar.com/ua/inspiration/ait/ait-wave-4> (дата звернення: 05.11.2025)

7. Kantar Україна. Моніторинг нелегальної торгівлі тютюновими виробами в Україні, 2025. Хвиля 3 URL: <https://www.kantar.com/ua/inspiration/ait/ait-wave-3-2025> (дата звернення: 05.11.2025)

8. Київський міжнародний інститут соціології. Аналітичний звіт. Вживання тютюнових і нікотинових виробів: лютий-березень 2025 року URL: <https://center-life.org/wp-content/uploads/2025/05/Zvit-Spozhyvannia-tiutiunovykh-ta-nikotynovykh-vyrobiv-v-Ukrai-ni-2025.pdf> (дата звернення: 05.11.2025)

9. Київський міжнародний інститут соціології. Вживання тютюнових та нікотинових виробів в Україні: результати соціологічного опитування [Електронний ресурс]. – Без автора. – Режим доступу: [FACT SHEET FINAL ВЖИВАННЯ ТЮТЮНОВИХ ТА НІКОТИНОВИХ ВИРОБІВ В УКРАЇНІ.pdf](#) (дата звернення: 05.11.2025)

10. Kantar Україна. Дослідження ринку електронних сигарет в Україні

URL: <https://www.kantar.com/ua/inspiration/ait/electronic-cigarettes-market-study-in-ukraine> (дата звернення: 05.11.2025)

11. Кошук Т. Тотальна тінь електронних сигарет. URL: [Тотальна тінь електронних сигарет](#) (дата звернення: 05.11.2025)

Катерина НИКОНЮК,
викладач кафедри міжнародної економіки
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, Київ, Україна
k.nykoniuk@kubg.edu.ua

РОЗВИТОК РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЄС В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Цифрова трансформація економіки суттєво впливає на функціонування та розвиток ринку медичних послуг Європейського Союзу, зумовлюючи зміни в інституційних підходах, бізнес-моделях і механізмах надання медичної допомоги. У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз етапів формування цифрової політики ЄС у сфері охорони здоров'я, а також інституційних і економічних передумов розвитку eHealth. Цифровізація медичних послуг формує нові ринкові тенденції, водночас загострюючи низку викликів, пов'язаних із захистом даних, доступністю послуг та ефективністю регулювання. Водночас впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я виступає важливим чинником підвищення ефективності медичних систем, розвитку інноваційного медичного бізнесу та забезпечення сталого розвитку міських агломерацій.

Цифрова трансформація охорони здоров'я є одним із пріоритетів соціально-економічної політики Європейського Союзу. Після пандемії COVID-19 у ЄС було активізовано формування Єдиного цифрового простору даних про здоров'я (European Health Data Space, EHDS), спрямованого на забезпечення безпечного обміну медичними даними, підвищення якості та доступності медичних послуг, а також стимулювання розвитку інноваційного медичного бізнесу [1].

Ринок медичних послуг у ЄС поступово трансформується від традиційних моделей надання медичної допомоги до data-driven health systems, у межах яких цифрові технології знижують транзакційні витрати, підвищують

ефективність використання ресурсів і формують нові ринкові ніші.

Цифровізація сфери охорони здоров'я ЄС реалізується через стратегічні ініціативи EU4Health Programme та Digital Europe Programme, які передбачають впровадження електронних медичних записів (Electronic Health Records, EHR), телемедицини, аналітики великих даних і рішень на основі штучного інтелекту [1; 2; 3].

Ринок цифрових медичних технологій у Європі продемонстрував суттєве зростання інвестиційної активності: у першій половині 2025 року обсяги фінансування European Digital Health зросли на 52 % у річному вимірі, досягнувши 3,4 млрд дол. США у межах 182 інвестиційних угод, що забезпечило рекордну частку у 26 % світового фінансування. Таке зростання було зумовлене реалізацією семи великих (mega) угод, що свідчить про істотне підвищення довіри інвесторів до сектору цифрових медичних послуг у Європі. [4].

Цифрова трансформація сприяє оптимізації бюджетних витрат, підвищенню якості медичних послуг та розвитку нових бізнес-моделей у сегментах B2C і B2G, що посилює конкурентоспроможність медичного ринку в умовах цифрової трансформації економіки [5].

До ключових проблем цифровізації ринку медичних послуг у ЄС належать питання кібербезпеки, захисту персональних даних відповідно до Загального регламенту про захист даних (General Data Protection Regulation, GDPR), цифрова нерівність доступу до медичних сервісів та дефіцит фахівців у сфері HealthTech.

Еволюція ринку медичних послуг Європейського Союзу засвідчує системний перехід до цифрової моделі розвитку, у межах якої медичний бізнес дедалі більше інтегрується в економіку знань та інновацій. Цифровізація охорони здоров'я в ЄС виступає не лише технологічним зрушенням, а комплексним соціально-економічним процесом, що трансформує механізми надання медичних послуг, підвищує ефективність використання ресурсів та стимулює формування нових бізнес-моделей у сфері медичного

підприємництва.

Упровадження цифрових рішень у системах охорони здоров'я сприяє підвищенню стійкості міських агломерацій, розширенню доступу населення до якісних медичних послуг і зменшенню соціально-економічних диспропорцій. У цьому контексті цифровізація ринку медичних послуг безпосередньо пов'язана з досягненням Цілі сталого розвитку (ЦСР) 3 «Міцне здоров'я і благополуччя», ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання», ЦСР 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура» та ЦСР 11 «Сталий розвиток міст і громад».

Європейський досвід свідчить, що ефективна цифрова трансформація сфери охорони здоров'я потребує поєднання інституційної підтримки, належного регуляторного середовища, інвестицій у цифрову інфраструктуру та розвиток людського капіталу. Для України особливо актуальним є використання інструментів цифрової політики ЄС у межах програм EU4Digital та Horizon Europe, що відкриває можливості для модернізації національної системи охорони здоров'я, підвищення її ефективності, інклюзивності та поступової інтеграції у європейський цифровий простір.

Список використаних джерел

1. European Union. Public Health. European Health Data Space. URL: https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care/european-health-data-space_en (дата звернення: 1.11.2025).
2. European Union. Public Health. EU4Health programme 2021-2027 – a vision for a healthier European Union. URL: https://health.ec.europa.eu/funding/eu4health-programme-2021-2027-vision-healthier-european-union_en (дата звернення: 1.11.2025).
3. European Commission. Digital Europe Programme. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme> (дата звернення: 1.11.2025).
4. Galen Growth. Europe's Funding Surge: European Digital Health funding saw an impressive 52% year-on-year increase in H1 2025. 2025. URL:

<https://www.galengrowth.com/european-digital-health-bucks-the-trend/>

(дата звернення: 25.10.2025).

5. OECD (2025), Health at a Glance 2025: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/8f9e3f98-en>. (дата звернення: 1.11.2025).

6. Raquel Costa-Almeida, Samuel Almeida. Data privacy and security in EU digital health. URL: https://digitalhealthuptake.eu/wp-content/uploads/Policy-Brief-13_Data_privacy.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

Артем НОВІКОВ

аспірант кафедри міжнародної економіки

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

e-mail: a.novikov.asp@kubg.edu.ua

ІНВЕСТИЦІЇ У ДЕВЕЛОПМЕНТ АГЛОМЕРАЦІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасні виклики – зокрема війни, природні катаклізми та енергетичні кризи висвітлили вразливість застарілої житлової інфраструктури. За оцінками Світового банку, повоєнне відновлення України вимагатиме 524 млрд. дол. США [1]. Влада планує залучати приватні інвестиції для відбудови житла та інфраструктури на засадах «build back better» (відбудувати краще). Поєднання нагальної потреби у відновленні житла з перспективними інвестиціями створює підґрунтя для розвитку агломерацій сталого розвитку – автономних, енергоощадних і стійких до загроз поселень нового типу.

Переважна більшість існуючих житлових масивів зведена за технологіями минулого сторіччя, які нині є енергонеефективними та критично залежними від централізованих комунальних мереж. Близько 85% житлового фонду України побудовано до 1991 року, тому такі будинки споживають на 40–70% більше тепла, ніж нові [2]. Середнє енергоспоживання багатоквартирного будинку в Україні сягало 264 кВт·год/м² щорічно, що майже утричі перевищувало середній показник по ЄС (≈ 90 кВт·год/м²) [2]. Через зношені інженерні системи старі будинки марнують тепло, а також не утримують комфортну температуру без постійного опалення. Вони не пристосовані до тривалого автономного існування, так у разі відключення газо-, тепло-, водопостачання чи каналізації життя мешканців багатоповерхівки паралізоване. Зупинка централізованого тепла взимку робить квартири непридатними для проживання, відключення води й каналізації загрожує санітарною катастрофою. В таких умовах цінність і ринкова вартість подібної нерухомості стрімко падають. Фактично традиційне міське житло не забезпечує базових потреб людини автономно і має нульову

стійкість перед зовнішніми ризиками. Існуючі поселення не забезпечують енергетичної, інженерної та продовольчої автономності, необхідної для стійкого довготривалого проживання в кризових умовах.

Відповіддю на виклики часу стала поява проєктів автономних екопоселень та off-grid громад по всьому світу. Розглянемо декілька кейсів, які втілюють принципи енергонезалежності, водної автономії, локального продовольчого забезпечення та здатності витримувати ізоляцію місяцями.

У м. Ольсті (Нідерланди) збудовано екопоселення «Earthship» з 24 автономних будинків [3]. Будинки зводять із природних та перероблених матеріалів, вони мають великі південні вікна для пасивного нагріву і здатні забезпечувати базові людські потреби декількома інженерними системами: енергія (сонячні панелі та колектори, вітрогенератори та пасивне теплоакмулювання), водопостачання (збір дощової води та великий резервуар для її зберігання), утилізація відходів (максимальне повторне використання, компостування, переробка сміття), каналізація (локальна очистка стічних вод і повернення очищеної води в природу), будівельні матеріали (відновлювані та вторинні ресурси – утрамбовані шини, глина, солома, тощо) та продовольче забезпечення (вбудовані теплиці для вирощування їжі).

Ці будинки надзвичайно енергоефективні, навіть у сильні морози температура всередині не опускається нижче +15°C без жодного центрального опалення. Як наслідок, витрати на енергію близько €2,5 на місяць у порівнянні з високими європейськими цінами на енергію у традиційних будинках.

Вся дощова вода збирається і проходить через природну систему фільтрації. Вона не потрапляє в каналізацію, оскільки накопичується, використовується мешканцями, а стічні води після очищення повертаються у довкілля. Таке поселення фактично не залежить від зовнішніх мереж, адже саме виробляє електрику, тепло, має замкнений цикл використання води і може автономно забезпечувати мешканців продовольством (частково – із теплиць та городів). Досвід Ольста доводить, що сучасні технології і натуральні будівельні матеріали дозволяють створити комфортне поселення, яке існує в гармонії з

природою і мінімально залежить від зовнішніх ресурсів.

Екопоселення «Dancing Rabbit» (штат Міссурі, США засновано в 1997 році групою ентузіастів сталого способу життя [4]). За понад 25 років громада виросла до близько 70 постійних мешканців, які збудували десятки натуральних будинків із солом'яних блоків, глини, дерева. Dancing Rabbit практикує радикальну енергозбережність, так завдяки енергоефективним оселям та поведінковим змінам мешканців їм вдалося скоротити споживання електроенергії на 80% у порівнянні з середньостатистичним американцем. У домогосподарствах майже не використовують кондиціонери, встановлено LED-освітлення, спільні холодильники та пральні – все заради економії ресурсу. Після максимального скорочення потреб громада забезпечує решту енергії власними джерелами: сонячними панелями і вітрогенерацією. У результаті поселення виробляє відновлюваної електроенергії більше, ніж споживає (є нетто-експортером енергії), а вуглецевий слід мешканців мінімізовано.

Окрім того, Dancing Rabbit має кооперативний підхід до транспорту. На 70 людей припадає лише 4 спільних автомобілі на біопаливі та електриці, що разом із пріоритезацією ходьби й велоруку знизило викиди від транспорту на $\approx 89\%$. Водопостачання здійснюється переважно через збирання дощової води та колодязі, стічні води очищаються біофільтрацією у штучних водоймах. Для санітарії використовують компостні туалети, що економлять тисячі літрів води. Їжу мешканці частково вирощують самостійно за принципами пермакультури, є спільний город та сад, діє продовольчий кооператив [4].

Спільнота також забезпечує базові соціальні потреби, у містечку функціонують дитячий навчально-ігровий простір, спільна кухня-їдальня, майстерні. Самоврядування здійснюється на основі спільних домовленостей (є екологічний договір, що зобов'язує дотримуватися сталих практик).

Досвід Dancing Rabbit демонструє, що навіть у помірному кліматі з холодною зимою можна створити поселення, здатне багато місяців жити без зовнішніх поставок, використовуючи накопичені запаси та місцеві ресурси. Наприклад, громада має коренеплоди, консервовані продукти, запаси зерна, які

разом з тепличними овочами і локально виробленими сиром чи медом дають змогу пережити зиму без магазинів. Таким чином, Dancing Rabbit є моделлю сучасного «посткарбонowego» поселення, що поєднує технології відновлюваних джерел енергії і традиції самозабезпечення.

Історичним прообразом сучасних автономних агломерацій є і ізраїльські кібуци – колективні сільськогосподарські громади, що виникли у ХХ ст. Класичний кібуц був здебільшого автономним, де мешканці гуртом обробляли поля і сади, тримали худобу, будували житло, самі готували їжу в спільній їдальні. Всі ресурси – земля, техніка, житло – були громадськими. Така система забезпечувала продовольчу незалежність і внутрішню економіку, ізольовану від зовнішніх криз (принаймні на початку розвитку). Хоча кібуци залежали від державних мереж електро- і водопостачання, багато з них з часом впровадили практики сталого розвитку і встановлювали сонячні водонагрівачі, розвивали органічне землеробство, системи зрошення із очищенням і повторним використанням води тощо. Сьогодні чимало кібуців модернізовано – вони стали промислово-аграрними поселеннями, але зберегли засади кооперації та взаємодопомоги [5].

Кібуци показові як приклад кластерного розвитку автономної агломерації, окремий кібуц – це самодостатнє поселення 300-1000 людей з житлом, фермою (іноді додатково виробництвом), дитсадком та молодшою школою, медпунктом. А мережа кібуців разом із сусідніми містечками утворює агломерацію, де кожен осередок більш-менш незалежний, але у разі потреби вони підтримують один одного (обмінюються товарами, технікою, надають прихисток).

Еволюція кібуців показує, що навіть в умовах пустелі можна налагодити ефективне автономне господарство, використовуючи децентралізоване енергозабезпечення (сьогодні багато кібуців мають власні сонячні станції), водозбереження (крапельне зрошення, повторне використання стоків на полях), локальну переробку продуктів (сироваріння, консервування) та спільну інфраструктуру (їдальні, пральні, школи, медпункти). Хоча класичний кібуц

був продуктом свого часу і багато в чому поступається сучасним технологічним екопоселенням, його ідеї про спільне управління ресурсами і самодостатність громади лягли в основу концепції сталих агломерацій. Сучасні проекти можуть перейняти від кібуців принцип безавтомобільного простору (пересування всередині пішки чи на велосипедах), пріоритет громадських потреб над приватними, а також культуру взаємодопомоги, що критично в кризові періоди.

Екопоселення «Findhorn» (Шотландія, Велика Британія). Це одна з найстаріших і найуспішніших еко-спільнот у світі, заснована 1962 року. З маленького табору в трейлерному парку Findhorn виросла у спільноту близько 500 осіб із власною інфраструктурою та підприємствами. Головним досягненням «Findhorn» є комплексний підхід до сталого розвитку [6]. В ньому збудовано понад 100 екобудинків з солом'яно-дерев'яних панелей, встановлено 4 вітрові турбіни, які генерують достатньо електрики, щоб покривати до 100% потреб поселення у сприятливі вітряні періоди. Також діє біогазова установка для переробки органічних відходів та виробництва біометану для опалення. Очисні споруди виконані за цікавою технологією – каскад теплиць із водними рослинами, де стічні води біологічно очищуються і використовуються вдруге для технічних потреб. Спільнота вирощує овочі та фрукти на власних полях і в теплицях, частково забезпечуючи себе продовольством. За планом розвитку, вже у найближчі роки Findhorn прагне виробляти 90% необхідної енергії з відновлюваних джерел та самостійно вирощувати 80–90% свіжих продуктів. Тобто мета – майже повна енерго- і продовольча самодостатність [5].

Окремо варто відзначити соціальний устрій, тут діє кооперативна економіка (багато підприємств – спільні, прибуток реінвестується в громаду), прийняті правила спільного ухвалення рішень. Є школа сталого розвитку, численні освітні еко-програми для відвідувачів, центр альтернативної медицини. Findhorn став демонстраційним майданчиком, де за десятиліття існування сотні муніципалітетів і груп з різних країн відвідали його, переймаючи досвід сталого планування. Їхній досвід підтверджує, що вкладення в стійку інфраструктуру окупаються соціально й економічно.

Нерухомість у Findhorn цінується вище завдяки високому класу енергоефективності, а витрати мешканців на комунальні послуги значно нижчі за середні у країні.

Проаналізовані кейси дозволяють запропонувати стратегічне бачення концепції сталого поселення, яке можна реалізувати в Україні з урахуванням новітніх технологій та соціальних потреб. Пропонована агломерація сталого розвитку – це децентралізоване поселення кластерного типу, що складається з окремих самодостатніх кластерів (мікроспільнот) житлової забудови. Кожен кластер може містити 30–40 приватних будинків або таунхаусів зі спільним багатофункціональним центром. Важливо, що кожен кластер повинен бути повністю життєздатним автономно, навіть якщо решта інфраструктури агломерації ще не збудована. Це дозволить реалізувати такі проєкти поетапно, не розраховуючи на значні інвестиції з початку реалізації. Кожен з кластерів сам здатен забезпечувати мешканцям основні потреби (житло, енергію, воду, харчі, безпеку, базові соціальні послуги). Далі додаватимуться нові, утворюючи мережу, що з часом сформує повноцінну агломерацію. Такий підхід мінімізує початкові ризики і дозволяє масштабувати успішну модель кластер за кластером.

Запропонована концепція формує енергонезалежні кластери, що працюють як мікромережі на базі місцевих відновлюваних джерел з власним накопиченням і здатні автономно підтримувати критичні навантаження. Кожен кластер повністю укомплектований інженерними системами комунального рівня: водозабір і зберігання, очищення та повторне використання води, локальна каналізація, теплопостачання на базі теплових насосів або біогенерації, внутрішні мережі зв'язку і резервні джерела живлення. Кластери з'єднані між собою в єдину архітектуру, що забезпечує взаємне балансування енергії, спільне використання резервів і оперативну підтримку у пікові періоди.

Продовольча безпека досягається поєднанням присадибних ділянок з кооперативними теплицями та фермами, а також інфраструктурою тривалого зберігання, що дозволяє покривати основні потреби без зовнішніх поставок

упродовж тривалого часу. Така конфігурація знижує експлуатаційні витрати, прибирає «єдині точки відмови» і підвищує капіталізацію об'єктів для інвесторів.

Окремо слід підкреслити принципи безбар'єрності, коли вся громадська інфраструктура і житло проєктуються доступною для маломобільних груп. Враховуючи реалії України (де багато людей похилого віку та ветеранів з інвалідністю), нові поселення мають стати зразком універсального дизайну.

У підсумку такі агломерації гарантують задоволення базових рівнів піраміди Маслоу для мешканців завдяки надійній енергетиці, воді, теплу, безпеці та спільній інфраструктурі, що формує стабільне середовище проживання навіть у кризові періоди.

Хоч запропонована концепція передбачає більші капітальні витрати на старті (через впровадження відновлюваних джерел енергії, резервуарів, очисних систем тощо), вона відзначається значно меншими операційними витратами протягом життєвого циклу та підвищеною вартістю активу в кризові періоди.

По-перше, низький загальний рівень споживання енергії і ресурсів зменшує регулярні платежі мешканців. Як свідчать дослідження, житло, зведене за стандартом пасивного будинку, споживає у 3-4 рази менше енергії на опалення і охолодження, ніж звичайне [7]. Навіть якщо будівництво пасивного будинку дорожче, його сумарні витрати за життєвий цикл все одно нижчі, ніж у типового будинку.

По-друге, стабільність вартості нерухомості в агломераціях сталою розвинутих країн. На ринку ЄС вже зараз енергоефективне житло продається на 3–8% дорожче, ніж аналогічне за площею неефективне [3]. Інвестори розуміють, що клас енергоефективності – це майбутня економія власника і менші ризики неплатежів. У кризові періоди (наприклад, блекаути) житло, здатне функціонувати автономно і попит на нього зростає. В умовах війни українські покупці вже стали цінувати наявність незалежного енергозабезпечення, автономного опалення, супутникового інтернет та

водозабезпечення тощо. Таким чином, інвестиції у створення таких агломерацій матимуть не лише соціальний, а й капіталізаційний ефект.

Агломерації сталого розвитку – це не футуризм, а цілком реалістична модель, що синтезує перевірені часом принципи з досягненнями сучасних технологій (пасивні будинки, відновлювана енергетика, телемедицина, «розумні» мережі). Реалізація подібних проєктів повинна відбуватися поступово, кластер за кластером. Це дозволить коригувати рішення на основі досвіду перших черг, залучати інвестиції поетапно та уникнути надмірного фінансового навантаження. Кожен збудований кластер вже є самодостатньою одиницею – навіть якщо повна інфраструктура агломерації ще не готова, люди можуть там жити комфортно і безпечно. З часом кластери інтегруються у більшу спільноту, яка матиме всі ознаки малої агломерації: внутрішній ринок, розподіл праці, локальне самоврядування.

Інвестування у такі стійкі поселення є стратегічно далекоглядним. Світова тенденція – перехід до низьковуглецевої економіки і децентралізації енергосистем. Проєкти, що відповідають цілям сталого розвитку, отримують преференції та підтримку (гранти, «зелене» фінансування). У випадку України, яка потребує відновлення житла після війни, є унікальний шанс перейти відразу на новий тип девелопменту, оминувши будівництво застарілих неефективних форматів.

Підсумовуючи, інвестиції у девелопмент автономних стійких агломерацій є економічно виправданими та перспективними. Вони забезпечують не лише прибутковість у класичному розумінні (доходи від продажу чи оренди нерухомості), а й створюють довгострокову цінність – життєстійку інфраструктуру, що слугуватиме громадам десятиліттями. Така нерухомість не знеціниться від чергової кризи, навпаки – підтвердить свою винятковість. Для країни в цілому це шлях до енергетичної незалежності на рівні громад та підвищення якості життя населення.

Список використаних джерел:

1. 524 млрд доларів на відновлення та реконструкцію потребуватиме Україна у найближчі 10 років – оприлюднено нову оцінку RDNA4. Офіційний сайт міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. Прес-реліз від 25.02.2025 URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=984642e7-f971-4aa7-8cc0-03e8e4fcb10e&title=524-MlrdDolarivNaVidnovlenniaTaRekonstruktsiiuPotrebuvatimeUkrainaUNaiblizhchi10-RokivOpriliudnenoNovuOtsinkuRdna4> (дата звернення: 05.11.2025).
2. Energy efficiency of residential buildings: there are successes but they are few. Anastasiia Ivantsova. VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/en/energy-efficiency-of-residential-buildings-there-are-successes-but-they-are-few#:~:text=In%20recent%20years%2C%20the%20government,more%20energy%20than%20new%20buildings> (дата звернення: 05.11.2025).
3. Could This Dutch «Earthship» eco-village in Olst be the future of sustainable living? BrightVibes – Sustainable Planet. URL: <https://www.brightvibes.com/could-this-dutch-earthship-eco-village-be-the-future-of-sustainable-living> (дата звернення: 05.11.2025).
4. Cutting Our Carbon Footprint. Dancing Rabbit Ecovillage official site – Eco-living. URL: <https://www.dancingrabbit.org/ecovillage-life/eco-living/cutting-our-carbon-footprint> (дата звернення: 06.11.2025).
5. Israel's Kibbutz: A Model of Communal Living and Sustainable Urban Planning. Smart Density Urban Planning. URL: <https://smartdensity.com/israels-kibbutz-a-model-of-communal-living-and-sustainable-urban-planning-we-could-all-learn-from> (дата звернення: 06.11.2025).
6. Finland counted its bomb shelters and found 50,500 of them. Reuters. 29.08.2023. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/finland-counted-its-bomb-shelters-found-50500-them-2023-08-29> (дата звернення: 05.11.2025).
7. Making Passive Houses in Ukraine. Ukraïner, 2021. URL: <https://www.ukraïner.net/en/making-passive-houses-in-ukraine> (дата звернення: 07.11.2025).

Поліна ОВСЯННІКОВА

аспірант кафедри міжнародної економіки

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ ЗМІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Вступ. Цифровізація спричинила глибокі трансформи медіаринку, змінивши характер процесів створення, доставки та привласнення цінності в засобах масової інформації (ЗМІ). Водночас, характер і рівень цифровізації суспільств призводить до виникнення бізнес моделей (БМ) засобів масової інформації (ЗМІ), що мають різну стійкість.

Актуальність теми. У країнах ЄС процес трансформації БМ ЗМІ проходить через диверсифікацію джерел прибутку та каналів дистрибуції, до підпискових, краудфандингових та ін. моделей, тоді як в Україні пошук ефективних БМ ЗМІ ускладнюється економічною нестабільністю та воєнними викликами, що робить нагальною потребу визначення напрямів трансформації БМ, що сприятимуть більшій стійкості.

Мета і методи. Метою дослідження є виявлення закономірностей і особливостей трансформації бізнес-моделей європейських та українських ЗМІ під впливом цифровізації та впливу зовнішнього середовища, визначення перспектив їх розвитку у цифровому середовищі. За допомогою методів ретроспективного аналізу, аналізу вторинних даних, SWOT-аналізу та кейс-стаді, статистичного, кореляційного і порівняльного аналізу, а також операціоналізації показників ефективності бізнес-моделей визначено особливості трансформацій БМ ЗМІ в Європі та Україні, а також найбільш розповсюджені БМ в характер впливу на них цифровізації. Методологічну базу становили концепції бізнес-моделей О. Остервальдера, І. Піньє, Д. Тіса, Р. Пікарда, Л. Кунга, Дж. Дойл.

Результати дослідження. У роботі систематизовано та визначено

головні фактори трансформацій БМ ЗМІ: технологічні, зумовлені цифровізацією, а також економічні (падіння рекламних доходів), соціальні (зміна поведінки аудиторії), політико-інституційні (державна підтримка, законодавство). Визначено що у країнах ЄС цифровізація спричинила перехід від рекламної до гібридної моделі. Проведено кореляційний аналіз, який підтвердив що рівень і цифрової зрілості сприяє розвитку підпискових моделей.

Історично–ретроспективний аналіз та аналіз вторинних даних довів, що в Україні бізнес-моделі зазнали кардинальних змін під впливом цифровізації і посилювалися в період криз. Соціальні мережі стали головним джерелом новин в кризовий період, що сприяло продовженню диверсифікації каналів донесення цінності.

Кейс-аналіз (Суспільне, LB.ua, Громадське, The Kyiv Independent) показав, що стійкість ЗМІ забезпечується мобільністю контенту, цифровізацією процесів, мультиплатформністю та диверсифікацією джерел доходу. Порівняльний аналіз БМ ЗМІ Європейського союзу та України показав спільний напрям трансформацій (до цифрових та гібридних моделей), проте різний характер їх складових та різний рівень інституційної підтримки.

Висновки. Цифровізація стала важливим чинником трансформації бізнес-моделей ЗМІ і відкрила нові можливості для доставки продукту, залучення аудиторії та оптимізації витрат, але водночас створила нові ризики для бізнес-моделей засобів масової інформації. Для України перспективним є розвиток адаптивних гібридних бізнес-моделей, поєднання реклами, грантів, цифрової реклами, донатів, підписки та партнерства. Чинниками, що зумовляють подальшу стійкість БМ в умовах зовнішніх шоків стануть підвищення технологічної зрілості редакцій, удосконалення правового поля, переосмислення ролі ЗМІ, як критично важливої сфери у період кризи, що має бути підтримана завдяки розвитку програм державної та міжнародної підтримки незалежних медіа. У дослідженні виявлено закономірності трансформації БМ європейських і українських ЗМІ, окреслено перспективи їхньої адаптації до суспільства в умовах триваючої цифровізації.

Список використаних джерел:

1. Bittner, A. Digital Journalism & New Business Models. European Federation of Journalists, 2019. 48 p.
2. Casero-Ripollés, A., Izquierdo-Castillo, J. Between Decline and a New Online Business Model: The Case of the Spanish Newspaper Industry. Journal of Media Business Studies. 2013. Vol. 10, No. 1. P. 63–78. DOI: 10.1080/16522354.2013.11073560.
3. Doyle, G. Understanding Media Economics. London: Sage, 2013. 320 p.
4. Kung, L. Strategic Management in the Media: Theory to Practice. London: Sage, 2017. 240 p.
5. Nordicom, University of Gothenburg. Mediebarometern 2024. Göteborg : Nordicom, 2024. 88 p. DOI: <https://doi.org/10.48335/9789189864146>.
6. Reuters Institute for the Study of Journalism. Digital News Report 2024. Oxford: Oxford University, 2024.
7. The Guardian Media Group. Annual Report and Financial Statements. London: Guardian Media Group, 2024. 120 p.
8. Громадянська мережа ОПОРА. Дослідження медіаспоживання українців: третій рік повномасштабної війни. Оpora.ua. 2024. URL: <https://www.oporaua.org/viyna/doslidzhennya-mediaspozhyvannya-ukrayinciv-tretyi-> (дата звернення: 07.11.2025).
9. Українські медіа: виклики та можливості 2021 року:звіт про стан медіасфери/USAID – Internews. Київ. USAID – Internews, 2021. 74 с. URL: <https://imi.org.ua/upload/media/2021/11/17/61951144dc1fc-usaid-internews-media-report-2021-ukr.pdf> (дата звернення: 22.10.2025).

Тарас ПАСІЧНИК,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Університет митної справи та фінансів, Дніпро, Україна
taras.pasichnyk@gmail.com

ФІНАНСОВІ ОБМЕЖЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

Прийнято вважати, що результати інноваційної діяльності є більш успішними, коли відповідні проєкти забезпечені достатнім фінансуванням. Однак емпіричні дослідження свідчать, що це не завжди так: у деяких випадках саме нестача фінансових ресурсів може стимулювати пошук ефективніших технічних рішень. Показовим є приклад конструювання авіаційних двигунів після Другої світової війни у США (“General Electric”) і Німеччині (“BMW”, “Heinkel”). Інженери зіткнулися з дилемою: чим потужніший реактивний двигун, тим більше він нагрівається. Американські фахівці, маючи достатнє фінансування, розв’язували цю проблему за допомогою використання дорогих термостійких сплавів. Німецькі компанії, обмежені у ресурсах, пішли іншим шляхом, зосередившись на розробці більш ефективних способів охолодження менш стійких матеріалів. У результаті була створена технологія, принцип якої використовується в авіаційних двигунах і сьогодні [1, с. 1382-1383].

Аналогічно, в останні роки в Україні спостерігається низка інновацій у військовій сфері, створених не завдяки сприятливим умовам, а внаслідок необхідності адаптації до обмежених ресурсів. Ймовірно, одним із чинників стрімкого розвитку технологій безпілотних систем і дронів в українському оборонно-промисловому комплексі стала відносна недофінансованість ракетних програм і виробництва артилерійських боєприпасів. У цих умовах джерелом інновацій стала потреба у пошуку альтернатив традиційним способам ведення війни, які забезпечували б швидший і дешевший результат. Наслідком цього процесу стала поява значної кількості продуктових інновацій

та фундаментальні зміни у стратегії й тактиці сучасних бойових дій – приклад того, що можна віднести до категорії радикальних парадигмальних інновацій.

Подібні положення підтверджуються багатьма науковими дослідженнями. Зокрема, у статті [2], присвяченій аналізу фінансових обмежень для інноваційних проєктів німецьких компаній, показано, що їхній реальний вплив може бути значно меншим, ніж зазвичай вважається. Ефективність інноваційної діяльності залежить не стільки від рівня фінансового забезпечення, скільки від організаційної спроможності та готовності компаній до змін. На основі оцінок граничної норми прибутковості запланованих проєктів автори дійшли до висновку, що близько двох третин компаній, які стикаються з фінансовими обмеженнями, не мають у своєму портфелі нереалізованих проєктів з високою очікуваною економічною віддачею. Разом з тим, фінансові обмеження особливо гостро відчують молоді та інноваційно активні компанії [2, с. 2]. Це, однак, не виключає, що саме такі підприємства нерідко виявляються більш ефективними у пошуку та впровадженні нових технологічних рішень, ніж зрілі, ресурсно забезпечені фірми.

Ця дилема має безпосередні наслідки для управлінських рішень і формування економічної політики. У статті [3] справедливо зазначається, що легкий доступ до фінансування не є панацеєю для підвищення продуктивності [3, с. 57]. Автори пояснюють цей феномен тим, що компанії, які стикаються з фінансовими обмеженнями, зазвичай демонструють вищу мотивацію до підвищення ефективності та скорочують непродуктивні витрати, що знижують прибутковість. Дослідження також виявило зв'язок між строком погашення боргу та ефективністю підприємств: компанії з довгостроковими зобов'язаннями, як правило, мають кращі показники продуктивності, оскільки можуть планувати інноваційні проєкти на триваліший період. Крім того, зафіксовано відмінності між секторами економіки: для наукоємних підприємств продуктові інновації мають сильний позитивний вплив на прибуткову ефективність, тоді як у низькотехнологічних (традиційних) галузях вони часто мають протилежний ефект [3, с. 60].

Таким чином, зв'язок між рівнем фінансування та результатами інноваційної діяльності є складним і явно не прямолінійним. У статті [1] наведено результати дослідження, згідно з якими на великій вибірці інноваційних проєктів не виявлено систематичного зв'язку між фінансовими обмеженнями та ефективністю проєктів (ані позитивного, ані негативного). Автори пояснюють, що фінансові обмеження можуть як стримувати, так і стимулювати інноваційну ефективність – залежно від здатності проєктної команди подолати два типи бар'єрів: «спроможності» (організаційної готовності реалізувати заплановані стратегії) та «волі» (мотивації діяти максимально ефективно в умовах ресурсного дефіциту). Ефективні команди здатні структурувати процеси так, щоб мобілізувати наявні компетенції, підтримувати зацікавленість у досягненні мети та високий рівень взаємної довіри й згуртованості [1, с. 1384-1385].

Отже, успіх інноваційних проєктів визначається передусім умінням поєднати організаційну дисципліну, креативність і мотивацію команди – те, що неможливо замінити самим лише ресурсним забезпеченням. Ймовірно, саме управлінські практики з формування ефективних команд є ключовим чинником, який визначає, чи матимуть фінансові обмеження стимулюючий або стримувальний вплив на продуктивність інноваційної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Hoegl M., Gibbert M., Mazursky D. Financial constraints in innovation projects: When is less more? // *Research Policy*. – 2008. – Vol. 37, No. 8. – С. 1382–1391.
2. Czarnitzki D., Giebel M. Financial constraints for R&D and innovation: new evidence from a survey experiment // *Applied Economics*. – 2024. – Early Access (29 Oct.). – DOI: 10.1080/00036846.2024.2421455.
3. Bonanno G., Ferrando A., Rossi S.P.S. Do innovation and financial constraints affect the profit efficiency of European enterprises? // *Eurasian Business Review*. – 2023. – Vol. 13. – С. 57–86. – DOI: 10.1007/s40821-022-00226-z.

Микита ПИЛКІН

аспірант кафедри міжнародної економіки,

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

m.pylkin.asp@kubg.edu.ua

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У ВІДБУДОВУ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ МІСТ УКРАЇНИ

Внаслідок повномасштабної війни в Україні понад 250 тисяч будинків зазнали руйнувань або пошкоджень, з яких близько 160 тисяч належать до міського житлового фонду [1, с. 12]. Масштаб цих руйнувань сильно впливає на соціальну та економічну сфери: мільйони громадян залишилися без житла, значна частина населення міст була змушена переміститися в інші регіони країни, а ринок праці в постраждалих районах зазнав істотних змін. Відновлення житлового фонду є не лише нагальною гуманітарною потребою, а й ключовим чинником для відновлення економічної активності, розвитку нових продуктивних сил та підвищення інвестиційної привабливості міст України.

У контексті післявоєнного відновлення країни стає дедалі важливішим створення дієвого організаційно-економічного механізму залучення інвестицій [2, с. 45]. Такий механізм має об'єднувати ресурси державного, муніципального, приватного секторів та міжнародних партнерів на засадах прозорості, партнерської взаємодії та цифрової відкритості. Його функція повинна полягати не лише у залученні фінансування, а й у забезпеченні ефективного управління ресурсами з використанням сучасних цифрових технологій, аналітичних платформ та прозорих систем моніторингу виконання відбудовних проєктів. Ефективний організаційно-економічний механізм варто розглядати як комплексну систему взаємодії всіх учасників інвестиційного процесу: урядових органів, бізнесу, девелоперів, громадянського суспільства та міжнародних організацій.

Система повинна включати економічні стимули (податкові пільги,

кредитні програми, страхові механізми), регуляторні інструменти та цифрові засоби координації. Основу її функціонування мають складати такі принципи, як відкритість даних, підзвітність результатів, впровадження цифрових підходів до управління, інклюзивність усіх зацікавлених сторін і чітка орієнтація на досягнення конкретних соціально-економічних результатів.

У рамках цифрової трансформації є актуальним створення електронної екосистеми управління відбудовою житлового фонду, яка включатиме ключові модулі:

- Національний реєстр пошкодженого та зруйнованого житла, інтегрований із системами кадастру та містобудування.
- Єдину інвестиційну платформу з даними про доступні земельні ділянки, технічні характеристики об'єктів, проєктно-кошторисну документацію і джерела фінансування.
- Модуль моніторингу проєктів на основі технологій штучного інтелекту та Big Data, що допоможе прогнозувати строки виконання, витрати і можливі ризики.
- Систему електронного контролю витрат із використанням блокчейн-технологій для забезпечення прозорості й уникнення нецільового використання коштів.
- Інтерактивну аналітичну панель для органів місцевого самоврядування, яка в реальному часі відображає хід будівництва, рівень зайнятості, екологічні впливи та соціальні ефекти програм [2, с. 48].

Цифрові технології в цьому механізмі формують не лише базу для ефективного управління, але й виступають гарантом прозорості та довіри інвесторів [1, с. 17]. Використання блокчейн-технологій, електронного документообігу та цифрових двійників забезпечує доступ учасників процесу до точних даних щодо реалізації проєктів. Хмарні платформи сприяють інтеграції інформації між муніципальними структурами, девелоперами та фінансовими організаціями.

Інституційна підтримка відіграє важливу роль у стабільності

інвестиційного процесу. В Україні працюють такі організації, як Агентство відновлення, Фонд ліквідації наслідків збройної агресії, а також регіональні представництва Програми відновлення ООН. Значним напрямом є розвиток публічно-приватного партнерства, яке об'єднує ресурси бізнесу і держави для реалізації житлово-комунальних проєктів. Втім, ефективність подібних ініціатив часто обмежується через брак єдиної цифрової інфраструктури управління, фрагментарність правового регулювання та недостатню інституційну спроможність органів місцевого самоврядування.

Позитивний досвід міжнародних практик відновлення свідчить про значні переваги впровадження цифрових рішень [2, с. 53]. Наприклад, у Варшаві після Другої світової війни створили централізовану базу даних будівель, що послужила прототипом сучасних цифрових кадастрів. Після повеней 1953 року в Роттердамі була розроблена інтегрована система інженерних цифрових моделей, яка використовувалася для планування нових житлових кварталів. У наш час європейські міста Smart City, такі як Таллінн, Гданськ і Копенгаген, активно застосовують геоінформаційні системи (GIS) для управління міською інфраструктурою, залучення інвестицій у житлову реконструкцію та моніторингу енергетичної ефективності. Україна може адаптувати ці напрацювання, створюючи власну цифрову платформу відбудови, що поєднає відкриті дані, аналітичні інструменти та механізми управління ризиками.

Впровадження цифрових механізмів для залучення інвестицій дозволяє оптимізувати використання ресурсів на 15–20 %, скорочує бюрократичні перепони, мінімізує корупційні ризики та забезпечує прозоре звітування перед донорами. Крім того, така система стимулює довіру громадян до влади, сприяє соціальній згуртованості та формуванню культури цифрової участі громадськості у процесах відбудови.

На цьому тлі пріоритетним завданням стає розробка національної цифрової моделі управління інвестиціями у відновлення житлового фонду [2, с. 59]. Основними складовими мають бути:

- законодавча база, яка регулює порядок функціонування цифрових

платформ і механізми фінансування;

- організаційна структура з чітким розподілом обов'язків між центральними, регіональними та місцевими органами влади;
- фінансово-кредитна інфраструктура з доступом до державних гарантій, міжнародних грантів і комерційних кредитів;
- інформаційно-аналітична система моніторингу, що об'єднує статистичні, фінансові та геопросторові дані;
- платформа цифрової взаємодії з громадськістю для забезпечення прозорості та підтримки проєктів.

Реалізація такого підходу дасть можливість створити «розумну» архітектуру управління міським розвитком. У перспективі це може стати основою єдиної національної платформи Smart Rebuild Ukraine, яка об'єднає інформацію про інвестиції, стан будівельної галузі, потреби в житлі та пріоритети міського планування. Завдяки цьому Україна зможе перейти від реактивної політики відновлення до проактивного і стратегічно спланованого сталого розвитку міст.

Отже, організаційно-економічні механізми залучення інвестицій у відновлення житлового фонду повинні відігравати не лише фінансово-економічну роль, але й сприяти соціальним і інституційним змінам. Рівень цифрової інтеграції управління, відкритість інформації, здатність залучати нові види капіталу та швидко адаптуватися до змін стануть ключовими факторами успішності цього підходу. Його реалізація допоможе закласти основу для інноваційної моделі післявоєнного розвитку, де міста стануть центрами сталого економічного зростання, технологічної модернізації та покращення якості життя.

Список використаних джерел:

1. Нечипорук О. В. Проблема залучення іноземних інвестицій в Україні під час війни // Економіка та суспільство. 2023. № 54. С. 10–20.
2. Міністерство економіки України. Відновлення економіки України:

інвестиційний потенціал та цифрова трансформація. Київ, 2024. С. 40–60.

3. UNDP Ukraine. Recovery and Resilience in Ukraine: Institutional and Digital Pathways. Київ, 2024. С. 70–80.

Юрій РАМСЬКИЙ,
д.е.н, проф., професор кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

a.ramskyi@kubg.edu.ua

Кирило АРАБАДЖИ,
здобувач наукового ступеня доктора філософії, аспірант
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна
k.arabadzhy.asp@kubg.edu.ua

ВПЛИВ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ НА СТАЛИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ

Сталий розвиток у своїй меті передбачає баланс між економічним зростанням, соціальним добробутом та екологічною безпекою. Війна порушила усі три компоненти. Економічна нестабільність, яка викликана економічними збитками від бойових дій ускладнює стратегічне економічне планування та розвиток економіки. За період військових дій на території України, наша держава зазнала великих економічних втрат у різних секторах економіки, які потребують відповідного відновлення. Нижче представлена динаміка збитків економіки України з початку 2022 по 2024 роки.

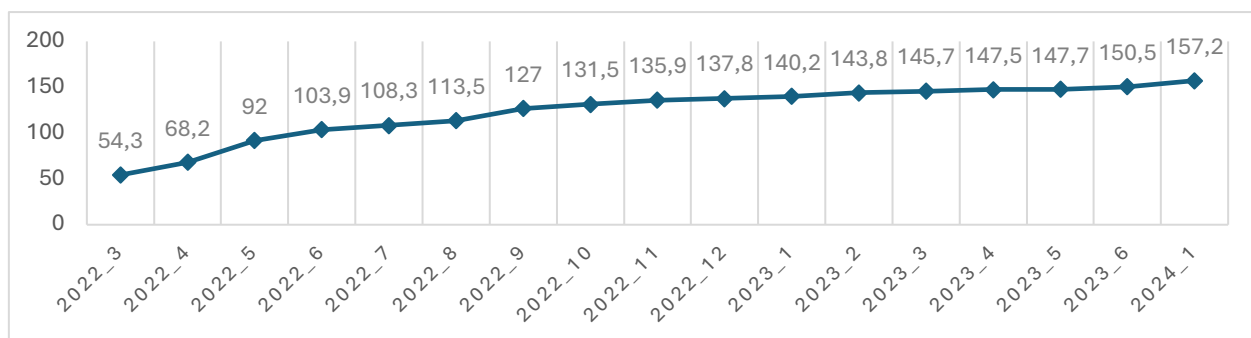
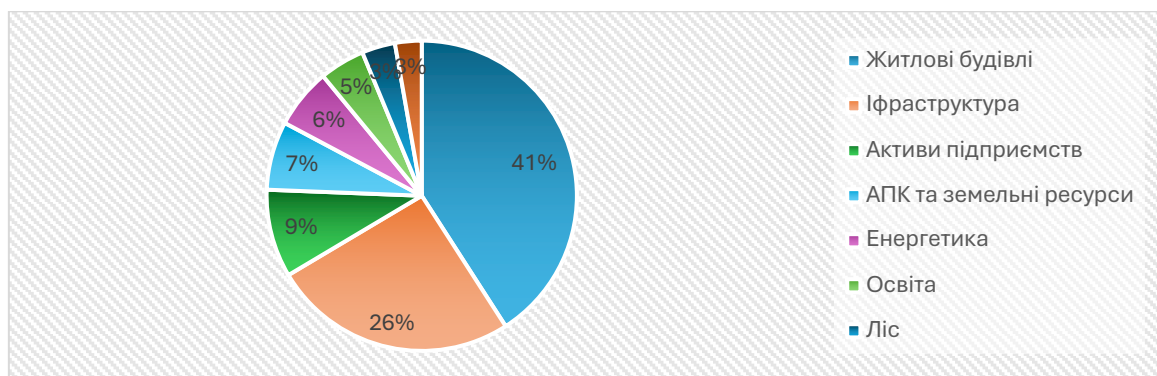


Рис.1. Динаміка сукупної оцінки прямих втрат економіки України за 2022 р., перше півріччя 2023 р. та початок 2024 р., у млрд дол. США

Джерело складено автором на основі: [4, с. 1]

Як можна побачити з рисунку вище динаміка сукупних прямих економічних втрат економіки України має негативну тенденцію до збільшення з початком повномасштабної військової агресії проти України. Однією з основних ланок яка зазнала збитків є житлові будівлі у розмірі 58,9 млрд дол. США, або 37,5 % від загальної кількості, на другому місці розташовується інфраструктура у сумі 36,8 млрд дол. США, або 23,4 %. Втрати великих підприємств та їх активів оцінюються у сумі 13,1 млрд дол. США, аграрного сектору 10,3 млрд дол. США. Вагоме місце також займає енергетичний сектор країни, який втратив понад 9 млрд дол. США. Для більш детальної інформації, щодо наявних прямих економічних втрат економіки України станом на січень 2024 року у розрізі секторів, зверніться до рисунку 2.



Джерело складено автором на основі: [4, с. 1]

Окрім узагальнених економічних збитків інфраструктури, від військових дій також постраждали соціальні та екологічні сфери країни. Соціальні втрати, а саме збільшення міграційних потоків та ВПО, мобілізація, породжує дефіцит людського капіталу. Екологічні катастрофи, знищення лісів, забруднення водойм в результаті бойових дій прямо суперечать принципам сталого розвитку. Нижче представлена таблиця, щодо впливу військових дій на аспекти сталого розвитку країни.

Таблиця 1

Напрямок впливу	Опис впливу	Наслідки впливу
Підвищення соціальних потреб	Зростання кількості ВПО та міграційних потоків під тиском безпекових викликів	Зменшення робочої сили та капіталу, зменшення доходів підприємств, бізнесу та отриманих податків державою

Продовження таблиці 1

Знищення інфраструктури	Руйнування соціальної, економічної, енергетичної інфраструктури в наслідок бойових дій	Розвиток гуманітарної катастрофи, зменшення виробничих можливостей, як наслідок скорочення ВВП, зменшення інвестиційного капіталу, підвищення важливості соціального захисту
Погіршення екологічної ситуації	Руйнування Каховської ГЕС, випалення лісів, мінування полів та ґрунтів, забруднення водойм та повітря в наслідок бойових дій	Зменшення економічного агрокультурного потенціалу, погіршення здоров'я населення, знищення сільського господарства та водних екосистем

Джерело складено автором на основі: [1, с. 5; 3, с. 2; 5, с. 3]

Військові дії на території України спричинили глибокі трансформації в економічному та соціальному житті країни, поставивши під загрозу її сталий розвиток. Одним із ключових наслідків стало різке зростання соціальних потреб, зумовлене масовим переміщенням населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а також загальним зниженням рівня добробуту [3, с. 2]. Це призвело до скорочення робочої сили, зменшення доходів бізнесу та падіння податкових надходжень, що ускладнює фінансування державних програм сталого розвитку.

Руйнування критичної інфраструктури, соціальної, економічної та енергетичної стало каталізатором гуманітарної кризи. Зменшення виробничих потужностей та інвестиційного капіталу безпосередньо вплинуло на скорочення ВВП [2, с. 3], а також посилило потребу в соціальному захисті населення. Це створює додаткове навантаження на державний бюджет і знижує можливості для реалізації довгострокових екологічних та економічних ініціатив.

Погіршення екологічної ситуації, зокрема руйнування Каховської ГЕС, забруднення водойм, мінування ґрунтів та випалення лісів призвело до втрати аграрного потенціалу та зниження якості життя населення. Знищення природних ресурсів та екосистем не лише шкодить здоров'ю громадян, а й обмежує можливості для сталого сільського господарства, водного господарства.

Таким чином, військові події в Україні мають комплексний негативний вплив на сталий економічний розвиток, порушуючи баланс між економічним зростанням, соціальним добробутом і екологічною стабільністю. Відновлення цієї рівноваги вимагатиме системних реформ, міжнародної підтримки та довгострокового стратегічного планування.

Список використаних джерел:

1) Бурик З. Сучасні виклики реалізації соціальної політики в умовах війни та післявоєнного відновлення та в контексті сталого розвитку. *Public*

administration aspects. 2025. Т. 13, № 2. С. 33–43. URL: <https://doi.org/10.15421/152518> (дата звернення: 25.10.2025).

2) Голота М. М. Трансформація соціально-економічного ландшафту України під впливом війни: аналіз основних макроекономічних показників. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-01> (дата звернення: 25.10.2025).

3) Економіка України в умовах війни. *Національний банк України.* URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Poharska_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4 (дата звернення: 25.10.2025).

4) Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України станом на січень 2024 року - Kyiv School of Economics. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zroslo-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/> (дата звернення: 25.10.2025).

5) Українська економіка під час війни: стан, виклики та перспективи. *Національний Банк України.* URL: https://events.bank.gov.ua/uchallenge2023/src/files/1_Pogarska.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

Ольга СИНІГОВЕЦЬ

**к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних
економічних відносин,**

Національний технічний університет «Харківський політехнічний
інститут», Харків, Україна

Olga.Synigovets@khpi.edu.ua

Анастасія РЕВА

студентка групи БЕМ-1123а

Національний технічний університет «Харківський політехнічний
інститут», Харків, Україна

Anastasii.Reva@emmb.khpi.edu.ua

КРОС-КУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ У РОЗРОБЦІ ЕФЕКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Успішне впровадження стратегій сталості вимагає розуміння культурних відмінностей, ефективної комунікації та врахування місцевого контексту. Сталий розвиток передбачає й соціальні аспекти. Культура є основою сталого розвитку, впливаючи на усі аспекти бізнесу – від споживання ресурсів до соціальних відносин. Врахування культурних відмінностей дозволяє створювати інклюзивні та життєздатні стратегії, які відповідають цінностям і потребам. Інтеграція культурних аспектів у стратегії сталого розвитку надає конкурентні переваги, сприяє інноваціям та зниженню ризиків, допомагає будувати довгострокові та стійкі відносини з партнерами. Врахування культурної різноманітності дозволяє створювати справедливіші стратегії. Головні функції бізнес-консалтингу пов'язані з оцінкою та стратегією, тобто аналізують як глобальні тенденції та очікування стейкхолдерів у сфері сталого розвитку впливають на бізнес, та розробляють стратегії виходу на нові ринки з урахуванням крос-культурних аспектів; навчанням та розвитком, що у підсумку

забезпечує ефективність міжнародних проєктів; інклюзивністю, яка стимулює інновації та розширює клієнтську базу; комунікацією та залученням, що є інструментом для досягнення економічних цілей і стійких відносин.

У сучасному світі, де панує глобалізація, міжнародний бізнес активно розвивається, що неминує призводить до постійної взаємодії між представниками різних культур. Тому питання ефективного міжкультурного спілкування, врахування культурних норм, традицій і цінностей стає надзвичайно важливим. Бізнес давно вийшов за межі національних економік, і сьогодні успіх компанії залежить не лише від її продукту чи фінансової стратегії, а й від вміння налагоджувати міжособистісні та професійні стосунки в багатокультурному середовищі. У цьому контексті крос-культурний менеджмент є важливим інструментом для адаптації та розвитку в міжнародному середовищі. Крос-культурний менеджмент, як науковий і практичний напрям, виник на перетині менеджменту, соціології, психології та культурології. Його головна мета – забезпечити ефективну взаємодію між людьми з різними культурними уявленнями, цінностями та поведінковими моделями. Розуміння цих відмінностей допомагає уникати конфліктів, покращувати ділову комунікацію, налагоджувати партнерство та зміцнювати довіру. Ми можемо спостерігати, як у сучасному бізнес-середовищі мультикультуралізм перетворюється не лише на соціальний виклик, а й на конкурентну перевагу для компаній, які вміють ефективно з ним працювати. Тому крос-культурна обізнаність стає важливою складовою лідерських навичок сучасного менеджера [3]. Однією з ключових особливостей міжнародної взаємодії є відмінності в стилі комунікації. У різних країнах переговори, ділова етика, вербальні та невербальні сигнали мають абсолютно різне значення. Те, що в одній культурі вважається ввічливістю, в іншій може бути сприйняте як прояв слабкості чи нещирості. Такі моменти здаються дрібницями, але вони суттєво впливають на результат переговорного процесу [2]. Відтак, вміння розпізнавати культурні сигнали стає важливою перевагою для досягнення згоди між партнерами. Одним із теоретичних підходів до розуміння культурних

відмінностей є модель культурних вимірів, яку запропонував Г. Хофстеде. Ця модель допомагає класифікувати культури за її основними параметрами, завдяки яким можна передбачити поведінку партнерів з різних країн і адаптувати комунікаційні стратегії до конкретного культурного контексту. Багато транснаціональних компаній застосовують цю модель для формування своєї внутрішньої корпоративної культури та розробки міжнародних стратегій. Крім того, Хофстеде запропонував розглядати культуру як багатошарове явище. Такий підхід допомагає нам краще зрозуміти, чому поверхневі ознаки культури не завжди відображають її справжню суть [1]. Інша важлива концепція – це поділ культур за рівнем контексту, який запропонував Е. Холл. Його модель ґрунтується на розмежуванні висококонтекстних і низькоконтекстних культур. Це важливо враховувати, коли організовуєте ділові зустрічі, укладаєте угоди або створюєте транснаціональні команди. Ігнорування цих відмінностей може призвести до непорозумінь, недовіри та навіть зриву партнерських угод. Окрім різниць у стилях спілкування, важливим аспектом є наявність бар'єрів у крос-культурній комунікації: мовні труднощі, відмінності в невербальній поведінці, стереотипи, упередження та етноцентризм. Такі непорозуміння можуть суттєво ускладнити переговори, якщо їх не виявити та не нейтралізувати вчасно. Тому багато міжнародних компаній сьогодні активно впроваджують тренінги з міжкультурної компетентності, які охоплюють мовну підготовку і знайомство з культурними особливостями країн-партнерів [4]. Таким чином, розвиток комунікативної гнучкості стає важливим чинником для успішного функціонування в глобальному середовищі. Проблеми крос-культурної взаємодії важливі не лише під час переговорів, а й у щоденному управлінні міжнародними командами. Це пов'язано з різними очікуваннями щодо ролі лідера, процесу прийняття рішень, зворотного зв'язку тощо [1].

Водночас, ми розуміємо, що культура – це не щось незмінне. Вона постійно еволюціонує під впливом часу, технологій і глобальних викликів. У нових реаліях, таких як пандемія COVID-19 або масові міграційні процеси, важливість міжкультурної комунікації лише зростає. Ми можемо спостерігати,

як цифрові платформи стирають мовні та часові бар'єри, але водночас вони підкреслюють культурні відмінності у сприйнятті інформації. Це створює нові виклики для міжнародного бізнесу, які вимагають глибшого аналізу та нових підходів до крос-культурного управління. Сьогодні особливо актуальним стає вивчення міжкультурної взаємодії в онлайн-середовищі, яке поступово змінює наші традиційні уявлення про комунікацію.

Отже, крос-культурні аспекти відіграють важливу роль у міжнародному бізнесі. Якщо їх ігнорувати, це може призвести до непорозумінь, втрати партнерів і зниження ефективності управління. З іншого боку, якщо враховувати культурний контекст, знати моделі міжкультурної взаємодії та розвивати відповідні навички, шанси на успіх у глобальному середовищі значно зростають. Розвиток механізмів сталого розвитку вимагає глибокого розуміння і врахування крос-культурних аспектів. Бізнес-консалтинг надає інструменти та експертизу для інтеграції цих знань у корпоративні стратегії, що допомагає досягати економічних цілей, будувати відповідальний та інклюзивний бізнес. Таким чином, синергія крос-культурного підходу та бізнес-консалтингу стає запорукою успішного і життєздатного сталого розвитку в глобальному світі, новизна полягає у впровадженні культурно-чутливих моделей сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с.
2. Кудлай І. В., Бабіна В. О. Міжнародні зв'язки та крос культурна комунікація. *Регіональні студії*. 2023. № 34. С. 151–156.
3. Саваріна І. П. Теоретичні аспекти крос-культурного менеджменту *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6 (11). С. 24–26. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/7.pdf
4. Сичова О. Є., Якименко-Терещенко Н. В. Крос культурний

менеджмент та етика бізнесу : текст лекцій. Харків : НТУ ХПІ, 2024. 120 с.

URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/71c8d998-7733-4429-8e67-3d033a87569a>

Анатолій СУНДУК,
д.е.н, проф., професор кафедри міжнародної економіки
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

a.sunduk@kubg.edu.ua

Михайло ДАВИДОВ,
здобувач магістерського рівня кафедри міжнародної економіки
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

mkdavydov.feu24m@kubg.edu.ua

ДЕРЖАВНІ БАНКИ ЯК РУШІЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Цифрова трансформація економіки є одним із провідних напрямів модернізації України станом на сьогодні. Успішне впровадження цифрових технологій у фінансову сферу стало можливим завдяки активному залученню державних банків, які не лише пристосувалися до нових викликів, а й стали рушійною силою цього процесу. В умовах війни, економічної нестабільності та високого запиту на прозорість і доступність державних послуг саме державні банки забезпечили технологічну основу для масштабного переходу країни до електронних сервісів.

Завдяки розвиненій цифровій інфраструктурі, потужній клієнтській базі та інтеграції з державними цифровими платформами, такими як «Дія», державні банки сьогодні виконують не лише фінансові, а й стратегічні функції у сфері цифрового розвитку. Їхня діяльність сприяє формуванню нової економічної моделі, де фінансові операції, державні послуги та бізнес-процеси поступово переходять в онлайн-формат.

Державні банки України – ПриватБанк, Ощадбанк, Сенс Банк, Укргазбанк та Укрексімбанк – сьогодні відіграють провідну роль у процесі цифрової трансформації фінансового сектору, забезпечуючи основу для розвитку цифрової економіки держави. Найбільші з них забезпечують масовий

доступ населення й бізнесу до сучасних онлайн-послуг. За даними Національного банку України, на державні банки припадає близько половини активів банківської системи, однак їхня частка у галузі цифрових операцій є ще більшою. Зокрема, близько 70% усіх безготівкових транзакцій фізичних осіб у 2024 році здійснювалося саме через сервіси державних банків – насамперед додатки «Приват24» та «Ощад 24/7».

Додаток «Приват24» уже має понад 13 мільйонів активних користувачів, а цифрові сервіси Ощадбанку обслуговують ще близько 4 мільйонів клієнтів. Загалом – це понад 17 мільйонів осіб, тобто майже третина економічно активного населення України. Більше того, середній рівень цифровізації операцій у державних банках перевищує 90%, що свідчить про фактичне переорієнтування клієнтів на віддалене обслуговування. Щорічне зростання кількості користувачів онлайн-банкінгу у державному секторі сягає 15-20%, що демонструє стале поширення цифрових фінансових звичок серед громадян різних вікових і соціальних груп.

Таблиця 1

**Державні банки на ринку цифрових фінансових послуг України
станом на 2024 рік**

Показник	ПриватБанк	Ощадбанк	Інші державні банки	Загалом державні банки	Частка загального ринку
Активні користувачі онлайн-банкінгу, млн осіб	13	4	~0,5	~17,5	~60%
Кількість безготівкових операцій, млрд шт	3,8	0,9	0,2	4,9	~70%
Частка онлайн-	94%	87%	82%	—	—

платежів у загальному обсязі операцій, %					
Приріст користувачів цифрових сервісів за рік, %	12%	25%	18%		

Джерело: складено автором

Високі темпи цифрового розвитку державних банків мають системний вплив на всю економіку. Завдяки широкому доступу до електронних сервісів зменшується частка готівкових розрахунків, підвищується прозорість фінансових потоків і розширюється податкова база. Таким чином, державні банки не лише виступають технологічними лідерами у своїй галузі, а й стають каталізаторами цифрової інклюзії, формуючи в Україні стійке цифрове середовище та підґрунтя для розвитку фінтех-екосистеми.

Державні банки України є провідними партнерами уряду в утіленні цифрових реформ і створенні сучасної фінансової інфраструктури. Завдяки своїй технологічній спроможності, масштабності мережі та загалом доволі високій довірі населення вони стали головним каналом взаємодії громадян із державою в цифровому форматі. Найпоказовішим прикладом є втілення програми «Підтримка», коли за посередництва державних банків було оброблено понад 13 мільйонів заявок на допомогу від уряду, а обсяг виплат перевищив 12 мільярдів гривень. Такий масштаб став можливим завдяки інтеграції банківських систем із застосунком «Дія» та впровадженню цифрової ідентифікації користувачів.

Під час воєнного стану державні банки також забезпечили безперебійне втілення соціальних програм, зокрема виплат внутрішньо переміщеним особам. Через Ощадбанк і ПриватБанк допомогу отримали понад 5 мільйонів громадян, що свідчить про здатність цих установ швидко пристосовувати цифрову

інфраструктуру до кризових умов. Крім того, державні банки активно використовують засоби електронної ідентифікації, такі як «Дія.Підпис», а також розробляють свої власні системи, завдяки чому лише у 2024 році понад 1,5 мільйона осіб змогли відкрити рахунки або оформити кредити повністю онлайн.

Важливим напрямом діяльності є підтримка сталого розвитку через цифрові фінансові рішення. Наприклад, Укргазбанк за останні роки залучив понад 10 мільярдів гривень інвестицій у проєкти «зеленої економіки», використовуючи онлайн-майданчики для моніторингу й фінансування енергоефективних ініціатив. Сукупний вплив участі державних банків у таких програмах оцінюється у десятки мільярдів гривень, що свідчить про їхню стратегічну вагу не лише для забезпечення фінансової стабільності, а й для цифрової модернізації державного сектору. Таким чином, державні банки виступають не просто фінансовими інституціями, а важливими складниками державної цифрової екосистеми, які забезпечують втілення принципу «держава у смартфоні».

Державні банки сьогодні є не лише основою фінансової системи України, а й активними провідниками цифрової трансформації економіки. Вони першими в масштабах країни впровадили інноваційні онлайн-рішення, які стали частиною повсякденного життя мільйонів громадян. За кількісними показниками саме державні банки забезпечують найбільшу частку безготівкових операцій, охоплюють понад 17 мільйонів користувачів цифрових сервісів і формують близько 70% усіх електронних транзакцій фізичних осіб. Така масштабність дозволила створити стабільну цифрову інфраструктуру, на основі якої зростає фінансова інклюзія, підвищується прозорість економічних процесів і зменшується частка тіньових розрахунків.

Водночас державні банки стали стратегічними партнерами уряду у впровадженні цифрових реформ. Саме через їхню технологічну інфраструктуру реалізуються масштабні державні ініціативи – від програми «Підтримка» до цифрових виплат внутрішньо переміщеним особам. Така співпраця забезпечує

не лише швидке та ефективне виконання соціальних програм, а й створює технологічну базу для подальшої інтеграції держави у глобальну цифрову економіку.

Отже, державні банки є одним із найважливіших рушіїв цифрової трансформації України – не лише через масштаб власних інновацій, а й завдяки системному впливу на розвиток цифрової інфраструктури держави, фінансову стабільність і соціальну згуртованість суспільства. Їхня діяльність демонструє, що цифровізація у фінансовому секторі може бути потужним інструментом модернізації всієї економіки, а державна участь у цьому процесі здатна забезпечити сталість, доступність і стратегічну спрямованість цифрового розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Integrated annual report 2024.pdf. ПриватБанк. URL: <https://static.privatbank.ua/files/2024-integrated-annual-report.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).
2. PrivatBank overview. Orion Market Research. URL: <https://www.omrglobal.com/corporate-profile/privatbank> (дата звернення: 02.11.2025).
3. Укрінформ. Over ten million Ukrainians use Privat24 banking app. Укрінформ - Українське національне інформаційне агентство. URL: <https://www.ukrinform.net/rubric-economy/2835654-over-ten-million-ukrainians-use-privat24-banking-app.html> (дата звернення: 02.11.2025).
4. Ощадбанк More than 70% of all banking transactions are carried out by Oschad clients in the mobile application. Ощадбанк Мій банк. Моя країна. URL: <https://www.oschadbank.ua/en/news/bilse-70-usih-bankivskih-operacij-klienti-osaduzdijsnuut-u-mobilnomu-zastosunku> (дата звернення: 02.11.2025).
5. Results of Oschadbank's retail business in 2024. Ощадбанк Мій банк. Моя країна. URL: <https://www.oschadbank.ua/en/news/60-rinku-energokreditiv-fizosib-liderstvo-v-ipotecnomu-ta-avtokredituvanni-rozvitok-cifrovih-poslug->

rezultati-rozdribnogo-biznesu-osadbanku-za-2024-rik (дата звернення: 02.11.2025).

6. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/en/news/vzhe-55-mln-ukrayinciv-skoristalisya-propoziciyeyu-otrimati-72285> (дата звернення: 02.11.2025).

7. "A record number of applications: over 2.5 million Ukrainians took advantage of the Winter Support Program in one day". Baltimore Chronicle. URL: <https://baltimorechronicle.com/economy/2024/12/02/a-record-number-of-applications-over-2-5-million-ukrainians-took-advantage-of-the-winter-support-program-in-one-day> (дата звернення: 02.11.2025).

Алла ШЛАПАК,
д.е.н, доц., професор кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна
[*av.shlapak@kubg.edu.ua*](mailto:av.shlapak@kubg.edu.ua)
Ростислав ДИКОЙ,
здобувач ступеня доктора філософії
[*r.dykoi.asp@kubg.edu.ua*](mailto:r.dykoi.asp@kubg.edu.ua)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В ЕКОНОМІЦІ, ФІНАНСАХ, МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВІ У КРЕАТИВНІЙ ІНДУСТРІЇ

У контексті глобалізаційних процесів, стрімкої урбанізації та переходу до зеленої економіки міські агломерації постають як головні просторові центри економічного розвитку, генерації інновацій та формування соціокультурної динаміки. Вони концентрують більшість фінансових, освітніх, наукових і технологічних ресурсів, створюючи передумови для формування сталих моделей розвитку. Проте інтенсивне зростання міст супроводжується зростанням екологічного навантаження, просторовими диспропорціями та викликами управління, що зумовлює потребу в системних підходах до реалізації політики сталого розвитку на основі цифрових рішень. Цифрова трансформація (ЦТ) у цьому контексті постає не лише як технологічна модернізація, а як фундаментальна зміна стратегій, операційних моделей і управлінських культур. Її впровадження визначає нову архітектуру взаємодії між державними інституціями, бізнесом і громадянським суспільством, формуючи основу для розумних агломерацій, де дані, аналітика та інновації забезпечують баланс між економічною ефективністю, екологічною стійкістю та соціальною інклюзивністю. Особливого значення цифрова трансформація набуває у сфері креативних індустрій (медіа, дизайн, ІТ-послуги, мистецтво, видавництво тощо), що виступають драйверами розвитку міських економік. У

цих секторах технології не лише оптимізують традиційні бізнес-моделі, а й створюють принципово нові ланцюжки вартості, форми монетизації та інноваційні екосистеми. Саме через поєднання креативності, цифровізації та урбаністичної динаміки формується новий тип сталого розвитку — **інтелектуально-креативна агломерація**, здатна забезпечити конкурентоспроможність територій у довгостроковій перспективі.

Цифровізація суттєво трансформує економічну структуру та фінансову архітектуру креативних підприємств, забезпечуючи зростання їх масштабованості, підвищення ефективності використання ресурсів і зниження бар'єрів входу на ринок. У результаті цифрові технології не лише оптимізують операційні процеси, а й формують нову парадигму функціонування креативного бізнесу, засновану на даних, мережевій взаємодії та інноваційних моделях монетизації.

Економічні моделі та монетизація. У цифровому середовищі поступово утверджується домінування моделей підписки та форматів типу *freemium*, які витісняють традиційні транзакційні підходи. Такі моделі забезпечують стабільність грошових потоків, підвищують передбачуваність доходів і створюють передумови для стратегічного інвестиційного планування. Це особливо важливо в умовах високої волатильності ринку та необхідності підтримання довгострокової фінансової стійкості.

Децентралізовані фінанси та Web 3.0. Розвиток технологій блокчейн і невзаємозамінних токенів (NFT) зумовлює формування нових механізмів управління інтелектуальною власністю та монетизації творчих продуктів. NFT забезпечують прозорість, відстежуваність і верифікованість прав власності, надаючи можливість авторам отримувати роялті від вторинних продажів. Такий підхід змінює фінансову логіку креативних індустрій, переводячи акцент із посередницьких моделей на прямі взаємини між творцем і споживачем.

Економія масштабу та різноманітності. Цифрові платформи сприяють розширенню меж креативного бізнесу, дозволяючи компаніям інтегрувати різні види діяльності від медіа та дизайну до освіти й ІТ-послуг у межах єдиної

екосистеми. Це забезпечує ефект синергії, оптимізує співвідношення між витратами й прибутковістю та сприяє формуванню нових гібридних бізнес-моделей. У підсумку цифровізація стає ключовим чинником структурної модернізації креативних індустрій, визначаючи напрями їх подальшої еволюції в умовах постіндустріальної економіки.

Управління креативними проєктами в умовах цифрової економіки вимагає високого рівня гнучкості, адаптивності та інноваційності управлінських підходів. Саме цифрові технології та сучасні методології менеджменту створюють основу для ефективного функціонування креативних команд, оптимізації процесів створення продуктів і підвищення їх конкурентоспроможності. Перехід до методологій *Agile* та *Scrum* стає усталеною практикою у сфері розроблення контенту, цифрових сервісів та ІТ-продуктів. Ітеративне планування, гнучке розподілення завдань і регулярний зворотний зв'язок забезпечують оперативне реагування на зміни ринкового середовища. Це особливо важливо для креативних індустрій, де попит формується під впливом культурних трендів, технологічних інновацій і поведінкових змін споживачів.

Інтеграція генеративного штучного інтелекту (AI) у процеси виробництва контенту (текстового, візуального, музичного) значно скорочує часові витрати на початкових етапах творчого циклу. Це дозволяє фахівцям зосередитися на стратегічних і концептуальних аспектах, водночас підвищуючи ефективність персоналізації контенту. Алгоритми машинного навчання застосовуються для прогнозування потенційного успіху продукту, аналізу аудиторних уподобань і формування рекомендаційних систем, що забезпечує даними підтримку креативних рішень.

Хмарні технології та цифрові платформи для спільної роботи створюють можливість функціонування розподілених міжнародних команд. Така модель сприяє залученню висококваліфікованих фахівців незалежно від їхнього географічного розташування, підвищуючи інноваційний потенціал і стійкість організацій. Віртуальні середовища сприяють формуванню гнучких екосистем

співпраці, у яких поєднуються різні культурні, професійні та креативні контексти, що є запорукою успішної реалізації сучасних креативних проєктів. Цифрова трансформація формує нову парадигму підприємницької діяльності, істотно знижуючи інституційні, фінансові та технологічні бар'єри входу в креативні індустрії. Вона відкриває доступ до глобальних ринків, спрощує комунікацію між творцями та споживачами і створює умови для розвитку індивідуального підприємництва на основі інновацій, даних і цифрових платформ.

Сучасні цифрові платформи (YouTube, Spotify, тощо) та доступні програмні інструменти усувають потребу в традиційних посередниках видавництвах, продюсерських студіях чи дистриб'юторах. Це сприяє розвитку мікропідприємництва і появи незалежних авторів, які мають змогу безпосередньо комунікувати зі своєю аудиторією, формувати персональні бренди та отримувати дохід без участі великих корпорацій. Таким чином, цифровізація забезпечує перехід від централізованих до децентралізованих моделей виробництва та розповсюдження творчого продукту. Використання великих даних та інструментів аналітики стає фундаментом для прийняття підприємницьких рішень. Креативні стартапи дедалі частіше інтегрують аналітичні моделі у процеси розроблення продуктів, використовуючи поведінкові дані споживачів не лише для маркетингу, але й для адаптації контенту, дизайну чи функціональності. У результаті формується динамічна система зворотного зв'язку, у якій дані виступають каталізатором інновацій та основою створення нової цінності.

Імерсивні інновації. Стрімкий розвиток метавсесвітів, а також технологій доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності відкриває нові горизонти для підприємництва у сфері креативних послуг. Формуються ринки віртуального дизайну, цифрових подій, інтерактивного мистецтва та імерсивного контенту, що потребують нових бізнес-моделей, фінансових інструментів і стратегій монетизації. Ці напрями поєднують естетичну інновацію з технологічною експериментальністю, створюючи основу для

постіндустріальної економіки, у якій творчість і цифрові технології взаємно підсилюють одна одну. Цифрова трансформація є каталізатором радикальних змін у креативній індустрії, перетворюючи її на високоефективний, масштабований та глобально орієнтований сектор. Успіх підприємств у цій сфері залежить від здатності синтезувати креативний капітал із технологічним інструментарієм (AI, блокчейн). Стратегічний фокус повинен бути спрямований на перехід до моделей монетизації, орієнтованих на відносини, та на системну інтеграцію даних для підтримки інноваційного підприємництва.

Список використаних джерел:

1. Котлер, Ф., Карті, К. Маркетинг 5.0: технології для людства. – Київ: КМ-БУКС, 2021.
2. Скороход, І. С. Вплив технологій Web 3.0 на фінансові моделі креативного підприємництва // *Економіка та суспільство*. – 2023. – Вип. 54. – DOI: 10.30525/2226-3780-2023-4-54-180-186.
3. Florida, R. The Rise of the Creative Class, Revisited: Revised and Expanded. – New York: Basic Books, 2019.
4. Ortiz-Ospino, L., González-Sarmiento, E., Roa-Pérez, J. Technology trends in the creative and cultural industries sector: a systematic literature review // *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. – 2025. – Vol. 14. – Article № 39. – DOI: 10.1186/s13731-025-00497-6.
5. Teece, D. J. Business models and dynamic capabilities // *Long Range Planning*. – 2018. – Vol. 51, No. 3. – P. 172–181.

Збірник матеріалів
II Міжнародної науково-практичної онлайн конференції
«ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В ЕКОНОМІЦІ, ФІНАНСАХ,
МЕНЕДЖМЕНТІ І ПІДПРИЄМНИЦТВІ»

12 листопада 2025 р.



КИЇВСЬКИЙ
СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
www.kubg.edu.ua

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Факультет економіки та управління

e-mail: kme.feu@kubg.edu.ua