

НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ



***УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ  
РІВНОВАГИ***

МАТЕРІАЛИ  
ХVІІІ КОНФЕРЕНЦІЇ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ  
КАФЕДРИ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА

**10 грудня 2025 р.**

Видавництво НУА

НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

***УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ  
РІВНОВАГИ***

МАТЕРІАЛИ

**ХVІІІ КОНФЕРЕНЦІЇ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ  
КАФЕДРИ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА**

**10 грудня 2025 р.**

Харків  
Видавництво НУА  
2025

УДК 330.36(063)  
У67

Редакційна колегія: *Проконішина О. В.* канд. екон. наук (відп. ред.); *Іванова О. А.* канд. екон. наук; *Астахов В. В.*, канд. юр. наук; *Васюренко Л. В.*, канд. екон. наук; *Войно-Даньчишина О. Л.*, канд. юр. наук;.

У збірці представлено основні результати науково-дослідної роботи молодих вчених закладів вищої освіти України, в яких проаналізовано проблеми використання фінансових, інвестиційних та інноваційних важелів для досягнення економічної ефективності та довгострокової стійкості суб'єктів господарювання, а також законодавчі та регуляторні механізми, що покликані забезпечити економічну рівновагу та сталий розвиток соціально-економічних систем.

Для науковців, аспірантів, студентів та практиків у сфері економіки, управління та права, зацікавлених у питаннях сталого розвитку та правового регулювання економічної діяльності.

У67      Управління як чинник економічної рівноваги : матеріали XVIII конференції молодих вчених кафедри економіки та права (м. Харків, 10 грудня 2025 р. / Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2025. – 243 с.

*Рекомендовано до друку Радою факультету «Бізнес-управління»,  
протокол №1 від 20.10.2025 р.*

**УДК 330.36(063)**  
© Народная украинская академия, 2025

# РОЗДІЛ 1

## ЕКОНОМІЧНІ ВАЖЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ

**Берест К. В.,**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Іванова О. А.,*

*к.е.н. доц. проректор з науково-дослідної роботи  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

### РОБОЧІ МОДЕЛІ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: РОЛЬ ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ГІБРИДНОГО ФОРМАТІВ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ

#### **Постановка проблеми**

COVID-19 і хвиля цифрової трансформації суттєво змінили ринок праці. За декілька років те, що спочатку розглядалося як тимчасовий захід, перетворилося на постійні методи організації роботи багатьох компаній. Для ІТ-сфери, де головним ресурсом є люди, вибір між дистанційною (remote-first) та гібридною моделями роботи тепер прямо впливає на конкурентоспроможність: хто подає заявки, наскільки швидко компанія може найняти фахівця, як проходить онбординг і чи залишиться працівник у команді. Загалом, робоча модель стала частиною EVP (employee value proposition), а не лише внутрішньою операційною політикою [3].

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Останні звіти й аналітика дають змогу виокремити кілька ключових спостережень. McKinsey документує довготривалі змінні тренди в організаціях і робочих практиках після пандемії [3]. Gartner наголошує на тому, що змішані

моделі, якщо їх ретельно продумати, можуть підвищувати відчуття причетності та згуртованість команд [1]. Microsoft у своєму Work Trend Index підкреслює роль інструментів і AI у прискоренні асинхронної співпраці та скороченні адміністративних бар'єрів найму [4]. OECD досліджує «нову географію» віддалених робочих місць і показує, як віддалена робота змінює розподіл можливостей між регіонами [5]. PwC вказує на пріоритети працівників: гнучкість, розвиток навичок і прозорість політик - ключові фактори вибору роботодавця [6]. HBR підкреслює, що присутність в офісі має сенс лише тоді, коли вона пов'язана зі стратегічними завданнями компанії [2].

### **Основна частина**

Підходи remote-first та hybrid істотно різняться. У першому випадку віддалена робота є основною, а офіс використовується лише за потреби: для зустрічей команди, клієнтських презентацій чи формування символічної присутності. Натомість гібридна модель поєднує офісні та дистанційні формати. Вона може бути роле-орієнтованою (частина посад передбачає обов'язкову присутність) або календарною (визначені дні роботи в офісі). Це створює суттєво різний досвід як для кандидатів, так і для роботодавців [2].

Remote-first розширює можливості рекрутингу. Компанії отримують доступ до кандидатів поза межами локальних ринків, що особливо актуально в умовах дефіциту певних спеціалістів. OECD відзначає, що віддалена робота змінює географію вакансій та дає змогу залучати людей із різних регіонів [5]. Крім того, дистанційна модель допомагає оптимізувати витрати на офіси та інфраструктуру, а зекономлені кошти можна спрямувати на розвиток команди. Ще одна перевага - швидкість закриття вакансій: завдяки віддаленим інтерв'ю та асинхронним процесам time-to-hire стає помітно коротшим [4].

Hybrid дозволяє поєднати гнучкість із перевагами живого спілкування. Дослідження HBR і Gartner підтверджують, що присутність в офісі найбільше цінна тоді, коли має чітку мету: воркшопи, стратегічні сесії, дизайн-спринти чи

періодичні зустрічі для адаптації нових працівників [1, 2]. Для молодших спеціалістів такі зустрічі критично важливі, адже саме завдяки особистому контакту швидше відбувається передача знань і формування командної культури.

Remote-first потребує значних зусиль для підтримки залученості працівників та єдиної корпоративної культури. Додатково виникають юридичні й податкові питання при працевлаштуванні співробітників із різних країн [3]. У випадку hybrid основна проблема полягає в так званому «ефекті близькості»: ті, хто частіше буває в офісі, можуть отримувати більше уваги керівництва і мати кращі шанси на кар'єрне зростання. Це створює відчуття нерівності й ризик втрати талановитих віддалених співробітників [6].

Щоб робоча модель дійсно посилювала конкурентоспроможність, компанії мають діяти системно:

Чітко визначати, які ролі можна виконувати віддалено, а які вимагають фізичної присутності [3].

У гібридному форматі - планувати офлайн-активності з конкретною метою (наприклад, онбординг чи стратегічні зустрічі), а не просто «офісні дні» [2].

Для remote-first - інвестувати у зрозумілі процеси, які підтримують асинхронну роботу, а також у сучасні інструменти співпраці й AI-рішення [4].

Завчасно вирішувати юридичні питання через регіональні хаби чи спеціалізовані сервіси [3].

Прозоро доносити політику та очікування в рекрутингових матеріалах, адже кандидати перш за все оцінюють рівень гнучкості й чесність у комунікації [6].

## **Висновки**

Жодна з моделей роботи не є універсальною. Дистанційний формат особливо добре працює тоді, коли компанія швидко масштабується та прагне залучати фахівців із різних регіонів. Гібрид, натомість, краще підходить для тих

команд, де важлива передача знань, наставництво та розвиток культури співпраці.

Конкурентна перевага з'являється не стільки від самого вибору моделі, скільки від того, наскільки продумано вона впроваджена. Ключовим є узгодження робочої політики зі стратегією бізнесу, потребами продукту та очікуваннями людей. Чіткі правила, інвестиції в інструменти і прозора комунікація дозволяють компанії не лише залучати кандидатів швидше, а й утримувати їх у довгостроковій перспективі.

Таким чином, робоча модель стає не просто організаційним інструментом, а частиною бренду роботодавця і фактором стійкої конкурентоспроможності ІТ-компанії.

### **Бібліографічні посилання**

1. Gartner (2024). *Future of work trends: 2024 and beyond* [online]. Available at: <https://www.gartner.com/en/insights/future-of-work> [Accessed 1 Oct. 2025].
2. Kossek, E.E. et al (2025). *Does returning to the office support your company's strategy?* [online]. Available at: <https://hbr.org/2025/02/does-returning-to-the-office-support-your-companys-strategy> [Accessed 1 Oct. 2025].
3. McKinsey & Company (2023). *The state of organizations 2023: Ten shifts transforming organizations* [online]. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> [Accessed 1 Oct. 2025].
4. Microsoft (2024). *Work Trend Index 2024* [online]. Available at: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/2024> [Accessed 1 Oct. 2025].
5. OECD (2023). *The new geography of remote jobs: Evidence from Europe* [online]. Available at: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/the-new->

geography-of-remote-jobs-evidence-from-europe\_08d989f6/29f94cd0-en.pdf

[Accessed 1 Oct. 2025].

6. PwC (2024). *Global workforce hopes and fears survey 2024* [online]. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2024/global-hopes-and-fears-survey.html> [Accessed 1 Oct. 2025].

**Ботштейн І. І.**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Іванова О. А.,*

*к.е.н. доц. проректор з науково-дослідної роботи*

*Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **РОЛЬ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗМІЦНЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ НА СВІТОВИХ РИНКАХ ПІСЛЯ ВІЙНИ**

Післявоєнна відбудова України супроводжується необхідністю інтеграції у глобальні економічні процеси та забезпечення стійкої міжнародної конкурентоспроможності. Ефективне економічне управління стає ключовим інструментом формування стратегій відновлення, модернізації та зміцнення позицій на світових ринках.

Проблематика конкурентоспроможності країн у перехідні та кризові періоди активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. В українських умовах особливу увагу приділяють питанням державної політики відновлення економіки, реформування інституцій та підтримки експорту.

Економічне управління у післявоєнний період передбачає:

розробку та впровадження стратегій структурної перебудови економіки,

орієнтованих на інноваційність і технологічний розвиток;

створення сприятливого бізнес-середовища через дерегуляцію, боротьбу з корупцією та удосконалення правової бази;

стимулювання експорту та залучення інвестицій, зокрема через розвиток експортно-кредитних агентств, міжнародні партнерства та гарантії для інвесторів;

формування людського капіталу, здатного забезпечити конкурентні переваги у високотехнологічних сферах;

застосування принципів сталого розвитку, що підвищує довіру міжнародних партнерів та розширює ринки збуту.

Зміцнення конкурентоспроможності України можливе лише за умови ефективної координації державної політики, бізнесу та науково-освітнього середовища.

Економічне управління відіграє визначальну роль у формуванні конкурентних переваг України після війни. Воно забезпечує основу для інтеграції у світову економіку, стимулює інновації та сприяє сталому розвитку. Системні реформи та ефективна реалізація стратегій управління дадуть змогу Україні посилити позиції на міжнародних ринках та забезпечити довгострокове економічне зростання.

### **Бібліографічні посилання**

1. Артеменко, Л.П., Загорулько, Т.В. та Ергюн, К. (2023). Стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах сталого розвитку. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, [online] (27), Available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298439> [Accessed 20 November 2025].

2. Балдинюк, В., Балдинюк, В. (2025). Управління конкурентоспроможністю агропромислового комплексу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*, [online] 78, Available at:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6504> [Accessed 20 November 2025].

3. Задоя, О. А., Магдич, А. С. та Новіков, А. М. (2024). Конкурентоспроможність України: суть та основні чинники. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, [online] 3 (4), pp. 69–78. Available at: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.07> [Accessed 20 November 2025].

**Беспалов І. А.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Іванова О. А.,*

*к.е.н. доц. проректор з науково-дослідної роботи  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасній економіці, що характеризується високою динамікою та геополітичною нестабільністю, особливо відчутною для українських підприємств [4], інноваційний розвиток є не просто засобом підвищення конкурентоспроможності, а необхідною умовою для підтримання економічної рівноваги. Цифрові технології (ЦТ) виступають ключовим каталізатором структурних змін, трансформуючи класичні бізнес-моделі та процеси створення цінності [1]. З огляду на обмеженість фінансових ресурсів та необхідність швидкої адаптації до зовнішніх викликів, актуалізується завдання не лише впровадження ЦТ, а й систематизації стратегічних моделей управління цим процесом. Необхідно чітко визначити механізми опосередкованого впливу ЦТ

на інноваційний цикл підприємства – від інвестицій до інноваційного виходу – для формування ефективних економічних важелів управління сталим розвитком.

Вплив діджиталізації на корпоративне управління та інноваційну діяльність широко вивчається світовою та вітчизняною наукою [6]. Теоретичні дослідження, зокрема модель К. Уільмса, пропонують п'ятифазний підхід до стратегічної цифрової трансформації бізнес-моделей (Digital Reality, Ambition, Potential, Fit, Implementation) [1]. Емпіричні дослідження, проведені, наприклад, на китайських виробничих підприємствах, довели, що позитивний внесок ЦТ у загальну ефективність підприємства опосередковується двома ключовими факторами: інноваційним виходом та ефективністю інноваційних інвестицій [3]. Українські науковці акцентують увагу на потенціалі ЦТ як засобу адаптації виробничих систем та фінансування інноваційних проєктів в умовах воєнного стану та глобальної соціалізації [4]. Проте, поглиблення розуміння того, як саме етапи ЦТ корелюють з конкретними механізмами прискорення інноваційного виходу в українському контексті, залишається актуальним завданням.

Управління цифровою трансформацією в системі забезпечення інноваційного розвитку повинен розглядається як процес, структурований за декількома фазами. Управління цифровою трансформацією починається з етапу цифрової ідентифікації, де визначається інноваційний потенціал, та завершується етапом цифрової імплементації [1]. Критичним для управління інноваційними ризиками є етап цифрового налаштування, на якому відбувається порівняння та оцінка варіантів дизайну цифрової бізнес-моделі [1]. Ретельний аналіз на цьому етапі дозволяє гарантувати, що інвестиції будуть спрямовані найбільш ефективно. При цьому, застосування ЦТ є комплементарним: чим вища здатність підприємства до ЦТ, тим менші додаткові витрати, необхідні для досягнення цільової ефективності [3]. Це особливо цінно для забезпечення фінансової стійкості в складних умовах [4].

Цифрова трансформація істотно підвищує швидкість перетворення

інноваційних інвестицій на реальний результат [3]. Інструменти цифрових технологій дозволяють не лише оптимізувати поточні процеси, але й створювати кардинально нові підходи, що змінюють спосіб представлення фактів та явищ [2]. Наприклад, застосування цифрового двійника в деревообробній промисловості України дозволило підвищити продуктивність та скоротити час програмування роботизованих операцій з п'яти днів до чотирьох годин, що ілюструє прискорення циклу інноваційного виходу на 90% [5].

Цифрові технології можуть також успішно застосовуватися для підвищення стійкості ланцюгів постачання. В умовах зовнішньої нестабільності здатність підприємств підтримувати економічну рівновагу залежить від їхньої гнучкості та децентралізації. Новітні цифрові інструменти, зокрема адитивне виробництво (3D-друк), дозволяють підприємствам, як-от Airbus, скоротити витрати матеріалів, зменшити вагу компонентів (до 30%) та, що є ключовим, підвищити гнучкість запасів, дозволяючи «друкувати» деталі на місці. Це забезпечує адаптивне функціонування виробничих систем [4] та мінімізує залежність від складних міжнародних логістичних ланцюгів, що є критичним важелем для української промисловості [1]. Комплексна реалізація цих етапів та інструментів, часто за підтримки ініціатив на кшталт Європейських цифрових інноваційних хабів [5], дозволяє підприємствам стати проривними локомотивами соціально-економічного розвитку навіть в екстремальних зовнішніх умовах.

Проведене дослідження підтвердило, що цифрові технології є невід'ємним і визначальним фактором інноваційного розвитку підприємств, виступаючи важливим економічним важелем управління сталим розвитком. Встановлено, що ключовий вплив ЦТ реалізується опосередковано через два механізми: підвищення ефективності інноваційних інвестицій (завдяки комплементарності витрат) та прискорення інноваційного виходу (завдяки технологіям, що скорочують цикли розробки). Успішне впровадження ЦТ вимагає стратегічного

підходу. Подальші дослідження мають бути зосереджені на кількісному моделюванні впливу ключових цифрових інструментів на показники конкурентоспроможності та економічної стійкості українських промислових підприємств.

### Бібліографічні посилання

1. Дія.Бізнес (2023). *Успішні проєкти цифрової трансформації бізнесу у межах програми ЄС «Цифрова Європа»* [online]. Available at: <https://business.diaa.gov.ua/history-of-success/uspishni-proieky-tsyfrovoi-transformatsii-biznesu-u-mezhakh-prohramy-yes-tsyfrova-yeuropa> [Accessed 31 Oct. 2025].
2. Дія.Бізнес (2023). *Як Європейські цифрові інноваційні хаби допомагають підприємствам реалізовувати інноваційні проєкти* [online]. Available at: <https://business.diaa.gov.ua/history-of-success/yak-yetsikh-dopomahaiut-pidprijemstvam-realizovuvaty-innovatsiini-proieky> [Accessed 31 Oct. 2025].
3. Устименко, М. А. (2019). Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Вісник УжНУ. Серія Економіка*, [online] 24 (2), с. 147–152. Available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24\\_2\\_2019ua/24.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/24.pdf) [Accessed 31 Oct. 2025].
4. Khakimov, R. Kh., Kvasnytska, R. S (2023). Innovative business development during digital transformation and crisis: potential barriers and prospects for Ukraine. *European Journal of Management and Marketing*, [online] 3 (1). Available at: [https://www.researchgate.net/publication/396390421/Innovative\\_business\\_development\\_during\\_digital\\_transformation\\_and\\_crisis](https://www.researchgate.net/publication/396390421/Innovative_business_development_during_digital_transformation_and_crisis) [Accessed 31 Oct. 2025].
5. Yao, Y., Chen, J., and Li, S. (2025). Enterprise digital transformation, innovation, and firm performance: an empirical study on manufacturing enterprises. *Journal of Intellectual Property & Technology Management*, [online] 2

(3), pp. 267–282. Available at: <https://doi.org/10.1108/JIDT-07-2025-0042> [Accessed 31 Oct. 2025].

6. Yurchyshyn, O. Ya., Stepanets, O. V. and Skorobogatova, N. Ye. (2024). Analysis of digital technologies in Ukraine: problems and prospects. *CEUR Workshop Proceedings*, [online] 3781, pp. 114–131. Available at: <https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/348> [Accessed 31 Oct. 2025].

**Сергієнко А. А.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*

*за спеціальністю D5 «Маркетинг»*

*Харківський національний університет*

*міського господарства імені О.М. Бекетова*

*Науковий керівник – Тохтамиш Т.О.,*

*к.е.н. доцент кафедри економіки та маркетингу*

*Харківський національний університет*

*міського господарства імені О.М. Бекетова*

## **РОЗВИТОК СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ НА РИНКУ ПРОФЕСІЙНОГО СПОРТИВНОГО СПОРЯДЖЕННЯ**

Сучасний ринок, що динамічно розвивається вимагає від підприємств постійного вдосконалення своєї маркетингової діяльності. Розробка ефективної стратегії збуту продукції є критично важливою для успішного функціонування будь-якого підприємства в умовах постійно зростаючої конкуренції. Актуальність теми зумовлена зростанням популярності здорового способу життя, що стимулює збільшення попиту на спортивні товари та послуги.

Вітчизняний ринок спортивного спорядження перебуває в стадії активного розвитку. Його обсяг оцінюється в 1,2–1,3 млрд доларів США, але частка

вітчизняних виробників невелика (до 10%), а близько 90% спортивного спорядження імпортується. Водночас щорічні темпи зростання ринку досягли 10–20%, що свідчить про значні можливості для українських підприємств. За таких умов розробка ефективної стратегії збуту для вітчизняних виробників спортивного спорядження має особливе значення для зміцнення їхніх позицій на внутрішньому ринку.

Роль стратегії збуту в діяльності підприємства надзвичайно важлива. Як зазначають науковці, стратегія збуту є одним із найважливіших факторів довгострокового розвитку підприємства. Її ефективність фактично відображає стабільність та потенціал зростання підприємства [1].

Ф. Котлер та інші зарубіжні науковці наголошують, що успішна реалізація стратегії збуту забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги та визначає його позиції на ринку [2]. Через систему збуту підприємство реалізує створену споживчу цінність: навіть маючи якісний продукт, воно не досягне успіху без налагоджених каналів його доставки кінцевому споживачеві у потрібний час, у потрібному місці та з належним обслуговуванням. Тому стратегія збуту є пріоритетним компонентом маркетингу підприємства, а її вдосконалення – гарантією зростання продажів та зміцнення ринкових позицій.

Ринок професійного спортивного спорядження – це середовище, де успіх залежить від розуміння як макротрендів (охорона здоров'я, технології, економіка), так і тонкощів поведінки вузької цільової аудиторії. Він включає продукцію, призначену для використання в професійному спорті та активних тренуваннях, включаючи спорядження для командних та індивідуальних видів спорту, спеціалізований спортивний одяг, екіпіровку, захисне спорядження, взуття тощо. Відмінною рисою цього ринку є високі вимоги до якості, технологічності та надійності продукції, оскільки цільовими споживачами є професійні спортсмени або досвідчені аматори, спортивні клуби, секції, федерації.

На відміну від масового сегмента спортивних товарів, де споживачів приваблює стиль та комфорт для щоденного носіння, сегмент професійного спорядження значно вужчий за аудиторією, але характеризується вищою ціною продукції та вищими вимогами до її функціональних властивостей [3].

За оцінками експертів, покупці, що належать до категорії професіоналів або прихильників спортивного способу життя, можуть становити не більше 5% від загальної кількості споживачів спортивних товарів. Однак саме вони приносять основну частку доходу виробникам та дистриб'юторам. Це пояснюється тим, що професійне спорядження – це дорогий продукт з високою доданою вартістю, у виробництві якого використовуються інноваційні матеріали та технології. Таким чином, для підприємств, що працюють у цьому сегменті, надзвичайно важливо правильно позиціонувати свою продукцію та налагодити ефективні продажі, орієнтовані на відносно невелику, але платоспроможну аудиторію.

Стан українського ринку професійного спортивного спорядження відображає загальні тенденції розвитку спортивної галузі в країні. Цей ринок зараз перебуває на стадії формування. Історично він залежав від імпортованих брендів – відомих світових виробників спортивного одягу та спорядження. Однак в останні роки спостерігається поява та зростання національних виробників, які пропонують конкурентоспроможну продукцію. Ринок відроджується завдяки зростанню інтересу громадськості до спорту та фітнесу, розвитку дитячого та юнацького спорту, а також успіхам українських спортсменів на міжнародній арені, що популяризує різні види спорту.

Згідно з дослідженнями, після кризи 2014–2015 років та 2020-х років спортивна галузь в Україні демонструє поступове відновлення. Наприклад, продажі спортивних товарів, зокрема взуття, у 2023 році мали зростаючу тенденцію та досягли рівнів, близьких до довоєнних показників. Основними рушійними силами цього зростання були підвищена увага до здоров'я,

підвищений попит на якісне спорядження та розширення асортименту продукції, доступної на ринку [4].

Водночас, український ринок спортивного спорядження має низку невирішених проблем та специфічних викликів. (табл. 1).

Таблиця 1

Проблеми українського ринку спортивного екіпірування

Проблема	Зміст
Низька частка вітчизняного виробництва	До 90% продукції імпортується; українські виробники змушені конкурувати з глобальними брендами з потужними ресурсами.
Складність логістики	Порушення ланцюгів постачання, зростання витрат і зниження платоспроможності споживачів через економічні та воєнні чинники.
Виклики електронної комерції	Стрімкий розвиток онлайн-продажів, але відсутність чіткої стратегії у цифровому середовищі ускладнює вибір оптимальної моделі. Виробники мають обирати між розвитком власних онлайн-магазинів, співпрацею з маркетплейсами чи комбінуванням цих підходів.
Оmnіканальність	Необхідність інтеграції онлайн і офлайн-каналів для забезпечення безшовного досвіду покупця; відсутність напрацьованих стандартів в Україні.

*Джерело: власна розробка автора*

Однією з ключових проблем є низька частка вітчизняного виробництва в структурі ринку, яка історично склалася через сильну конкуренцію з боку світових брендів та відсутність достатньої виробничої бази в Україні в минулому. Хоча українські підприємства вже продемонстрували здатність успішно виходити на цей ринок, більшість продукції (до 90%) все ще імпортується [5]. Це означає, що національним виробникам доводиться конкурувати з великими міжнародними брендами, які мають розвинені мережі збуту, значні маркетингові бюджети та усталену репутацію серед споживачів.

Ще однією проблемою є відсутність регулювання та складність логістичних ланцюгів у сучасних умовах – враховуючи економічні та геополітичні виклики (зокрема, вплив військових дій у 2022 році), налагоджені ланцюги поставок були порушені, логістичні витрати зросли, а

платоспроможність деяких споживачів знизилася. Все це вимагає від підприємств гнучкості та стійкості у своїх бізнес-моделях збуту.

Також слід визначити технологічні тенденції у сфері продажу спортивних товарів. За останнє десятиліття відбувся швидкий перехід до електронної комерції та онлайн-продажів. Інтернет-магазини, торгові платформи, соціальні мережі стали домашніми каналами продажу спортивного спорядження. Для багатьох підприємств інтернет-канал є основним засобом взаємодії з клієнтами. Однак поява кіберсередовища продажів також породила нові методологічні проблеми. Водночас чітка класифікація стратегій продажів в онлайн-середовищі ускладнює вибір оптимальної моделі для підприємств.

Маркетинг у цифровому просторі має свої особливості (миттєвий доступ до інформації, змінені процеси після прийняття рішення споживачем, більша географія охоплення тощо), тому традиційні підходи до побудови каналів дистрибуції потребують перегляду. Наприклад, виробник спортивного спорядження стикається з дилемою: розвивати власний інтернет-магазин (прямі електронні продажі) або співпрацювати зі сторонніми торговими платформами та роздрібними торговцями, або поєднувати ці підходи в мережі. Такі рішення залежать від багатьох факторів – цільової аудиторії, ресурсів підприємства, характеру продукції, конкурентного середовища. Якщо немає чітких універсальних рішень, кожне підприємство повинно формувати свою стратегію продажів з виняткових унікальних умов.

Ще одним невирішеним питанням є інтеграція каналів збуту (омніканальність). Сучасний споживач очікує безперебійного досвіду покупок: він може ознайомитися з товаром онлайн, приміряти його офлайн у шоурумі, замовити через мобільний додаток та отримати його з доставкою. Для підприємств це означає необхідність об'єднання різних форматів продажів в єдину систему. Поки що багато українських виробників спортивного спорядження лише починають впроваджувати омніканальні стратегії, і бракує

усталених підходів та стандартів.

Таким чином, теоретичні та практичні аспекти розвитку систем продажів у спортивній галузі залишаються предметом обговорення: потрібні подальші дослідження оптимального балансу між онлайн та офлайн каналами, ефективних моделей партнерства з дилерами та спортивними клубами, методів підвищення лояльності клієнтів у професійному сегменті тощо.

### **Бібліографічні посилання**

1. Лаврова, Ю. В. (2012). *Маркетинг: Класичні положення і особливості застосування на транспорті* [online]. Available at: <https://buklib.net/books/37103> [Accessed 30 Sept. 2025].

2. Пастушенко, К. В., Ковтуненко, Ю. В. (2024). Стратегічне управління збутом продукції переробного промислового підприємства на міжнародному ринку. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, [online] 2 (28), с. 42–48. Available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No2/42.pdf> [Accessed 29 Sept. 2025].

3. Струк, Н., Капраль, О. (2023). Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*, [online] 55. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848> [Accessed 29 Sept. 2025].

4. Давиденко, М. (2024). Стан і тенденції розвитку світового та вітчизняного ринку спортивного взуття. *Інновації в підприємстві й торгівлі*, [online] 1, с. 85–91. Available at: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/73e6a343-c54d-47f4-be04-efd67539dcdf/content#> [Accessed 30 Sept. 2025].

5. Курдюкова, О. С., Лабурцева, О. І. (2024). Аналіз можливостей і загроз на ринку спортивних товарів в Україні. *Технології та дизайн*, [online] 3 (12), с. 1–

9. Available at: <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2014-3/19.pdf#> [Accessed 30 Sept. 2025].

**Воробйова І. В.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Васюренко Л. В.,*

*к.е.н. доцент кафедри економіки та права  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ЕКОНОМІЧНОЇ РІВНОВАГИ ПІДПРИЄМСТВА**

Підприємства, які знаходяться в умовах нестабільного економічного середовища стикаються з великою кількістю викликів. Ці виклики загрожують економічній рівновазі підприємства та призводять до не стабільної фінансової стійкості. До цих проблем входять: неефективне управління ресурсами, неправильний та недостатній контроль саме за фінансовими потоками, а також насамперед зовнішні ризики, які впливають на підприємства та мають змогу зростати. Ці всі події можуть призвести до неправильного працювання та просто збиття внутрішніх процесів, а також навіть до втрати конкурентоспроможності. Саме фінансовий менеджмент допомагає у вирішенні цих проблем. Фінансовий менеджмент виступає в цих питаннях як ключовий інструмент економічної рівноваги підприємства. Він допомагає структурувати правильне управління доходів і витрат, продовжує підтримувати стабільний розвиток підприємства, і не дає йому змогу закритися, а також оптимізує фінансову структуру підприємства.

Одні з останніх досліджень, які були проведені за темою фінансовий

менеджмент стосуються саме війни в Україні. Війна завжди дуже впливала на стан і розвиток економіки. У цих статтях йдеться про стан підприємств під час воєнних дій, а саме про зовнішні ризики, які дуже впливають на стан підприємства і економіки в цілому.

З початку повномасштабної війни в Україні ми можемо бачити, що кількість підприємств значно скоротилася, але протягом років, що йде війна кількість підприємств знов почала зростати. Це називається адаптація в умовах кризи (війни). Економіка є дуже нестабільною, але завдяки фінансовому менеджменту багато підприємств змогли підлаштуватися під сучасні умови.

Підприємства змогли швидко адаптувати свої управлінські фінансові рішення, наприклад, це було здійснено через цифрові технології [2].

Фінансовий менеджмент - це система засобів і форм грошових відносин, а саме є системою управління фінансами. Управління фінансами і є головною суттю фінансового менеджменту. Вона спрямована на досягнення довготривалого часу прибутковості і динамічної фінансової стійкості. Фінансовий менеджмент дозволяє досягти компромісу у прийнятті певних рішень у сфері управління фінансовими ресурсами. Це є основною перевагою фінансового менеджменту [3].

Фінансовий менеджмент як наука опирається на теорію загального менеджменту. Серед цих теоретичних положень визначальними є закони та закономірності динамічних систем, функції, принципи, форми й методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління цими системами [1].

Також фінансовий менеджмент можна розглядати й в інших сферах. Не тільки як наука, а й в таких як: мистецтво і творча діяльність, процес управління, філософія, орган та система управління фінансами та як вид підприємницької діяльності [1].

Фінансовий менеджмент є інструментом економічної рівноваги та його роль в цьому є саме оцінення і зменшення фінансових ризиків, розроблення

плану інвестицій, тобто їх фінансування, вміння управляти доходами і витратами, забезпечення ліквідності та платоспроможності, оптимізувати структури капіталу та найголовнішим є формування стратегії фінансового зростання підприємницької діяльності.

Ліквідність і платоспроможність - це змога підприємства своєчасно виконувати зобов'язання. Наприклад, планування грошових потоків відповідно до графіку виплат [5].

Гнучкість та адаптивність - це адаптація до зовнішніх або внутрішніх змін. Наприклад, якщо ринок зміниться, тобто його умови, то це означає перехід на інші джерела фінансування [5].

Оптимальне співвідношення ризику і дохідності - це компроміс між кількістю грошей, яке заробляє підприємство, тобто прибуток та прийнятним рівнем ризику. Наприклад, це може бути вибір між чимось стабільним та ризиковим. Як варіант, вибір між стабільними облігаціями та ризиковими акціями. Це звісно не всі принципи роботи фінансового менеджмента [5].

Отже, фінансовий менеджмент є необхідною складовою ефективною системи управління підприємством. Він також рятує підприємства від краху під час воєнних дій, завдяки особливості підлаштовуватися в умовах кризи. Фінансовий менеджмент є ключовим інструментом для підприємства, і не тільки як інструмент підтримки економічної рівноваги, а також він спрямований на підвищення ефективності виробництва, досягнення більшої прибутковості та забезпечення сталого розвитку. Без певних фінансових стратегій та планів, без аналізу та прогнозування можливих зовнішніх та внутрішніх ризиків, без правильного управління капіталом, прибутками і витратами, ресурсами та інвестиціями існування будь-якого підприємства було б не довгим, а особливо якщо б сталися значні зміни в економіці.

### Бібліографічні посилання

1. Кнейслер, О. В., Квасовський, О. Р. та Ніпіаліді, О. Ю. (2018). *Фінансовий менеджмент* [online]. Тернопіль: ТНЕУ, 477 с. Available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37232/1/%D0%9A%D0%BD%D0%B5%D0%B9%D1%81%D0%BB%D0%B5%D1%80.pdf> [Accessed 31 Oct. 2025].
2. Нікольчук, Ю. (2024). Фінансовий менеджмент під час війни. *Modeling the development of the economic* [online] 2, с. 215–223. Available at: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-28> [Accessed 31 Oct. 2025].
3. Посилікіна, О. В. (2025) *Фінансовий менеджмент* [online]. Available at: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua//article/391/finansovij-menedzhment> [Accessed 31 Oct. 2025].
4. Тульчинська, С. О., Погребняк, А. Ю. (2025). *Фінансовий менеджмент* [online] Available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/53ae6d5f-8a5e-414f-a1b8-e1b0fbfb7afc/content> [Accessed 31 Oct. 2025]

**Арендар А. А.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини» Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*  
*Науковий керівник – Прокопішина О. В., к.е.н. доц. завідувач кафедри економіки та права Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

### СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасних глобальних викликів, таких як економічна нестабільність, кліматичні зміни, технологічні трансформації та зростання соціальної відповідальності бізнесу, питання формування та реалізації стратегій

сталого розвитку торговельних підприємств набуває особливої актуальності. Торгівля є одним із ключових секторів економіки, що забезпечує рух товарів і послуг, впливає на зайнятість, конкурентоспроможність та рівень добробуту населення. Водночас саме торговельні підприємства відіграють важливу роль у впровадженні принципів сталого розвитку через поєднання економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності.

Сучасні умови господарювання потребують від торговельних підприємств стратегічного переосмислення підходів до розвитку, орієнтованих не лише на короткострокове зростання прибутку, а й на довгострокову стабільність та стійкість до зовнішніх шоків. Це зумовлює необхідність формування комплексних стратегій, що враховують економічні, соціальні та екологічні складові розвитку.

Загальносвітові тенденції свідчать про зростання уваги до корпоративної сталості, екологічного менеджменту, етичного споживання та інноваційних бізнес-моделей. Відповідно, актуальним стає дослідження особливостей розроблення та реалізації стратегій сталого розвитку у сфері торгівлі, визначення їх впливу на конкурентоспроможність підприємств і можливостей інтеграції принципів сталості у бізнес-практики.

Сталий розвиток торговельного підприємства є складною багатовимірною категорією, що поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності бізнесу в довгостроковій перспективі. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності та структурних трансформацій ринку важливого значення набуває фінансовий компонент сталості, який визначає спроможність підприємства підтримувати стабільний розвиток, інвестувати у модернізацію та забезпечувати економічну ефективність без шкоди для суспільства й довкілля.

На теоретичному рівні концепція сталого розвитку торговельного підприємства базується на інтеграції принципів економічної доцільності, екологічної відповідальності та соціальної орієнтації бізнесу. Згідно з підходами,

сформульованими у роботах Дж. Елкінгтона [3], сталий розвиток передбачає досягнення балансу між прибутковістю, добробутом працівників і екологічною безпекою. Для торговельних підприємств цей баланс безпосередньо пов'язаний із фінансовими механізмами, які забезпечують можливість реалізації стратегічних ініціатив сталості.

Фінансування сталого розвитку охоплює як внутрішні, так і зовнішні джерела. До внутрішніх належать:

прибуток підприємства, який спрямовується на реінвестиції у розвиток, впровадження інновацій та енергоефективних технологій;

амортизаційні відрахування, що забезпечують оновлення основних фондів;

внутрішні резерви, сформовані завдяки оптимізації витрат, управлінню оборотним капіталом і зниженню операційних ризиків.

Зовнішні джерела фінансування сталості передбачають залучення банківських кредитів, інвестиційних ресурсів, грантів, зелених облігацій та фінансової підтримки міжнародних організацій. У контексті сталого розвитку все більшої популярності набувають ESG-фінансові інструменти, які дозволяють інтегрувати екологічні та соціальні критерії у процес прийняття інвестиційних рішень.

Важливо підкреслити, що ефективна стратегія фінансування сталого розвитку торговельного підприємства повинна бути спрямована не лише на нарощення капіталу, але й на забезпечення фінансової стійкості. Це передбачає створення оптимальної структури капіталу, диверсифікацію джерел фінансування, зниження залежності від короткострокових позик і підтримку ліквідності на належному рівні.

Крім того, в умовах цифровізації економіки відбувається поступова трансформація фінансових механізмів сталого розвитку. Використання фінтех-технологій, електронних платіжних систем, краудфандингових платформ та

блокчейн-рішень сприяє розширенню доступу до інвестиційних ресурсів і підвищенню прозорості фінансових потоків.

Таким чином, теоретичні основи сталого розвитку торговельного підприємства передбачають системний підхід до фінансування, який поєднує традиційні економічні інструменти з інноваційними формами інвестування. Ефективне фінансове забезпечення є ключовою передумовою не лише стабільності функціонування підприємства, але й його здатності адаптуватися до глобальних викликів, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати довгострокову економічну і соціальну цінність.

Формування стратегії сталого розвитку торговельного підприємства є багатоступеневим процесом, що потребує системного підходу до узгодження економічних, екологічних і соціальних цілей діяльності. На практичному рівні така стратегія виступає інструментом підвищення конкурентоспроможності, ефективності управління ресурсами та формування позитивного іміджу підприємства у середовищі споживачів, інвесторів і партнерів.

Одним із ключових етапів стратегічного процесу є діагностика поточного стану підприємства, що включає аналіз фінансових показників, ресурсного потенціалу, організаційної структури та ринкового позиціонування. Особливу увагу слід приділяти фінансовій стабільності та інвестиційній привабливості, адже саме фінансові ресурси забезпечують можливість реалізації сталих ініціатив – модернізації інфраструктури, впровадження енергоефективних технологій, соціальних програм тощо.

На етапі планування важливо визначити довгострокові цілі, що поєднують економічну результативність із принципами відповідального управління. У сучасних умовах значного поширення набуває концепція ESG-стратегії, що передбачає включення екологічних, соціальних та управлінських аспектів у систему стратегічного планування. Застосування цієї концепції дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й покращити репутаційний капітал підприємства,

забезпечуючи доступ до нових джерел фінансування, включаючи «зелені» інвестиції та міжнародні фонди підтримки сталого розвитку.

У практичній площині реалізація стратегії сталого розвитку передбачає використання комплексу фінансових механізмів, серед яких:

реінвестування прибутку у розвиток екологічно безпечних технологій та інноваційних форматів торгівлі (онлайн-торгівля, безготівкові платежі, цифрові сервіси);

залучення цільових інвестицій та грантів, зокрема міжнародних, спрямованих на розвиток «зелених» ініціатив;

формування внутрішніх фондів сталого розвитку, які акумулюють кошти на соціальні та екологічні програми підприємства;

оптимізація витрат через підвищення енергоефективності, автоматизацію процесів та впровадження циркулярних бізнес-моделей.

Важливою складовою є також управління ризиками сталого розвитку. Торговельні підприємства повинні ідентифікувати фінансові, екологічні та репутаційні ризики, розробляючи механізми їхнього попередження та мінімізації. Для цього доцільно впроваджувати системи нефінансової звітності, що відповідають міжнародним стандартам, та інтегрувати їх у загальну систему корпоративного управління.

Не менш важливим аспектом є людський капітал, який виступає рушійною силою сталих перетворень. Інвестиції у розвиток персоналу, підвищення рівня фінансової, цифрової та екологічної грамотності працівників сприяють формуванню корпоративної культури відповідальності та інноваційності.

З погляду фінансової ефективності, практична реалізація стратегії сталого розвитку повинна забезпечувати синергію між прибутковістю та соціальною відповідальністю. Це досягається шляхом удосконалення системи бюджетування, впровадження індикаторів сталого розвитку у фінансове планування, а також орієнтацією на довгострокові результати, що підвищують

цінність підприємства для всіх зацікавлених сторін.

Таким чином, практична реалізація стратегії сталого розвитку торговельного підприємства передбачає не лише фінансове забезпечення, а й трансформацію управлінської культури, перехід до інноваційних бізнес-моделей та орієнтацію на принципи корпоративної соціальної відповідальності. Ефективність такої стратегії визначається здатністю підприємства поєднувати економічні цілі з соціальними та екологічними пріоритетами, що в кінцевому результаті забезпечує стабільне зростання і конкурентоспроможність на ринку.

Отже, основою формування ефективної стратегії сталого розвитку є фінансове забезпечення, яке створює умови для інновацій, модернізації інфраструктури, впровадження екологічних технологій та соціальних програм. Раціональне управління фінансовими потоками, диверсифікація джерел фінансування, залучення інвестицій і грантів виступають ключовими чинниками сталості розвитку торговельних підприємств. стратегія сталого розвитку торговельного підприємства повинна бути інтегрованою, фінансово обґрунтованою та орієнтованою на довгострокову перспективу. Її ефективність визначається не лише рівнем прибутковості, а й здатністю підприємства забезпечувати позитивний соціальний та екологічний вплив, що є передумовою сталого економічного зростання та підвищення добробуту суспільства.

### **Бібліографічні посилання**

1. Іпполітова, І., Командровська, В., Дарід, А., Андрейцев, В. та Симоненко, О. (2024). Вплив інноваційного забезпечення на сталий розвиток підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, [online] 1 (54), с. 34–45. Available at: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4260> [Accessed 20 November 2025].

2. Чербаджи, Ю., Зубко, В. (2024). Роль фінансового права у забезпеченні сталого розвитку в Україні: зелена економіка та інвестиції. *Науковий вісник*

*Ужгородського національного університету. Серія: Право, [online] 6 (3), с. 47–58. Available at: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/320707> [Accessed 20 November 2025].*

3. Elkington, J. (1994). *Towards the sustainable corporation: Win–win–win business strategies for sustainable development. California Management Review, [online] 36 (2), pp. 90–100. Available at: doi: 10.2307/41165746 [Accessed 20 November 2025].*

**Шейн Н. О.,**

*здобувач повної загальної середньої освіти*

*Харківський приватний ліцей «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Козубова Н. В.,*

*к.е.н. доцент кафедри економіки та права*

*Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ ЗАКОНІВ ГОССЕНА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

У сучасних умовах глобальної економіки поняття корисності набуває нового змісту, виходячи за межі класичного економічного розуміння задоволення індивідуальних потреб споживача. Для забезпечення сталого розвитку підприємницької діяльності розуміння корисності має комплексний характер і охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти функціонування бізнесу.

У традиційній економічній теорії корисність визначається як міра задоволення, яке отримує споживач від споживання певного блага чи послуги. Проте в контексті сталого розвитку важливо розглядати соціальну та екологічну корисність, що відображає не лише індивідуальний, а й суспільний ефект від

підприємницької діяльності. Підприємство, яке створює продукти або послуги з урахуванням принципів сталості, формує не лише економічну вигоду, а й сприяє покращенню якості життя, збереженню природних ресурсів та зміцненню соціальної стабільності.

Розуміння корисності у широкому сенсі дозволяє підприємцям приймати більш зважені рішення щодо розподілу ресурсів, інвестицій у зелені технології, розвиток етичного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності. Це формує нову парадигму бізнесу, у якій максимізація корисності не зводиться лише до отримання прибутку, а означає створення цінності для всіх зацікавлених сторін – власників, працівників, споживачів і суспільства в цілому.

Управлінські рішення, засновані на усвідомленні різних рівнів корисності, сприяють досягненню рівноваги між економічною ефективністю та соціально-екологічною відповідальністю. Таким чином, концепція корисності стає ключовим елементом у формуванні стратегій сталого розвитку підприємств, що забезпечує їхню конкурентоспроможність, довгострокову стабільність і позитивний вплив на навколишнє середовище.

Розуміння сутності та багатовимірності корисності є необхідною умовою для побудови ефективних моделей сталого розвитку. Воно забезпечує перехід від традиційної логіки споживання до логіки збереження та примноження ресурсів, орієнтованої на добробут нинішніх і майбутніх поколінь.

Фундаментом теорії споживчої поведінки та одним із ключових напрямів у дослідженні закономірностей формування економічних рішень людини є закони Госсена. У їхній основі лежить концепція граничної корисності – тобто суб'єктивної оцінки задоволення, яке отримує індивід – від споживання певної кількості благ чи послуг. Саме через категорію корисності Госсен пояснив, як люди приймають рішення щодо розподілу обмежених ресурсів для досягнення максимально можливого рівня задоволення потреб.

Перший закон Госсена (закон спадної граничної корисності) стверджує,

що із кожною наступною одиницею споживаного блага рівень задоволення, який отримує споживач, поступово зменшується. Тобто, перша одиниця певного продукту має найбільшу корисність, тоді як наступні приносять усе менше задоволення. Цей принцип відображає психологічну закономірність насичення потреб і є важливим для розуміння споживчої поведінки та ефективного управління пропозицією на ринку. Для українських підприємств це є сигналом про необхідність переходу від кількісного до якісного зростання – підвищення конкурентоспроможності товарів за рахунок інноваційності, екологічності та соціальної відповідальності.

Другий закон Госсена описує раціональну поведінку споживача в умовах обмеженості ресурсів. Він стверджує, що максимізація загальної корисності досягається тоді, коли споживач розподіляє свої доходи таким чином, щоб гранична корисність останньої грошової одиниці, витраченої на кожне благо, була однаковою. Тобто, оптимальний вибір споживання ґрунтується на прагненні до рівноваги між витратами та отриманим задоволенням від різних товарів. У контексті сталого розвитку це означає досягнення балансу між економічною вигодою, соціальними інтересами та екологічною безпекою. Застосування принципу рівноваги граничної корисності у виробничих і споживчих рішеннях сприяє формуванню моделі економічної поведінки, що мінімізує негативні зовнішні ефекти та стимулює відповідальне споживання.

У контексті сучасної економічної думки корисність у законах Госсена розглядається не лише як кількісна міра задоволення, а й як якісна характеристика індивідуальних і соціальних переваг. Це означає, що споживча поведінка не завжди підпорядковується виключно матеріальній вигоді – вона враховує також етичні, екологічні та культурні цінності, особливо в умовах переходу до сталого розвитку.

Таким чином, закони Госсена демонструють, що корисність – це ключовий інструмент для аналізу раціональності економічної поведінки. Її розуміння

дозволяє дослідити не лише механізми прийняття рішень на рівні споживача, а й формування ефективних економічних стратегій підприємств, орієнтованих на задоволення потреб суспільства з урахуванням обмеженості ресурсів.

Закони Госсена, сформульовані в середині XIX століття, залишаються фундаментальними принципами мікроекономічної теорії, що пояснюють закономірності раціональної поведінки споживача та виробника. Їхнє прикладне значення набуває особливої актуальності в умовах становлення сталого розвитку підприємницької діяльності в Україні, де ключовим завданням є поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості.

У сучасних умовах трансформації економіки України закони Госсена мають важливе практичне значення для аналізу та прогнозування споживчої поведінки, а також для розроблення ефективних стратегій сталого розвитку підприємництва. Розуміння закономірностей зміни корисності дозволяє підприємствам точніше оцінювати реакцію споживачів на зміну цін, якості продукції чи обсягів пропозиції, що сприяє раціональному використанню ресурсів і зниженню рівня перевиробництва.

### **Бібліографічні посилання**

1. Заволока, Ю. М., Болгар, Т. М., Гноєвий, В. Г. та Івко, А. В. (2025). Мікроекономічний інструментарій для ухвалення рішень на фінансових ринках в умовах невизначеності та досягнення цілей сталого розвитку. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, [online] 22. Available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/631/590> [Accessed 31 Oct. 2025].
2. Мірясов, Ю. О. (2025). Позиційні аспекти споживання. *GRAIL OF SCIENCE*, [online] 51. DOI: 10.36074/grail-of-science.18.04.2025.012 [Accessed 31 Oct. 2025].
3. Левицька, О. М., Луців, Н. В. (2025). Аналіз поведінки споживачів.

*Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, [online] 3 (33), с. 126–136. Available at: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/620> [Accessed 31 Oct. 2025].

**Довбенко О. А.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини» Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Васюренко Л. В.,*

*к.е.н. доцент кафедри економіки та права Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ**

Після початку повномасштабної війни український бізнес опинився в надзвичайно складних умовах. Основними проблемами стали нестача фінансових ресурсів, перебої з постачанням товарів, зниження попиту та руйнування логістичних ланцюгів. Частина компаній призупинила діяльність або перенесла виробництво та офіси до безпечніших регіонів. Проте значна кількість підприємців змогла адаптуватися до нових умов, активно використовуючи цифрові технології, змінюючи напрямки діяльності та надаючи підтримку армії й місцевим громадам [1].

В умовах війни українські підприємці почали активно шукати нові можливості для розвитку. Відкривалися невеликі виробництва, організовувалася робота з волонтерами та створювалися робочі місця навіть у складних обставинах [3]. Частина компаній переключилася на виготовлення продукції для потреб військових або гуманітарних організацій, наприклад, бронежилетів,

аптечок чи теплих речей для переселенців. Це дозволило не лише підтримати економіку, а й забезпечити важливі соціальні потреби суспільства. Особливо активно розвиваються сегменти ІТ, онлайн-продажів, логістики та доставки, оскільки вони дозволяють бізнесу залишатися на ринку та забезпечувати доходи навіть за обмеженого фізичного контакту з клієнтами [2].

Держава активно підтримує бізнес у воєнний період через фінансові та правові механізми. Програма «єРобота» надає гранти для започаткування власної справи, що дозволяє молодим підприємцям або переселенцям реалізовувати власні ідеї без значних початкових вкладень. Кредитна ініціатива «Доступні кредити 5–7–9%» забезпечує доступ до фінансування під відносно низький відсоток, що важливо для підтримки оборотного капіталу. Крім того, ініціатива «Made in Ukraine» сприяє малому бізнесу в оформленні документів, консультуванні та просуванні українських товарів на внутрішньому і зовнішньому ринках, що допомагає виходити на міжнародні ринки навіть у складних умовах [2, 3].

Спрощення правових процедур для підприємців стало ще одним важливим чинником розвитку бізнесу. Реєстрація ФОП доступна онлайн, впроваджено електронний документообіг, спрощено оподаткування. Це значно зменшило бюрократичне навантаження та дозволило швидко реагувати на ринкові зміни. Такі заходи створюють умови для більшої гнучкості бізнесу, забезпечуючи швидке відкриття нових підприємств та легкість у веденні обліку та звітності [3].

Особливе місце займає соціальне підприємництво. Воно передбачає поєднання комерційної діяльності з вирішенням соціальних проблем. Підприємці працевлаштовують переселенців і ветеранів, підтримують місцеві громади та реалізують проекти, що приносять користь суспільству. Наприклад, деякі компанії організують курси навчання для молоді, допомагають літнім людям або створюють доступ до медичних послуг у віддалених регіонах. Такі

ініціативи показують, що бізнес може бути не лише джерелом доходу, а й важливим чинником соціальної стабільності [1; 2].

Незважаючи на складні умови, українське підприємництво продовжує демонструвати гнучкість і адаптивність. Підприємці активно шукають нові ринки, розвивають онлайн-продажі, освоюють інноваційні технології та навіть залучають міжнародних партнерів. Такі дії допомагають зберегти економічну активність, створювати робочі місця та підтримувати податкові надходження в країні. Крім того, підприємці демонструють стійкість до кризових ситуацій і готовність ризикувати, що є ключовим фактором економічної стабільності [3].

У майбутньому підприємництво відіграватиме критичну роль у відновленні економіки України. Після закінчення війни саме малі та середні підприємства стануть основою для відновлення робочих місць, стабілізації ринку та стимулювання інновацій. Державна підтримка, спрощені правові процедури та активна громадська позиція підприємців сприятимуть швидшому розвитку бізнесу та формуванню конкурентного ринку [1; 2; 3].

Отже, воєнний стан не зупинив українське підприємництво, а навпаки - спонукає до інновацій, підвищує соціальну відповідальність та адаптивність бізнесу. Такий підхід демонструє, що навіть у найскладніші часи можливо створювати робочі місця, підтримувати економіку та будувати майбутнє країни.

### **Бібліографічні посилання**

1. Кузьменко, О., Гринько, І. (2023). Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*, [online] 7. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/377290178\\_Ukrainskij\\_biznes\\_v\\_umovah\\_vijni\\_sucasnij\\_stan\\_problemi\\_ta\\_slahi\\_ih\\_virisenna](https://www.researchgate.net/publication/377290178_Ukrainskij_biznes_v_umovah_vijni_sucasnij_stan_problemi_ta_slahi_ih_virisenna) [Accessed 31 Oct. 2025].

2. *eРобота* (2025). [online]. Available at: <https://erobota.diia.gov.ua> [Accessed 31 Oct. 2025].

3. Дія.Бізнес (2025). *Доступні кредити 5–7–9%: понад 52 млрд грн отримали підприємці від початку року* [online]. Available at: <https://business.dii.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-ponad-52-mlrd-hrn-otrymaly-pidpriiemtsi-vid-pochatku-2025-roku> [Accessed 31 Oct. 2025].

**Коновченко В.В.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»*

*Державний біотехнологічний університет*

*Науковий керівник – Величко К. Ю.,*

*к.е.н. доцент кафедри економіки та бізнесу*

*Державний біотехнологічний університет*

## **ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

Формування корпоративної культури в умовах глобалізації міжнародного бізнесу є складним і динамічним процесом, який відбувається під впливом міжкультурних чинників, відмінностей у законодавстві, управлінських практиках, соціокультурних традиціях і цінностях різних країн. У сучасному глобальному середовищі корпоративна культура має забезпечувати баланс між єдністю організації та її здатністю адаптуватися до локальних умов господарювання.

Однією з ключових особливостей формування корпоративної культури в міжнародних компаніях є потреба в ефективному міжкультурному менеджменті. Кожна країна має власну систему цінностей, комунікативні норми, уявлення про лідерство й етичні стандарти, що безпосередньо впливають на управлінські підходи й поведінку працівників. Так, у країнах із високим рівнем колективізму (Китай, Японія) пріоритет надається гармонії в команді, ієрархічним відносинам

і уникненню конфліктів, тоді як у культурах із домінуванням індивідуалізму (США, Велика Британія) акцент робиться на ініціативності, особистій відповідальності та відкритості до дискусії.

У цьому контексті глобальна корпоративна культура часто набуває гібридної форми, що поєднує універсальні цінності (інноваційність, відкритість, етичність, відповідальність) з адаптацією до місцевих культурних особливостей. Важливою умовою її ефективного функціонування є налагоджена система внутрішніх комунікацій, спрямована на культурну інтеграцію, запобігання міжкультурним конфліктам і зміцнення командної взаємодії.

Ключовим завданням міжнародного менеджменту є адаптація управлінських стилів до культурного контексту. У процесі управління людськими ресурсами важливо поєднувати уніфікацію корпоративних стандартів (етичні кодекси, процедури рекрутингу, моделі оцінювання та мотивації персоналу) із децентралізацією окремих HR-функцій на локальному рівні. Такий підхід забезпечує баланс між підтриманням глобальної організаційної ідентичності компанії та її адаптивністю до соціокультурних і економічних реалій конкретних країн. Як зазначає Н. Філіпова, наприклад, у країнах Європейського Союзу корпоративна культура виступає не лише механізмом внутрішньої інтеграції персоналу, а й стратегічним ресурсом розвитку організації. Дослідниця підкреслює, що корпоративна культура визначає здатність підприємства залучати й утримувати висококваліфікованих фахівців, вибудовувати довгострокові відносини з клієнтами, формувати позитивну репутацію бренду серед стейкхолдерів і підвищувати конкурентоспроможність на глобальному ринку [1].

Провідні міжнародні компанії активно формують ціннісну основу корпоративної культури, яка відображає їхні стратегічні пріоритети. У більшості компанії (Google, Netflix, Microsoft) акцентують увагу на інноваціях, відкритості, гнучкості та свободі прийняття рішень, що сприяє залученню креативних і

висококваліфікованих працівників. Водночас корпоративна культура тісно пов'язана з країною походження компанії, що зумовлює відмінності у підходах. Так, корпоративна культура Toyota відображає японські цінності дисципліни та безперервного вдосконалення, тоді як ІКЕА - шведські принципи рівності, простоти й балансу між роботою та особистим життям. Корпоративні культури компаній, які орієнтуються на підтримку автономії, прозорості та розвитку (Netflix, Microsoft), забезпечують високий рівень лояльності й мотивації персоналу. Натомість жорстка ієрархія Apple сприяє досягненню високої продуктивності, але може знижувати задоволеність працівників. Окремі компанії (Unilever, ІКЕА, Google) посилюють орієнтацію на соціальну відповідальність, інклюзію та принципи сталого розвитку, що відповідає сучасним глобальним трендам і зміцнює їхні позиції на міжнародному ринку. Важливо підкреслити, що корпоративна культура міжнародних компаній не є універсальною – вона постійно адаптується до конкретного контексту функціонування, зберігаючи при цьому цілісну систему цінностей, норм і стандартів поведінки, які пронизують усі рівні управління. Така гнучка, але структурована модель забезпечує збереження корпоративної ідентичності, підтримку стратегічних цілей і підвищення ефективності діяльності підприємства на міжнародному рівні.

Таким чином, формування корпоративної культури в умовах глобалізації міжнародного бізнесу вимагає урахування міжкультурних відмінностей, розвитку інтеркультурної компетентності керівників, гнучкого підходу до управління персоналом та створення спільного ціннісного простору в межах організації [2, с. 5–12].

#### **Бібліографічні посилання**

1. Філіпова, Н.В. (2023). Особливості корпоративної культури європейських країн. *Проблеми сучасних трансформацій*, [online] (10). Available at: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-02> [Accessed 05 Nov.2025].

2. Приймак, Н., Авраменко, К. (2024). Роль корпоративної культури в системі управління підприємством. *Society. Economy. Digitalization*, [online] 1 (1), с. 5–12. Available at: <https://doi.org/10.31379/sed.1.1.2024.4> [Accessed 05 Nov.2025].

**Рязанцева А.С.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини» Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Васюренко Л. В.,*

*к.е.н. доцент кафедри економіки та права Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДОПОМОГОЮ ЯК ЧИННИК ПІДТРИМКИ ЕКОНОМІЧНОЇ РІВНОВАГИ**

З початком збройної агресії проти України питання ефективного управління міжнародною допомогою набуло особливого значення. Економіка країни зазнала колосальних втрат: скорочення ВВП, руйнування інфраструктури, падіння експорту, відтік робочої сили. У цих умовах міжнародна фінансова, гуманітарна та технічна допомога виступає одним із ключових чинників забезпечення макрофінансової стабільності України в умовах війни, дозволяючи уряду виконувати соціальні зобов'язання та підтримувати обороноздатність держави [1]. Водночас ефективність цієї допомоги значною мірою визначається рівнем управління нею – від прозорості розподілу коштів до оцінки результативності реалізованих програм. Саме через якісне управління допомога може стати чинником, який стабілізує економіку, зменшить зовнішній дисбаланс та сприятиме довгостроковій рівновазі.

Міжнародна фінансова допомога – це система економічних відносин, спрямована на передачу фінансових, матеріальних або технічних ресурсів від міжнародних організацій, іноземних урядів чи фінансових інституцій країнам, що перебувають у кризовому стані.

Види міжнародної допомоги включають гранти, кредити, технічну допомогу, гуманітарні програми, а також прямі бюджетні підтримки [2; 3]. Такі форми дозволяють не лише стабілізувати економіку, але й підвищити її стійкість до подальших викликів.

В умовах активних бойових дій міжнародна допомога стала головним джерелом наповнення державного бюджету України. Значна частина цієї допомоги надходить у формі грантів і пільгових кредитів, більша частина яких спрямована на соціальні витрати та оборону країни [2]. Обсяги зовнішньої фінансової підтримки дозволили утримувати державний бюджет без дефіциту понад 20% ВВП, забезпечуючи стабільність соціальних виплат і обслуговування боргу [1]. Для підтримки довгострокової економічної рівноваги критично важливим є збільшення частки грантів (безповоротна допомога) у загальній структурі. Це знижує боргове навантаження на майбутні покоління та сприяє більш стійкому відновленню [2].

Міжнародна фінансова допомога відіграє системну роль у забезпеченні бюджетної збалансованості та запобіганні фінансовій дестабілізації. Вона дає змогу уникнути гіперінфляції, підтримати гривню та зберегти довіру до банківської системи [1].

Ключовою умовою ефективності допомоги є прозорість її використання та впровадження європейських принципів управління державними фінансами [5].

Основними донорами міжнародної допомоги є Європейський Союз, Сполучені Штати Америки, Велика Британія, Канада, Німеччина та міжнародні фінансові інституції (МВФ, Світовий банк, ЄБРР) [1; 2]. Допомога переважно спрямовується на: підтримку бюджету, відновлення енергетичної

інфраструктури, медичну та гуманітарну сферу, модернізацію транспортної системи.

Ефективність міжнародної допомоги в Україні безпосередньо залежить від рівня координації між донорами, урядом та місцевими громадами [2].

Міжнародна допомога має подвійний ефект – короткостроковий стабілізаційний і довгостроковий структурний [4]. У короткостроковій перспективі вона компенсує дефіцит бюджету, підтримує курс національної валюти та знижує інфляційний тиск. У довгостроковій – сприяє модернізації економіки, розвитку інституційного середовища та створенню передумов для залучення інвестицій.

Крім того, міжнародна допомога виконує роль «сигналу довіри» для приватних інвесторів. Вона демонструє, що країна має підтримку з боку світової спільноти, а отже – менші ризики для капіталу. У регіонах, де реалізуються міжнародні програми допомоги (наприклад, енергомодернізація або інфраструктурне відновлення), рівень залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) на 15–20 % вищий, ніж у регіонах без таких проєктів. У цьому контексті міжнародна допомога та іноземні інвестиції формують синергетичний ефект: гранти та кредити створюють основу, а приватні інвестиції забезпечують розвиток реального сектору [4]. Попри масштабну підтримку, Україна стикається з низкою основних проблем в управлінні міжнародною допомогою: неузгодженість між донорами та урядовими структурами; недостатня прозорість розподілу ресурсів; ризики нецільового використання коштів; обмежену участь місцевих органів влади у розподілі допомоги; потреба у підвищенні ефективності управління проєктами [3].

Одним із дієвих рішень є створення єдиного національного реєстру міжнародних проєктів із публічним доступом до даних про фінансування, строки виконання та результати. Це дозволить забезпечити прозорість, довіру донорів і громадськості, а також підвищити ефективність використання ресурсів.

Ключовим елементом стратегії післявоєнного відновлення має стати поєднання міжнародної підтримки з національними програмами інноваційного розвитку [1].

Ефективне використання отриманих ресурсів у майбутньому має бути спрямоване на структурну перебудову економіки, розвиток енергоефективних технологій, цифровізацію управління та підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу [3]. Особливу увагу слід приділити створенню системи моніторингу й аудиту міжнародних коштів, щоб мінімізувати корупційні ризики.

Головним викликом післявоєнного періоду є перехід від залежності від допомоги до самостійного економічного розвитку. Для цього Україна має інтегрувати принципи сталого розвитку в усі рівні державної політики, стимулювати інвестиції та створювати прозоре бізнес-середовище.

Отже, міжнародна фінансова допомога стала життєво важливим чинником виживання та стабілізації української економіки під час війни. Вона дозволила уникнути колапсу фінансової системи, підтримати армію та соціальну сферу, забезпечити базові потреби громадян.

Однак ефективність допомоги безпосередньо залежить від рівня управління нею. Прозорість, координація, цифровізація процесів і кадрова спроможність державних інституцій визначають, наскільки міжнародна допомога перетворюється на інструмент сталого економічного зростання.

Розвиток системи управління міжнародною допомогою має стати стратегічним пріоритетом державної політики, оскільки саме ефективне управління забезпечує довіру донорів, збалансованість економіки та стійкість національного розвитку.

### **Бібліографічні посилання**

1. Ватаманюк-Зелінська, У. З., Бундз, Н. Б. (2023). Аналітична оцінка обсягів міжнародної фінансової допомоги для України у воєнний період. *Економіка, фінанси, право*, [online] 05, с. 52–57. Available at:

<https://elar.navs.edu.ua/items/dd62aea0-7866-4948-b73b-ed1be472331d> [Accessed 10 Oct. 2025].

2. Галкін, В. В., Губаренко, О. М., Ащеулова, О. М., Сербов, М. Г. та Овандер, Н. Л. (2024). *Економічне перетворення: міжнародна співпраця та ефективна державна політика України під час воєнного стану*. Дніпро: Середняк Т.К., 198 с.

3. Олійник, Н. Р., Боднарюк, І. Л. та Мединська, Т. В. (2024). *Міжнародна допомога як основа повоєнного відновлення економіки України*. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, [online] 80, с. 93–102. Available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1396/1316> [Accessed 10 Oct. 2025].

4. Панченко, В. А. (2024). Роль міжнародної фінансової допомоги у відбудові економіки України в умовах війни. *Економіка, управління та адміністрування*, [online] 2, с. 139–143. Available at: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-139-143](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-139-143) [Accessed 10 Oct. 2025].

**Карабан Д. О.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини» Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Прокопішина О. В.,*

*к.е.н. доц. завідувач кафедри економіки та права Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГРЕЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Сучасна епоха глобалізації зумовила глибокі зміни у соціально-економічному та управлінському розвитку всіх країн світу. Греція, як держава з

багатою історією та унікальною культурною спадщиною, не залишилася осторонь цих процесів. Її національна модель менеджменту зазнала суттєвих трансформацій, пов'язаних із інтеграцією в європейський простір, адаптацією до міжнародних стандартів управління, цифровізацією та зміною трудової культури.

Традиційна грецька модель менеджменту формується під впливом історичних, культурних та соціальних факторів, що визначають специфіку організаційної культури та управлінських практик у країні. Дослідження показують, що грецькі підприємства відзначаються певним поєднанням централізованих та колективних підходів до управління, що відображає глибоко закорінені культурні традиції та соціальні цінності.

До основних характерних рис традиційного грецького менеджменту належать:

висока централізація управління: рішення, як правило, приймаються вищим керівництвом, що забезпечує контроль над стратегічними процесами та мінімізує ризики, пов'язані з децентралізованими підходами. Центральна роль керівника у прийнятті рішень також зумовлена історичною традицією організаційної ієрархії.

сильна роль особистісних відносин: взаємини між керівниками та працівниками часто ґрунтуються на довірі, особистому знайомстві та неформальних зв'язках. Це впливає на процеси мотивації, розподілу ресурсів і прийняття рішень, де соціальні зв'язки можуть мати пріоритет над формальними регламентами.

колективізм і соціальна взаємопідтримка: в організаційній культурі грецьких компаній проявляється сильна орієнтація на командну роботу, взаємну підтримку та колективну відповідальність. Співробітники активно взаємодіють між собою, що сприяє формуванню соціально орієнтованих стратегій та корпоративної лояльності.

залежність від державного сектору: значна частина економічної діяльності контролюється державними органами, що впливає на управлінські практики та процеси прийняття рішень. Державна регуляція стимулює адаптацію бізнесу до політичних і економічних умов, визначаючи специфіку взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем.

Таким чином, традиційна грецька модель менеджменту поєднує централізовані управлінські підходи з високим рівнем соціальної взаємопідтримки та залежності від особистісних відносин. Ця комбінація впливає на ефективність організаційних процесів і визначає специфіку розвитку підприємств у національному контексті.

Після вступу Греції до Європейського Союзу у 1981 році та її активного інтегрування в європейський економічний простір країна почала системно впроваджувати міжнародні стандарти корпоративного управління, що сприяло модернізації національної управлінської системи. Цей процес включав адаптацію до європейських норм корпоративної етики, фінансової прозорості, корпоративної соціальної відповідальності та ефективного контролю за діяльністю підприємств.

Глобалізаційні процеси вплинули на грецький менеджмент у кількох ключових напрямках:

1) інституційна адаптація: підприємства Греції поступово інтегрувалися у міжнародну економічну та правову систему, впроваджуючи стандарти управління, корпоративної звітності та контролю, що забезпечило підвищення прозорості та ефективності корпоративних структур;

2) технологічна трансформація: використання сучасних інформаційних та цифрових технологій стало одним із основних механізмів підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компаній. Автоматизація процесів, впровадження ERP-систем і цифрових платформ дозволили підвищити якість управлінських рішень та швидкість реагування на зміни ринку;

3) інтернаціоналізація бізнесу: збільшення зовнішньоекономічної діяльності, залучення іноземних інвестицій та активне освоєння міжнародних ринків сприяли формуванню мультикультурного управлінського середовища та підвищенню стандартів корпоративного менеджменту;

4) зміна кадрової політики: підприємства стали приділяти більше уваги професійному розвитку персоналу, залученню міжнародних експертів, підготовці управлінських кадрів відповідно до європейських стандартів та стимулюванню інноваційної діяльності серед співробітників.

Таким чином, глобалізація виступила потужним каталізатором трансформації грецької управлінської парадигми, сприяючи модернізації інституцій, технологічному оновленню, інтернаціоналізації бізнесу та підвищенню професійного рівня управлінських кадрів. Вплив глобалізації зумовив формування більш конкурентоспроможного та адаптивного бізнес-середовища, що відповідає сучасним вимогам європейського ринку та світової економіки.

Сучасний розвиток менеджменту в Греції стикається з низкою структурних та функціональних проблем, які формують виклики для ефективного управління на підприємствах та в державному секторі. До основних проблем належать:

1) суперечність між традицією та модернізацією: грецький менеджмент, сформований під впливом історичних та культурних особливостей, характеризується високою централізацією та сильними особистісними зв'язками. Водночас сучасні вимоги глобалізованого економічного середовища та європейські стандарти управління вимагають більш гнучких і прозорих структур, що створює напруження між традиційними підходами та потребами модернізації;

2) економічна нестабільність: коливання макроекономічних показників, фінансові кризи та бюджетні обмеження обмежують можливості підприємств та

державних установ щодо інвестицій у розвиток управлінських систем та кадрового потенціалу;

3) міграція кадрів: високий рівень відтоку кваліфікованих фахівців у пошуках кращих умов праці та заробітку негативно впливає на стабільність організацій, створюючи потребу у формуванні систем утримання та розвитку персоналу.

Перспективи розвитку менеджменту визначаються тенденціями, що спрямовані на подолання зазначених проблем та забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Так, поглиблення адаптації до європейських норм та стандартів корпоративного управління сприятиме підвищенню прозорості, ефективності та відповідності міжнародним вимогам. Розвиток інноваційних підходів у менеджменті та орієнтація на сталий розвиток дозволять підвищити продуктивність підприємств і забезпечити довгострокову економічну стабільність. Таким чином, ефективне подолання проблем та реалізація перспектив розвитку менеджменту в Греції залежить від інтегрованого підходу, що поєднує адаптацію до глобальних стандартів, інноваційні стратегії, цифрову трансформацію та розвиток кадрового потенціалу.

Отже, проведений аналіз демонструє, що грецька модель менеджменту є продуктом взаємодії історичних, культурних та соціальних чинників, що проявляється у високій централізації управлінських процесів, значній ролі особистісних взаємин, колективізмі та залежності від державного сектору.

Процеси глобалізації стали каталізаторами трансформації національної управлінської парадигми. Спостерігаються значущі зміни у напрямках інституційної адаптації, технологічної трансформації, інтернаціоналізації бізнесу та кадрової політики, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств та їх відповідності міжнародним стандартам. Разом із цим, сучасний менеджмент у Греції стикається з низкою

проблем та викликів, зокрема суперечністю між традиційними підходами та потребами модернізації, економічною нестабільністю, міграцією кваліфікованих кадрів.

Перспективи розвитку національної системи менеджменту полягають у посиленні інтеграції в європейський управлінський простір, акценті на інноваціях і сталому розвитку, підвищенні цифрових компетенцій кадрів та підтримці малого і середнього бізнесу. У цілому, грецький менеджмент демонструє здатність адаптуватися до глобальних викликів, зберігаючи при цьому національні особливості управлінської культури.

### **Бібліографічні посилання**

1. Exarchou, V., Aspridis, G. i Savvas, I. (2022). The Digital Transformation of Human Resource Management in Greece. *The Poprad Economic and Management*, [online] 10, pp. 372–373. Available at: [https://www.pemf-conference.com/wp-content/uploads/2022/11/PEMF\\_2022\\_Proceedings\\_Final.pdf#page=373](https://www.pemf-conference.com/wp-content/uploads/2022/11/PEMF_2022_Proceedings_Final.pdf#page=373) [Accessed 25 November 2025].

2. Evrikleia, C., Glykeria-Maria, P., Eleftherios, T. and Georgia, B. (2025). Environmental Management Accounting for Sustainable Development in Greece. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, [online] 32 (6), pp. 7987–8010. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.70116> [Accessed 25 November 2025].

3. Drogalas, G., Pazarskis, M., Lazos, G. and Golidopoulos, K. (2024). The important role of information technology and internal auditing in risk management: evidence from Greece. *Journal of Operational Risk*, [online] 19. Available at: <https://doi.org/10.21314/JOP.2023.012> [Accessed 25 November 2025].

**Дорошев О. Р.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

**Науковий керівник – Васюренко Л. В.,**

*к.е.н. доцент кафедри економіки та права  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ВПЛИВ БЕЗРОБІТТЯ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНУ СТАБІЛЬНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ**

Безробіття є однією з ключових соціально-економічних проблем сучасного суспільства, яка безпосередньо впливає на рівень життя населення, соціальну стабільність та економічний розвиток держави. Високий рівень безробіття призводить до зниження доходів домогосподарств, обмеження споживчих можливостей та зростання соціальної напруженості. Крім того, безробіття спричиняє негативні наслідки для економіки в цілому, зокрема зменшення податкових надходжень, зростання державних витрат на соціальну підтримку та погіршення інвестиційного клімату.

Соціально-економічна стабільність населення є показником здатності суспільства витримувати економічні та соціальні потрясіння, зберігати рівень зайнятості та забезпечувати доступ до базових соціальних благ. Аналіз взаємозв'язку між безробіттям і стабільністю населення дозволяє визначити критичні фактори ризику, розробити ефективні механізми соціального захисту та стратегічні підходи до стимулювання зайнятості.

Безробіття впливає на соціально-економічну стабільність населення через низку взаємопов'язаних механізмів, які охоплюють економічні, соціальні та психологічні аспекти.

Економічні механізми:

зниження доходів домогосподарств – втрата постійного джерела доходу зменшує купівельну спроможність населення та обмежує споживчий попит, що негативно впливає на внутрішній ринок та економічне зростання.

зменшення податкових надходжень – безробіття призводить до зменшення обсягів сплати податків і зборів, що обмежує фінансові ресурси держави для забезпечення соціальних програм.

зростання державних витрат на соціальну підтримку – необхідність надання допомоги безробітним збільшує бюджетне навантаження та створює додаткові витрати для підтримки економічної стабільності.

Соціальні механізми:

підвищення соціальної напруженості – безробіття спричиняє зростання конфліктів у суспільстві, невдоволення владою та підвищення ризику антисоціальних явищ, включаючи злочинність та маргіналізацію окремих груп населення.

зміни у структурі зайнятості – збільшення частки безробітних може призвести до нестабільності на ринку праці, скорочення робочих місць та зростання конкуренції за обмежені ресурси.

Психологічні механізми:

зниження рівня соціальної інтеграції – безробіття негативно впливає на психологічний стан людей, знижує їхню мотивацію та відчуття власної значущості в суспільстві.

довгострокові наслідки для професійного розвитку – тривала безробітна періодичність призводить до втрати професійних навичок, ускладнює подальше працевлаштування та зменшує ефективність ринку праці.

Таким чином, безробіття має комплексний вплив на соціально-економічну стабільність, поєднуючи економічні, соціальні та психологічні чинники. Ефективне управління цими процесами вимагає застосування державних політик

зайнятості, програм соціальної підтримки та стимулювання розвитку економіки для мінімізації негативних наслідків та забезпечення стійкості населення.

Державна політика зайнятості виступає одним із ключових інструментів забезпечення соціально-економічної стабільності населення, оскільки безпосередньо впливає на рівень працевлаштування та ефективність ринку праці. Одним із ефективних механізмів такої політики є реалізація державних програм підтримки малого та середнього бізнесу, інноваційних стартапів та підприємницької діяльності. Ці програми забезпечують фінансову та організаційну підтримку підприємців, що створює умови для розширення виробничих потужностей та формування нових робочих місць.

Особливо важливою є підтримка інноваційних стартапів, які не лише сприяють створенню робочих місць, а й забезпечують генерацію нових технологій та розвиток високотехнологічних секторів економіки. Інвестиції держави у стартапи та інноваційні підприємства стимулюють розвиток економічної структури, підвищують продуктивність праці та створюють ефект мультиплікатора, який позитивно впливає на зайнятість у суміжних секторах економіки. Крім того, доцільним є впровадження фінансових стимулів для роботодавців, що включають податкові пільги, субсидії на оплату праці нових співробітників та компенсації частини витрат на навчання персоналу. Такі заходи сприяють не лише розширенню штату, а й підвищенню мотивації роботодавців до створення нових робочих місць, зменшенню бар'єрів для залучення працівників та підтримці зайнятості серед соціально вразливих груп населення.

Важливим аспектом державної політики є також інтеграція програм стимулювання зайнятості з макроекономічними стратегіями розвитку країни. Це дозволяє координувати дії різних відомств та регіональних органів влади, враховувати демографічні та регіональні особливості ринку праці, а також адаптувати стимули до поточного економічного середовища. Такий

комплексний підхід забезпечує системність заходів, підвищує ефективність державного регулювання зайнятості та сприяє формуванню стійкої соціально-економічної стабільності населення.

### **Бібліографічні посилання**

1. Біленко, О., Горбань, С. (2024). Аналіз структурних та циклічних факторів, що впливають на рівень безробіття та динаміку ринку праці. *Економіка та суспільство*, [online] 61, с. 80–95. Available at: doi: 10.32782/2524-0072/2024-61-80 [Accessed 20 Nov. 2025].

2. Гаман, О., Темченко, О. (2023). Аналітичне дослідження безробіття як соціально-економічного явища ринкового середовища в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*, [online] 50, с. 7–21. Available at: doi: 10.32782/2524-0072/2023-50-7 [Accessed 20 Nov. 2025].

3. Шостак, Л. В., Сур'як, А. В. (2025). Вплив та наслідки зміни макроекономічних показників на стан і тенденції розвитку вітчизняного ринку праці. *Український економічний часопис*, [online] 9, с. 161–166. Available at: doi: 10.32782/2786-8273/2025-9-28 [Accessed 20 Nov. 2025].

**Байрак К. І.,**

*здобувач повної загальної середньої освіти*

*Харківський приватний ліцей «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Козубова Н. В.,*

*к.е.н. доцент кафедри економіки та права*

*Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ КВАЗИСУСПІЛЬНИХ БЛАГ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ В УКРАЇНІ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ**

Одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності

національної економіки в умовах глобалізації та цифрової трансформації є формування економіки знань. Необхідність розвитку цього типу економіки зумовлена переходом від ресурсно-сировинної моделі до інноваційної, де основним чинником зростання виступають знання, інформація, інтелектуальний капітал і технологічні інновації. Для України це особливо актуально з огляду на потребу підвищення продуктивності праці, модернізації виробництва та зміцнення науково-технічного потенціалу.

Сучасний стан формування економіки знань в Україні характеризується наявністю високого освітнього рівня населення, розвиненою мережею науково-дослідних установ і зростанням ролі цифрових технологій у бізнесі та державному управлінні. Водночас спостерігаються проблеми, пов'язані з недостатнім фінансуванням науки, відтоком кваліфікованих кадрів, слабкою інтеграцією освіти, науки та виробництва. Незважаючи на ці виклики, поступовий розвиток інноваційної інфраструктури, цифровізація публічних послуг та активізація стартап-руху свідчать про наявність потенціалу для переходу України до моделі економіки знань.

У формуванні та розвитку економіки знань ключову роль відіграють квазісуспільні блага, оскільки саме вони забезпечують створення і поширення інтелектуального потенціалу суспільства. Квазісуспільні блага сприяють накопиченню людського капіталу, розвитку творчих здібностей, підвищенню кваліфікації працівників і створенню сприятливого середовища для інноваційної діяльності, і, таким чином, закладають основу для економіки знань.

У сучасній економічній теорії квазісуспільні блага визначаються як особливий тип економічних благ, що поєднують ознаки суспільних і приватних благ. На відміну від чистих суспільних благ, які є повністю неділеними та доступними для всіх членів суспільства, квазісуспільні блага мають часткову винятковість у споживанні та певний рівень конкуренції за доступ до них. Їх характерною рисою є змішане фінансування – поєднання державних ресурсів і

приватних платежів користувачів. Така модель забезпечує водночас соціальну справедливість і економічну ефективність у наданні послуг, що мають високу суспільну цінність.

Соціально-економічна сутність квазісуспільних благ полягає в їхній подвійній природі – поєднанні властивостей суспільних і приватних благ. На відміну від чистих суспільних благ, які характеризуються невиключністю споживання і відсутністю конкуренції між споживачами (наприклад, національна безпека чи громадський порядок), квазісуспільні блага мають часткову відкритість і можуть бути предметом ринкових відносин. Водночас вони виконують важливі соціальні функції, забезпечуючи реалізацію базових потреб суспільства та сприяючи соціальній стабільності.

До квазісуспільних благ належать освіта, охорона здоров'я, наукові дослідження, культура, екологічні послуги, інформаційна інфраструктура та цифрові сервіси. Їхня економічна сутність проявляється в тому, що споживання таких благ приносить не лише індивідуальну користь, але й позитивний зовнішній ефект для суспільства в цілому. Наприклад, інвестиції в освіту підвищують рівень продуктивності праці та сприяють інноваційному розвитку, а витрати на охорону здоров'я знижують соціальні ризики та зміцнюють людський капітал.

Соціальний аспект квазісуспільних благ полягає у забезпеченні рівного доступу громадян до базових ресурсів, необхідних для самореалізації та участі в економічному житті. Їх надання сприяє зменшенню соціальної нерівності, підвищенню рівня зайнятості, розвитку громадянського суспільства та зміцненню довіри до державних інститутів.

З економічного погляду, квазісуспільні блага є важливим елементом сучасної ринкової системи, оскільки створюють умови для довгострокового економічного зростання. Вони забезпечують розвиток людського потенціалу, сприяють підвищенню конкурентоспроможності національної економіки,

формуванню інноваційного середовища та ефективному використанню знань як стратегічного ресурсу.

Таким чином, квазісуспільні блага є ключовим чинником збалансованого розвитку суспільства, що поєднує соціальну справедливість із економічною ефективністю. Їх соціально-економічна сутність визначає необхідність гармонійного поєднання ринкових механізмів і державного регулювання для забезпечення сталого прогресу та підвищення добробуту громадян.

Значення квазісуспільних благ полягає у створенні передумов для сталого економічного зростання, розвитку інноваційного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності держави. Вони формують основу економіки знань, оскільки інвестиції в освіту, науку та інформаційні технології сприяють інтелектуалізації праці й переходу до високотехнологічних секторів. Крім того, доступність таких благ підвищує якість людського капіталу, що є ключовим ресурсом сучасної економіки.

Отже, квазісуспільні блага виступають не лише соціальним, а й стратегічним економічним чинником, який визначає напрям і темпи національного розвитку. Їх ефективне функціонування потребує збалансованої взаємодії держави та ринку, орієнтації на результативність, інклюзивність і довгостроковий вплив на добробут суспільства. Для України, яка перебуває на етапі структурної модернізації економіки та інтеграції до європейського простору, квазісуспільні блага виступають ключовим інструментом переходу до економіки знань. Інвестиції у систему освіти, науково-дослідні установи, розвиток цифрової інфраструктури та охорони здоров'я створюють передумови для зростання продуктивності праці, впровадження інновацій і підвищення конкурентоспроможності держави на світовому ринку.

Особливої актуальності ці процеси набувають в умовах глобальних викликів – цифрової трансформації, воєнних і посткризових відновлювальних процесів. Саме квазісуспільні блага забезпечують стійкість соціально-

економічної системи, підтримують розвиток людського потенціалу та формують основу для соціальної стабільності.

Ефективний розвиток квазісуспільних благ в Україні потребує цілеспрямованої державної політики, спрямованої на створення сприятливих інституційних, фінансових та організаційних умов для їх функціонування. Оскільки такі блага поєднують у собі елементи суспільного та приватного інтересу, держава відіграє ключову роль у забезпеченні їх доступності, якості та сталого фінансування.

Першим напрямом є удосконалення системи державного фінансування освіти, науки, охорони здоров'я та культури. Збільшення обсягів бюджетних інвестицій у ці сфери створює передумови для розвитку людського капіталу, підвищення інноваційної спроможності економіки та соціальної інтеграції громадян. Важливим кроком є запровадження механізмів державно-приватного партнерства, що дозволяють залучати бізнес до реалізації суспільно значущих проєктів.

Другим напрямом виступає розвиток цифрової інфраструктури та відкритого доступу до даних. Створення електронних сервісів, онлайн-платформ для освіти, охорони здоров'я та адміністративних послуг сприяє підвищенню ефективності управління, прозорості державних процесів і розширенню можливостей громадян для самореалізації.

Третім важливим напрямом є інституційна підтримка інноваційної діяльності. Формування мережі наукових парків, центрів трансферу технологій, грантових програм для стартапів та молодих учених забезпечує розвиток наукового потенціалу і стимулює впровадження нових знань у виробничу сферу.

Таким чином, державна підтримка квазісуспільних благ є необхідною умовою формування інноваційної, соціально справедливої та конкурентоспроможної економіки. Її стратегічне спрямування має бути орієнтоване на розвиток людського потенціалу, інтелектуальних ресурсів і

створення середовища, сприятливого для реалізації принципів економіки знань.

### **Бібліографічні посилання**

1. Блахун, І., Івасишин, М. та Коляда, А. (2023). Основні елементи економіки знань. *Економіка і регіон*, [online] 4 (91). Available at: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3192](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3192) [Accessed 5 Nov. 2025].

2. Крайнік, О., Бобко, Н. (2024). Економіка знань: роль інтелектуальної власності у стимулюванні інноваційної діяльності підприємств. *Development Service Industry Management*, [online] 5 (28). Available at: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(28)) [Accessed 5 Nov. 2025].

3. Rexhepi, B.R., Nuredini, L., Sadiku, M.K., and Hajrizi, E. (2024). Economic efficiency of investment in innovation in a knowledge-based economy. *Economics of Development*, [online] 23 (4), pp. 95–106. Available at: <https://doi.org/10.57111/econ/4.2024.95> [Accessed 5 Nov.2025].

**Ковшов А. Д.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю

С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»

Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»

Науковий керівник – **Прокопішина О. В.,**

к.е.н. доц. завідувач кафедри економіки та права

Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»

## **ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК ДО УКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО КОНТЕКСТУ**

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції національних економік ефективність системи управління стає одним із ключових факторів

конкурентоспроможності держави та її підприємств. Бурхливий розвиток технологій, зростання ролі інформаційних ресурсів і посилення міжнародної кооперації зумовлюють необхідність постійного оновлення управлінських підходів. Для України, яка перебуває на етапі масштабних трансформацій та європейської інтеграції, питання адаптації міжнародних управлінських практик набуває особливої актуальності. Саме імплементація сучасних моделей менеджменту здатна забезпечити підвищення якості управлінських рішень, розвиток інноваційного потенціалу та зміцнення інституційної спроможності організацій.

Водночас запозичення зарубіжних управлінських концепцій не може бути прямолінійним, оскільки національні особливості – історичні, культурні, соціальні та інституційні – суттєво впливають на формування управлінських моделей. Україна має власний унікальний досвід становлення менеджменту, що пройшов шлях від централізованого адміністративного управління до ринково орієнтованих підходів. Це зумовлює необхідність критичного аналізу та адаптації міжнародних практик з урахуванням національного контексту, управлінської культури та поточного економічного середовища.

Еволюція управлінських підходів в Україні має багатовимірний характер і значною мірою зумовлена впливом радянської адміністративно-командної системи. Протягом тривалого часу управління будувалося на принципах централізованого планування, жорсткої вертикалі влади та відсутності ринкових стимулів. Попри це, українські дослідники здійснили вагомий внесок у світову управлінську науку, зокрема через напрацювання в галузях кібернетики, інженерії та організації виробничих процесів.

Після здобуття незалежності розпочалася трансформація національної системи менеджменту. В економічну практику поступово інтегрувалися ринкові механізми, гнучкі методи управління, а також інструменти стратегічного планування та інноваційного розвитку. Відбулися помітні зрушення у напрямі

підприємницької моделі управління, що відображає сучасні глобальні тенденції.

Культурний контекст суттєво визначає специфіку управлінської поведінки в Україні. Суспільство загалом характеризується відносно високим рівнем ієрархічності, що зумовлює сприйняття керівника як ключового суб'єкта ухвалення рішень. Такий підхід формує патерналістську модель взаємодії: від керівника очікують підтримки та відповідальності, тоді як працівники схильні до підпорядкування та дотримання вертикальної структури.

Комунікаційні практики поєднують прямолінійність висловлювання з дотриманням етичних норм, коректності та поваги. В українських організаціях зберігаються елементи колективізму, що проявляється у важливості командної роботи, орієнтації на спільні результати та взаємодопомогу.

У дослідженні Шидла та Гжесь-Буквахи [4] порівнюються особливості українського, польського та західноєвропейських стилів управління. Автори зазначають, що на відміну від країн Західної Європи, де переважають низька ієрархічність і децентралізація, в Україні та Польщі все ще відчутний вплив вертикально інтегрованих моделей управління, хоча обидві держави демонструють стійку тенденцію до впровадження європейських управлінських практик.

Адаптація міжнародних управлінських практик до українського контексту супроводжується низкою структурних, інституційних і культурних бар'єрів. Однією з ключових перешкод є недостатня стабільність інституційного середовища: часті зміни нормативно-правової бази, слабка передбачуваність регуляторної політики та нерівномірність впровадження реформ знижують ефективність імплементації зарубіжних управлінських моделей. Додатковим викликом є обмежений рівень розвитку корпоративної культури в багатьох вітчизняних організаціях, де продовжують домінувати авторитарні або адміністративно-командні методи керівництва.

Водночас значним стримувальним чинником залишається низький рівень

цифрової зрілості та управлінської інфраструктури, що уповільнює впровадження сучасних стратегічних, інформаційних та інноваційних інструментів менеджменту. Культурні розбіжності, зокрема орієнтація на ієрархію, уникнення невизначеності та прагнення до формального контролю, також ускладнюють пряме перенесення західних моделей у національну економічну практику.

Попри наявні бар'єри, українське середовище демонструє значні можливості для адаптації міжнародних управлінських підходів. Відкритість українського бізнесу до іноземних інвестицій, активна інтеграція у глобальні ринкові процеси та зростання ролі інновацій створюють умови для впровадження передових управлінських практик. Важливим каталізатором є розвиток ІТ-сектору, підприємництва та стартап-екосистеми, які, орієнтуючись на світові стандарти, формують нову культуру управління, засновану на гнучкості, партнерстві та проектному підході.

Крім того, європейський вектор розвитку України стимулює гармонізацію управлінських підходів із моделями ЄС, що включає підвищення прозорості, посилення механізмів корпоративного врядування, впровадження принципів сталого розвитку та ESG-орієнтованого менеджменту. У цьому контексті міжнародні практики стають не лише моделлю наслідування, а й інструментом модернізації національної економіки, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та ефективності українських організацій.

Отже, аналіз історичних, культурних та інституційних чинників розвитку менеджменту в Україні засвідчує, що національна модель управління перебуває у стані динамічної трансформації. Вплив радянської адміністративно-командної системи, що тривалий час визначав характер управлінських практик, поступово зменшується під впливом ринкових реформ, розвитку підприємництва та інтеграційних процесів. Українська управлінська культура, незважаючи на притаманну їй ієрархічність і патерналістські риси, демонструє зростаючу

відкритість до інновацій, децентралізації та сучасних форматів комунікації.

Запровадження міжнародних управлінських моделей ускладнюється низкою бар'єрів – від нестабільності інституційного середовища до культурної дистанції та недостатньої цифрової зрілості. Проте ці перешкоди не є критичними, а радше вказують на необхідність адаптації, а не прямого копіювання зарубіжних практик. Українські організації мають значний потенціал для інтеграції передових управлінських інструментів, що зумовлено зростанням ролі інноваційного сектору, посиленням міжнародної співпраці та орієнтацією країни на європейські стандарти корпоративного врядування.

Перспективи адаптації міжнародних управлінських практик в Україні тісно пов'язані з розвитком людського капіталу, модернізацією управлінської інфраструктури, формуванням культури відкритості та професіоналізму. Ефективне впровадження зарубіжних моделей менеджменту можливе лише за умови врахування національних особливостей та підтримки інституційних реформ, що формують сприятливе середовище для сталого розвитку. У цьому контексті міжнародний досвід виступає не лише джерелом сучасних управлінських рішень, а й каталізатором модернізації української економіки.

### **Бібліографічні посилання**

1. Заставний, М. А. (2024). Проблеми формування системи менеджменту персоналу за умов глобалізації та війни: теоретико-прикладний аспект. *Економіка та суспільство*, [online] 67, с. 1033–1045. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4819/4759> [Accessed 22 Nov. 2025].

2. Мельник, І. (2025). Механізми резильєнтності менеджменту персоналу підприємств у контексті цифровізації та глобальних сучасних викликів. *Економічний простір*, [online] 205. Available at: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/10/205-153-159-melnyk.pdf> [Accessed 23

Nov. 2025].

3. Музиченко-Козловська, О. В. (2024). Стратегія покращення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку. *Economic-Territorial Research*, [online] 2, с. 30–41. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/30.pdf> [Accessed 21 Nov. 2025].

4. Szydło, J., Grześ-Bukłaho, J. (2020). Relations between National and Organisational Culture—Case Study. *Sustainability*, [online] 12 (4), p. 1522. Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/4/1522> [Accessed 20 Nov. 2025].

**Лісовол А. С.,**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини» Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Іванова О. А.,*

*к.е.н. доц. проректор з науково-дослідної роботи Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ БІЗНЕС-СТРУКТУР ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ**

Повномасштабна війна значно погіршила показники людського капіталу України – через внутрішнє та зовнішнє переміщення населення, руйнування інфраструктури та втрати в охороні здоров'я; відновлення економіки буде залежати від якості людського капіталу [1]. Війна значно вплинула на людський капітал України: перед 2022 роком існували проблеми з відтоком кадрів, зменшенням працездатного населення та розбіжностями між навичками та вакансіями [2]. За оцінками дослідників, воєнні втрати людського капіталу в Україні знизять продуктивність праці на ~6.7 % на піку в 2035 році [3]. Для

бізнес-структур це означає, що навіть якщо інфраструктура буде відновлена, без кадрів і розвитку навичок «післявоєнне відновлення» буде значно складнішим.

В цих умовах перед бізнесом постав ряд викликів [4]:

- 1) міграція та внутрішнє переміщення економічно активного населення як фактори кадрового дефіциту;
- 2) психічне здоров'я та продуктивність робітників;
- 3) фрагментація корпоративної культури і ризики лояльності;
- 4) швидкий кадровий рескілінг і upskilling;
- 5) модель HR-адаптації: гнучкість та «воєнні» політики;
- 6) соціальна відповідальність і реінтеграція ветеранів;
- 7) цифровізація процесів управління людським капіталом;
- 8) партнерство бізнесу, громадянського сектору та влади.

Розглянемо ці виклики більш детально.

В умовах війни велика частка населення перемістилась або емігрувала – це створює регіональні «пустки» в трудових ресурсах і порушує ринки праці; бізнес змушений шукати нові моделі залучення та утримання співробітників [5]. Через мобілізацію, евакуацію, внутрішнє переміщення й еміграцію значна частка робочої сили втрачена або змінила профіль. Відтік і дефіцит кадрів у критичних галузях (енергетика, інженерія) досягає двозначних показників [4]. Для бізнесу це означає необхідність адаптації: пошук нових джерел кадрів, переосмислення моделі набору й утримання.

В цих умовах значний відсоток населення відчуває хронічний стрес і психологічні проблеми (високий попит на МHPSS-послуги); це знижує продуктивність і збільшує ризик вигорання – бізнесу потрібні програми підтримки ментального здоров'я [6]. Здоров'я – важлива складова людського капіталу (фізичне, психічне) – і воєнні умови погіршують його. Дослідження показують, що 88 % студентів в аграрній сфері зазначили погіршення психічного здоров'я через війну [7]. В умовах кризи комунікацій психологічні аспекти

стають критичними для HR-менеджменту [8]. Наслідки цього процесу – менша продуктивність, збільшення ризику вигорання, зростання плинності кадрів. Для нівелювання цих наслідків бізнес має включити MHPSS-програми (mental health and psychosocial support) в HR-стратегію.

Війна суттєво впливає на корпоративну культуру шляхом її фрагментації та викликає ризики лояльності. Дистанційна робота, релокації та розпорочені команди ослаблюють корпоративні цінності; збереження культури вимагає цілеспрямованих внутрішніх комунікацій і ритуалів згуртування [9]. Дистанційна робота, релокації, внутрішні переміщення команд призводять до слабшої згуртованості та порушення корпоративної культури. У дослідженні HR-управління зазначається, що саме ці фактори – один із головних викликів HR в українських міжнародних компаніях під час війни [10]. Крім того, в контексті людського капіталу наголошується на важливості соціального капіталу – довіри, мережових зв'язків – який частково руйнується в умовах нестабільності. Висновок: бізнес-структурам варто інвестувати в внутрішні комунікації, зміцнення корпоративної культури й мережові формати навіть у змішаному або віддаленому режимі [10].

Уже до війни в Україні значна частка роботодавців вказувала на значні прогалини у навичках [2]. В умовах війни ці прогалини поглибилися: навчальні втрати, зміна профілів роботи, прискорена цифровізація [11]. В таких умовах бізнес-структурам рекомендується швидкий кадровий рескілінг і upskilling, тобто активне впровадження програми перекваліфікації та онлайн-навчання робітників, партнерство з закладами вищої освіти, «швидкі траєкторії» навчання, щоб адаптуватися до змін. Щоб закрити кадрові розриви, компанії мають інвестувати в корпоративне навчання, партнерства з вишами та програми перекваліфікації; цифрові платформи дозволяють масштабувати навчання в умовах війни [1].

Управління персоналом в умовах війни потребує нових підходів: гнучкі

графіки, дистанційна робота, релокація, психологічна підтримка, особливі умови для мобілізованих чи переміщених працівників. У звіті про компанії України через війну відзначається, що 18 % фірм зазнали значних наслідків, а HR-політики стали одним з інструментів виживання [12]. Компанії повинні мати план «воєнного HR» – не лише кризове реагування, але й стратегія збереження людського капіталу. Бізнесу потрібні гнучкі моделі HR-адаптації та «воєнні» політики щодо персоналу. Бізнес-структури почали практикувати гнучкі графіки, короткострокові контракти, релокаційна підтримка, корпоративні фонди допомоги – ці інструменти мінімізують кадрові втрати і підтримують операційну стійкість. Приклад: компанія SoftServe – програми релокації та підтримки співробітників [13]. Ряд компаній (Rozetka, Nova Poshta, DTEK, Monobank ) демонструють успішні приклади адаптації HR-стратегій у воєнний час. Ці компанії успішно впровадили програми підтримки персоналу, relocation, психологічної допомоги, гнучких графіків.

Частина людського капіталу – це не лише кадри, які залишились у бізнесі, а й ті, хто повернеться після служби, чи переміщені особи, або ветерани. У статті про відновлення людського капіталу в Україні підкреслюється, що реінтеграція військових і внутрішньо переміщених осіб – важливий компонент. Бізнес-структурі варто розглядати як платформу створення адаптаційних програм, партнерство з громадським сектором, програми внутрішньої мобільності.

Крім того – соціальна відповідальність підсилює бренд роботодавця і підвищує залученість працівників. Бізнес може стати критичним фактором реінтеграції демобілізованих: програми працевлаштування, адаптаційні навчальні траєкторії та психологічна реабілітація підвищують довгострокову стійкість персоналу [14].

В умовах війни , як було зазначено вище, виникає гострий дефіцит трудових кадрів для бізнес-структур. Одним із шляхів компенсації дефіцитів є цифрові технології та гнучкі моделі бізнесу. Для HR-менеджменту це означає

використання аналітики для прогнозування потреб, оцінки продуктивності, відстеження ризиків (наприклад, мобілізація працівників, релокація) та оптимізації ресурсів. Впровадження «цифрового HR» та нових технологій стає критичною компетенцією в воєнному бізнес-середовищі. HR-аналітика та цифрові HR-платформи дозволяють відстежувати ризики, оптимізувати розподіл персоналу та прогнозувати потреби – особливо важливо у швидкозмінному середовищі [1].

Масштабні виклики вимагають координації дій держави, громадського сектору та бізнесу. Державні програми підтримки, інвестиції у відновлення і програми приватно-державного співробітництва пришвидшують відновлення людського капіталу [1]. Ефективне відновлення людського капіталу потребує фінансування та стимулювання бізнесу до інвестицій у людей [2]. Наприклад, державні ініціативи з перекваліфікації демобілізованих чи переселенців підсилюються, якщо бізнес долучається як роботодавець або навчальний партнер. Така співпраця дозволяє створювати стійкі системи розвитку людського капіталу – не лише в межах окремої компанії, а на рівні регіонів і галузей.

Досвід існування окремих бізнес-структур в умовах війни, які швидко адаптувалися до викликів зовнішнього середовища таких як SoftServe, Rozetka, Nova Poshta, DTEK, Monobank, дозволяє дати такі практичні рекомендації для бізнес-структур:

- а) інтегрувати MHPSS-програми та гарячу лінію підтримки [5];
- б) розгорнути програму швидкої перекваліфікації (online bootcamps) [1];
- в) забезпечити релокаційну підтримку та компенсації для переміщених працівників та їх сімей[13];
- г) Використовувати HR-аналітику та цифрові платформи для моніторингу ризиків, оцінки кадрів та планування людських ресурсів, планування попиту на персонал [1, 6].

Таким чином, людський капітал став визначальним фактором стійкості бізнесу в умовах війни. Післявоєнне відновлення України напряду залежить від того, як бізнес сьогодні інвестує у своїх людей. Інвестиції у людський капітал під час війни – не лише етичний вибір, а й стратегічна необхідність: ті компанії, які збережуть компетенції, здоров'я та мотивацію працівників – стануть ядром післявоєнного відновлення. Головне завдання бізнес-структур в умовах війни – адаптація управління персоналом до нових реалій, збереження мотивації та залученості працівників.

### **Бібліографічні посилання**

1. CEPR (2023). *The impact of war on human capital and productivity in Ukraine* [online]. Available at: <https://cepr.org/voxeu/columns/impact-war-human-capital-and-productivity-ukraine> [Accessed 9 Nov. 2025].
2. Effective States (2024). *Human capital in Ukraine: Trends, challenges, and perspectives* [online]. Available at: <https://effectivestates.org/wp-content/uploads/2024/06/ise-ukraine-human-capital.pdf> [Accessed 9 Nov. 2025].
3. Gradus Research (2023). *Ukrainians' Psychological State and MHPSS Needs during Wartime* [online]. Available at: <https://gradus.app/en/research> [Accessed 9 Nov. 2025].
4. IOM Ukraine (2024). *Impact of War on Labour Market and MHPSS Activities: IDP Employment and Integration Reports* [online]. Available at: <https://ukraine.iom.int/resources> [Accessed 9 Nov. 2025].
5. Kubitskyi, S., Kubitsky, Yu. (2025). Personnel development management as a strategic tool for increasing the competitiveness of an organisation. *Management*, [online] 1 (41), pp. 25–45. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2025.1.2> [Accessed 9 Nov. 2025].
6. KSE (2023). *Ukraine: Firms through the War* [online]. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf> [Accessed 9 Nov. 2025].

7. Luhova, V., Makov, B. (2024). Human capital use in the post-war reconstruction of Ukraine. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9 (4), pp. 46–50.

8. Mialkovska, L., Pimenova, O. and Savchuk, N. (2024). Crisis communication in human capital management during war: Addressing social and psychological challenges', *Amazônia Investiga*, [online] 13 (84), pp. 45–58. Available at: <https://mail.amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2920> [Accessed 9 Nov. 2025].

9. Ponomarenko, V., Pysarchuk, O. (2024) Educational losses and the formation of human capital in Ukraine under martial law. *Economic Development Journal*, 23 (1), pp. 38–52.

10. Pypenko, I. S., Stadnik, A. V. and Melnyk, Yu. B. (2023). The impact of the war in Ukraine on the psychological well-being of students. *International Journal of Science Annals*, 6 (2), pp. 20–31.

11. Razumkov Centre (2024). *The labour market and migration in Ukraine during the war* [online]. Available at: [https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-PAKT-9\\_eng.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-PAKT-9_eng.pdf) [Accessed: 9 November 2025].

12. SoftServe Inc. (2023). *Corporate Resilience and HR Support during Wartime* [online]. Available at: <https://www.softserveinc.com/en-us/media> [Accessed 9 Nov. 2025].

13. UNDP (2023). *Financial Costing of the Human Capital Losses in Ukraine* [online]. Kyiv. Available at: <https://www.undp.org/ukraine/publications> [Accessed 9 Nov. 2025].

14. World Bank (2023). *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA)* [online]. Available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/03/23/ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment> [Accessed 9 Nov. 2025].

**Зозуля І. В.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Васюренко Л. В.,*

*к.е.н. доцент кафедри економіки та права  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Імідж підприємства в сучасному бізнес-середовищі має дуже велике значення і є одним із ключових нематеріальних активів, що визначає рівень довіри до компанії, формує її конкурентні переваги та безпосередньо впливає на фінансові результати. За даними World Economic Forum понад 63 % ринкової вартості провідних корпорацій світу формується за рахунок нематеріальних активів, серед яких корпоративний імідж і репутація посідають провідне місце [1, с. 15].

Корпоративний імідж підприємства (corporate image) – це сукупність уявлень, вражень і сприйнять про підприємство, які існують у свідомості зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів; він формується під впливом комунікацій компанії, її дій, продуктів/послуг та вторинних асоціацій (бренди, галузеві символи. Імідж відображає сприйняття компанії її клієнтами, партнерами, працівниками та інвесторами. Стійкий позитивний імідж підвищує лояльність клієнтів, зменшує ризики втрати ринку, полегшує залучення інвестицій і сприяє формуванню корпоративної культури [2].

Сутність корпоративного іміджу знаходиться в полі увазі вітчизняних дослідників. Так, Одинцева С. вважає, що корпоративний імідж підприємства –

фактор його конкурентоспроможності, що формується як сукупність сприйнять різних груп; важлива його роль у стратегії позиціонування [3]. Леськова С. підкреслює двокомпонентну природу корпоративного іміджу (внутрішній/зовнішній) [4]. Курбацька Л. дає практичне визначення, яке акцентується на інформаційній природі іміджу (образ, що «відображається в свідомості» як продукт комунікацій і досвіду взаємодії) [5].

На основі вивчення вищеперерахованих наукових праць можливо узагальнити та виділити такі ключові характеристики корпоративного іміджу [2–5]:

суб'єктивність і мультиперспективність: існує стільки «іміджів», скільки є груп сприйняття (клієнти, працівники, постачальники, інвестори тощо);

динамічність: імідж може швидко змінюватися під впливом подій, комунікацій, криз чи інновацій;

зв'язок з корпоративною ідентичністю: імідж відображає (частково) проекцію ідентичності; розрив між ними породжує іміджеві проблеми;

економічна вага: сильний позитивний імідж сприяє зростанню гудвілу, конкурентних переваг і фінансових результатів.

Стратегія корпоративного формування іміджу повинна бути цілеспрямованою, послідовною і багатоканальною – внутрішні процеси (культура, HR) мають відповідати зовнішнім комунікаціям [4]. Управління іміджом потребує моніторингу думок стейкхолдерів, швидкого реагування на кризи та інтегрованих PR- і маркетингових заходів.

Слід зазначити, що в цифрову добу імідж формується не лише через традиційні канали (PR, реклама, спонсорство), а й у цифровому середовищі – соціальних мережах, онлайн-медіа, платформах відгуків і цифрових сервісах. Згідно з дослідженням Deloitte Digital, 82 % споживачів заявили, що репутація бренду в онлайн-просторі впливає на їх рішення про покупку, тоді як 65 % працівників оцінюють привабливість роботодавця за його цифровою

присутністю [6, р. 24]. В умовах інтенсивної цифровізації імідж підприємства стає динамічним цифровим активом, що постійно відтворюється через взаємодію у віртуальному просторі.

Ось кілька цифрових прикладів формування позитивного іміджу суб'єктів господарювання з їх досвіду розвитку. Microsoft інвестує у розвиток корпоративного іміджу через концепцію «Responsible AI» та ініціативи сталого розвитку. У 2023 р. компанія звітувала про зниження вуглецевого сліду на 17 % і визнана Fortune серед топ-5 компаній із найкращим іміджем серед інвесторів [7]. IT-компанія SoftServe під час повномасштабної війни не лише зберегла бізнес, а й реалізувала понад 500 соціальних ініціатив у 2022–2024 рр., створивши позитивний імідж відповідального бізнесу в цифровому середовищі. Її репутаційна активність у соцмережах (LinkedIn, Instagram) забезпечила понад 40 % приріст залучення нових фахівців [8]. Monobank – приклад того, як цифровий сервіс формує імідж інноваційної фінансової структури. За даними компанії, у 2024 р. банк мав понад 8,5 млн користувачів і 95 % позитивних відгуків у застосунках Google Play та App Store [9]. Висока якість цифрового сервісу стала ключовим чинником іміджевого успіху бренду.

Позитивний імідж сприяє не лише короткостроковим вигодам (прибутковість, лояльність споживачів), а й довгостроковій стійкості бізнесу. Підприємства з високим рівнем довіри мають на 20–30 % нижчі витрати на залучення персоналу та до 25 % вищу капіталізацію порівняно з конкурентами [10]. У цифровому середовищі імідж виступає не лише результатом, а й інструментом управління – через онлайн-комунікації, цифрові платформи, системи відгуків та корпоративні соціальні ініціативи.

Основні тенденції формування корпоративного іміджу бізнес-структур в цифровій економіці:

- 1) перехід іміджу у цифровий простір, тобто через онлайн-комунікації, соціальні мережі та цифрові платформи. Понад 85% клієнтів оцінюють

репутацію компанії за її онлайн-присутністю – вебсайтом, соціальними медіа та відкритими відгуками. Це означає, що цифровий імідж стає тотожним загальному сприйняттю бренду [6];

2) прозорість і довіра як ключові чинники іміджу (впровадження репутаційного моніторингу у режимі реального часу (real-time reputation management)). Негативна інформація поширюється миттєво, тому бренди все частіше впроваджують репутаційний моніторинг у режимі реального часу (real-time reputation management). 60% споживачів припиняють користуватися продуктом після одного негативного інциденту, якщо компанія не продемонструвала належної реакції [11];

3) персоналізація корпоративного іміджу– перехід від безособового до персоніфікованого брендингу, коли імідж компанії тісно пов'язується з її керівництвом або засновниками. Прикладом є Ілон Маск (Tesla, X) чи Олександр Косован (MacPaw), які створюють образ інноваційності, що підсилює корпоративний імідж. Водночас у внутрішньому середовищі активно розвиваються програми внутрішнього брендингу, що формують позитивний імідж серед працівників (employee branding);

4) використання технологій штучного інтелекту для управління іміджем. AI-технології дозволяють моніторити публікації у медіа, аналізувати настрої (sentiment analysis) та прогнозувати репутаційні ризики. За PwC 40% міжнародних корпорацій використовують AI для управління корпоративною репутацією, особливо в кризових ситуаціях [12];

5) корпоративний імідж сьогодні значною мірою залежить від ESG-політик (соціальна відповідальність і сталий розвиток). У звіті Microsoft зазначено, що 90% клієнтів позитивно оцінюють бренди, які мають чітку стратегію сталого розвитку, а прозорі цифрові звіти підвищують довіру до компанії [7];

6) формування іміджу спирається на емоційний контент – відео, історії успіху, соціальні ініціативи. Компанії активно використовують контент-

маркетинг як інструмент формування довіри. HubSpot показує, що 70% користувачів більше довіряють брендам із регулярним якісним контентом у соціальних мережах [13];

7) співробітники стають «амбасадорами бренду» у цифровому середовищі. Їхня поведінка в соцмережах, оцінки на сайтах (Glassdoor, LinkedIn) впливають на сприйняття компанії. LinkedIn Workforce Report вказує, що 78% кандидатів досліджують репутацію роботодавця перед поданням заявки, і позитивні відгуки підвищують рівень довіри до бренду на 25% [14];

8) інтеграція віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) у брендову комунікацію. Компанії застосовують інтерактивні технології для формування іміджу інноваційності. Наприклад, бренди використовують AR-додатки для презентації продуктів або VR-тури для ознайомлення з виробництвом. Accenture повідомляє, що компанії, які використовують AR/VR у маркетингу, підвищують залученість клієнтів на 32% [15].

Висновок. Імідж бізнес-структури в цифрову епоху стає стратегічним чинником її конкурентоспроможності. Його формування потребує системного підходу, який поєднує цифрові інструменти, соціальну відповідальність та інноваційну комунікацію. Цифрові компанії, що активно керують своїм іміджем (SoftServe, Monobank, Microsoft), демонструють не лише фінансову стабільність, але й високий рівень довіри серед клієнтів і партнерів. У цифровій економіці корпоративний імідж стає динамічним, інтерактивним та технологічно керованим активом. Його формування базується на поєднанні емоційної довіри, соціальної відповідальності, інноваційності та цифрової прозорості. Компанії, які інвестують у цифрові репутаційні системи, соціальні комунікації та сталий розвиток, формують довготривалий конкурентний корпоративний імідж і підвищують свою ринкову капіталізацію.

## Бібліографічні посилання

1. Леськова, С.В., Пастущин, С.М. (2023). Теоретичні основи формування і підтримки іміджу підприємства. *Трансформаційна економіка*, [online] 1 (01), с. 39–43. Available at: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/7> [Accessed 10 Nov. 2025].
2. Курбацька, Л.М. (2024). Імідж підприємства та основні етапи його формування. *Інвестиції: практика та досвід*, [online] 22, с. 128–133. Available at: [https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/10152/1/Inv%2022\\_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C.mdi.pdf](https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/10152/1/Inv%2022_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C.mdi.pdf) [Accessed 10 Nov. 2025].
3. Одинцева, С.В., Артеменко, Л.П. (2018). Формування іміджу підприємства: світовий та вітчизняний досвід. *Актуальні проблеми економіки та управління*, [online] 12, pp. 2–8. Available at: <https://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130972> [Accessed 10 Nov. 2025].
4. Accenture, (2024). *Technology Vision 2024: «Human by Design» Technologies Will Reinvent Industries and Redefine Leaders* [online]. Available at: <https://newsroom.accenture.com/news/2024/accenture-technology-vision-2024-human-by-design-technologies-will-reinvent-industries-and-redefine-leaders> [Accessed 10 Nov. 2025].
5. Cornelissen, J. P. (2000). Corporate image: An audience-centred model. *Corporate Communications: An International Journal*, 5 (2), pp. 119–125.
6. Deloitte, (2022). *Digital Brand and Consumer Trust Report 2022* [online]. Available at: <https://www.digicert.com/content/dam/digicert/pdfs/report/state-of-digital-trust-survey-report-en.pdf> [Accessed 10 Nov. 2025].
7. Edelman (2024). *Edelman Trust Barometer 2024*. London: Edelman, 350 p.
8. Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press, 441 p.
9. HubSpot (2024). *2024 Consumer Trends Report* [online]. Available at: <https://offers.hubspot.com/consumer-trends> [Accessed 10 Nov. 2025].

10. LinkedIn (2024). *Workforce Report – November 2024*. [online]. Available at: <https://economicgraph.linkedin.com/resources/linkedin-workforce-report-november-2024> [Accessed 10 Nov. 2025].
11. Microsoft (2023). *Sustainability Report 2023* [online]. Available at: <https://www.microsoft.com/sustainability> [Accessed 10 Nov. 2025].
12. Monobank (2024). *Annual Report 2024* [online]. Available at: <https://www.universalbank.com.ua/financial-reports> [Accessed 10 Nov. 2025].
13. PwC (2024). *Global Digital Trust Insights Survey 2024* [online]. Available at: <https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/pwc-2024-global-digital-trust-insights.pdf> [Accessed 8 Nov. 2025].
14. SoftServe (2024). *Annual CSR Report 2024* [online]. Available at: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2024.pdf> [Accessed 10 Nov. 2025].
15. World Economic Forum (2023). *Global Intangible Assets Index 2023*. [online] Available at: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Annual\\_Report\\_2023\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Annual_Report_2023_2024.pdf) [Accessed 10 Nov. 2025].

**Сторчай А. В.,**

*здобувач повної загальної середньої освіти*

*Харківський приватний ліцей «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Козубова Н. В.,*

*к.е.н. доцент кафедри економіки та права*

*Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ВПЛИВ ВОЄННИХ ВИТРАТ НА ДИНАМІКУ ТА СТРУКТУРУ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ УКРАЇНИ**

Повномасштабна війна в Україні спричинила безпрецедентні виклики для

фінансової системи держави, зокрема для її боргової політики. Різке зростання воєнних витрат, спрямованих на забезпечення обороноздатності, гуманітарні потреби та відновлення критичної інфраструктури, стало основним чинником трансформації бюджетної структури та збільшення державного боргу. В умовах зниження податкових надходжень, втрати частини виробничого потенціалу й необхідності підтримання соціальної стабільності держава вимушена активно залучати внутрішні та зовнішні позикові ресурси.

Сучасні тенденції формування боргового навантаження відображають зміщення акцентів від довгострокового інвестиційного фінансування до короткострокових інструментів покриття дефіциту бюджету. При цьому структура державного боргу зазнала суттєвих змін у напрямі зростання частки зовнішніх зобов'язань, переважно у вигляді офіційної міжнародної допомоги, грантів та пільгових кредитів. Така ситуація формує як потенціал для фінансової стабілізації, так і ризики боргової залежності у середньо- та довгостроковій перспективі.

У 2024 році офіційний дефіцит державного бюджету України досягнув 1359 млрд грн, що становить 17,6% від валового внутрішнього продукту (ВВП) [4]. Порівняно з 2023 роком, цей показник зріс номінально на 1,9%, однак з урахуванням інфляційних процесів фактично спостерігається незначне скорочення реального дефіциту.

Офіційний дефіцит державного бюджету – це різниця між загальними доходами, видатками та обсягами кредитування. Водночас цей показник не враховує міжнародну фінансову допомогу, яка відіграє суттєву роль у підтриманні бюджетної стабільності України в умовах триваючих воєнних і структурних викликів.

З урахуванням зовнішніх грантів і позик міжнародних партнерів, скоригований фактичний дефіцит державного бюджету у 2024 році становив понад 2512 млрд грн, або 32,5% ВВП [1]. У порівнянні з попереднім фіскальним

роком, це зростання було меншим ніж на 1% у номінальному вимірі, що свідчить про відносну стабілізацію динаміки дефіцитного фінансування в умовах значного зовнішнього фінансового навантаження.

Якщо розглядати загальну потребу у фінансуванні, вона охоплює не лише дефіцит бюджету, але й погашення зовнішніх та внутрішніх боргових зобов'язань. У 2024 році цей показник сягнув 3623 млрд грн [1], що підтверджує зростання масштабів фіскальних ризиків та підвищену залежність державних фінансів від зовнішніх джерел фінансування.

Таким чином, аналіз бюджетних показників за 2024 рік свідчить про значний рівень структурного дефіциту, який, попри формальну стабілізацію, зберігає тенденцію до високої боргової залежності та обмеженості внутрішніх фінансових ресурсів держави.

У 2024 році покриття дефіциту державного бюджету здійснювалося переважно за рахунок залучення зовнішніх фінансових ресурсів, обсяг яких досяг 1,9 трлн грн. Це на 65% більше у номінальному вираженні, ніж у 2023 році, що свідчить про істотне посилення залежності фіскальної системи України від зовнішніх кредиторів.

Паралельно з цим, обсяги внутрішніх запозичень продемонстрували помірніші темпи зростання – на 15,5% порівняно з попереднім роком. Уряд України залучив від продажу облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) 638 млрд грн, що перевищило суми виплат за раніше випущеними облігаціями на 255 млрд грн. Станом на 1 січня 2025 року в обігу перебували ОВДП на загальну суму понад 1,86 трлн грн, що свідчить про поступове розширення внутрішнього боргового ринку [4].

Важливою складовою фінансування скоригованого (фактичного) дефіциту державного бюджету залишалася міжнародна допомога, представлена як у формі грантів, так і у вигляді прямої матеріальної підтримки. У 2024 році обсяг грантового фінансування становив 474 млрд грн, а обсяг допомоги у натуральній

формі – 680 млрд грн. Сукупно ці ресурси склали приблизно 15% ВВП, забезпечивши 26% загальних видатків державного бюджету [4].

Крім безповоротних надходжень, Україна отримувала пільгові кредити від міжнародних партнерів, що є ключовим джерелом підтримки макрофінансової стабільності. Загальний обсяг кредитного фінансування у 2024 році становив 29 млрд дол. США, з яких найбільша частка – 14,1 млрд дол. США – надійшла від Європейського Союзу в межах програми Ukraine Facility на 2024–2027 роки [4]. Загалом міжнародні донори надали Україні 41,6 млрд дол. США у вигляді грантів та кредитів, що дозволило забезпечити стійкість державних фінансів у складних умовах воєнного стану та структурних трансформацій економіки.

У період 2022–2024 років Україна отримала безпрецедентні обсяги міжнародної підтримки, що забезпечили функціонування державних інституцій, обороноздатність та соціально-економічну стабільність у воєнних умовах. Згідно з оцінками Kiel Institute for the World Economy, загальний обсяг військової допомоги, наданої Україні міжнародними партнерами, становив 151,5 млрд дол. США, тоді як гуманітарна допомога сягнула 20,4 млрд дол. США. За даними Міністерства фінансів України, у цей самий період від донорів отримано кредити на суму 76,8 млрд дол. США та гранти на 38,4 млрд дол. США. Сукупний обсяг міжнародної підтримки, таким чином, склав 287,1 млрд дол. США [4].

Основними донорами виступили Європейський Союз та Сполучені Штати Америки, на які припадає більша частина як військової, так і фінансової допомоги. За офіційними даними уряду США, обсяг їхньої військової підтримки становив 69 млрд дол. США. Водночас окремі експертні оцінки вказують на можливе завищення вартості переданого озброєння, особливо щодо старих систем, що були списані зі збройних сил США. Відповідно до альтернативних розрахунків, реальний обсяг прямої військової допомоги з боку США може становити приблизно 18,3 млрд дол. США.

Паралельно із зростанням масштабів зовнішньої підтримки

спостерігається значне збільшення державного боргового навантаження. Станом на кінець 2024 року, державний та гарантований державою борг України досяг 6,98 трлн грн, або 166,1 млрд дол. США, що відповідає 90,4% ВВП. Із цієї суми державний борг становив 159,2 млрд дол. США, тоді як гарантований державою борг – близько 7 млрд дол. США [4].

Порівняно з 2023 роком, загальна сума боргу зросла на 26% у номінальному вираженні, а відносно довоєнного періоду – у 2,5 рази. Основним чинником зростання боргового навантаження стало підвищення обсягів зовнішніх запозичень, які збільшилися на 34% загалом, а за окремими кредиторами – зокрема Європейським Союзом, Міжнародним банком реконструкції та розвитку (МБРР) і Міжнародним валютним фондом (МВФ) – майже на 50%. Сумарний обсяг зовнішнього державного боргу досяг 4,8 трлн грн, або 62,6% ВВП, що свідчить про посилення зовнішньої фіскальної залежності України [4].

Отже, саме що військові витрати стали ключовим чинником зростання державного боргу України у 2022–2025 рр., істотно змінивши його динаміку, структуру та механізми фінансування [3]. Підвищення потреб у фінансуванні оборонного сектору та соціальних програм у період воєнного стану спричинило стрімке збільшення дефіциту бюджету, що, у свою чергу, вимагало активізації боргової політики держави .

Структурні зрушення проявилися у зростанні частки зовнішнього боргу, значна частина якого формується за рахунок офіційних кредитів міжнародних фінансових організацій та партнерських держав на пільгових умовах. Разом із тим внутрішній ринок державних цінних паперів залишається важливим джерелом короткострокового фінансування, зокрема через військові облігації. Таке поєднання джерел забезпечує тимчасову фінансову стабільність, проте підвищує ризики боргової залежності та валютних коливань у середньостроковій перспективі.

Визначено, що збалансоване управління державним боргом в умовах воєнних загроз має ґрунтуватися на принципах боргової стійкості, прозорості та ефективного використання позикових ресурсів. Пріоритетними напрямками мають стати оптимізація структури боргу на користь внутрішніх інструментів, поступове зниження вартості запозичень, а також забезпечення спрямування кредитних коштів на цільові проєкти відновлення економіки.

Таким чином, подальше удосконалення системи управління державним боргом України потребує інтеграції воєнно-економічних факторів у фінансову стратегію держави, посилення співпраці з міжнародними партнерами на засадах взаємної відповідальності та формування умов для переходу від боргової стабілізації до сталого економічного зростання у післявоєнний період.

### **Бібліографічні посилання**

1. Радіонов, Ю. (2025). Управління державним боргом у воєнний період. *Фінанси України*, [online] 6. Available at: <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/139> [Accessed 11 Nov. 2025].

2. Трофімчук, М. (2023). Особливості управління державним боргом України в сучасних умовах війни. *Вісник Національного університету «Водного господарства та природокористування»*, [online] 12. Available at: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1514> [Accessed 6 November 2025].

3. Філатова, Г. Войтов, С., Поліщук, Є., Дидчук, О. (2022). Державний борг України в політиці економічного розвитку в умовах воєнних дій. *Business Perspectives*, [online] 12, с. 142–154. Available at: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/17607/PMF\\_2022\\_01\\_Filatova.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/17607/PMF_2022_01_Filatova.pdf) [Accessed 10 November 2025].

4. Центр економічної стратегії (2025). *Адаптуватися до невідомого: публічні фінанси України у третій рік війни* [online]. Available at:

<https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/doslidzhennya-1.pdf> [Accessed 6 Nov. 2025].

**Крилова С. Б.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

**Науковий керівник – Прокопішина О. В.,**

*к.е.н. доц. завідувач кафедри економіки та права  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Прибуток є ключовим показником ефективності діяльності будь-якого підприємства, оскільки відображає його здатність до самофінансування, розвитку та конкурентної спроможності. Для торговельних підприємств, які функціонують у висококонкурентному середовищі та залежать від динаміки ринку, формування прибутку є складним процесом, що визначається різними внутрішніми та зовнішніми факторами. Дослідження джерел прибутку дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень, фінансових стратегій та організаційних механізмів, що застосовуються для забезпечення стабільного фінансового результату.

В умовах трансформації економіки та зростання ролі електронної комерції торговельні підприємства змушені постійно оптимізувати процеси формування прибутку, впроваджувати інноваційні підходи до управління витратами, ціноутворення та асортиментної політики. Аналіз джерел прибутку є важливим не лише для оцінки фінансового стану, а й для стратегічного планування, прийняття управлінських рішень та підвищення конкурентних переваг

підприємства.

Формування прибутку торговельного підприємства відбувається за рахунок різних джерел, що можна умовно класифікувати на операційні, фінансові та інші додаткові доходи. Кожне з цих джерел має специфічні механізми впливу на фінансовий результат та потребує окремого управлінського аналізу.

Операційний прибуток – основне джерело доходів торговельного підприємства, що формується внаслідок реалізації товарів та послуг. На величину операційного прибутку впливають:

ціноутворення: встановлення оптимальних роздрібних і оптових цін з урахуванням попиту, конкуренції та собівартості продукції;

асортиментна політика: формування товарного асортименту з урахуванням ринкових потреб, сезонності та прибутковості категорій товарів;

управління витратами: контроль за закупівельною ціною, витратами на логістику, зберігання та операційні процеси.

Фінансові джерела прибутку включають:

доходи від інвестицій: отримання відсотків, дивідендів або прибутку від фінансових інвестицій підприємства;

валютні операції та курсові різниці: ефективне управління валютними потоками може додатково збільшувати прибуток у міжнародній торгівлі;

фінансові механізми оптимізації податкового навантаження: легальні способи мінімізації податків, що підвищують чистий прибуток.

Інші додаткові джерела прибутку:

надходження від надання супутніх послуг: наприклад, доставка товарів, консалтинг, послуги гарантійного обслуговування;

ліцензії та франчайзинг: отримання доходу від передачі прав на бренд або інтелектуальну власність;

субсидії та гранти: державні та міжнародні програми підтримки розвитку

підприємництва.

Раціональне поєднання цих джерел прибутку дозволяє торговельному підприємству забезпечувати стабільність фінансових результатів, підвищувати ефективність управлінських рішень та зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Особливо важливо постійно здійснювати аналітичний контроль над доходами та витратами для визначення найбільш прибуткових напрямів діяльності та оптимізації бізнес-процесів.

Введення воєнного стану суттєво впливає на формування прибутку торговельних підприємств, оскільки змінюються умови функціонування ринку, доступ до ресурсів та поведінка споживачів. Основні джерела прибутку, такі як операційний і фінансовий дохід, зазнають серйозних трансформацій під впливом нестабільності та ризиків, пов'язаних із військовими діями.

Операційні джерела прибутку зазнають таких впливів:

- 1) зменшення обсягів продажу через обмежену купівельну спроможність населення та зниження попиту на неперіоритетні товари;
- 2) перебої у постачанні та логістиці викликають зростання витрат на транспортування та зберігання товарів, що зменшує маржу;
- 3) ціноутворення в умовах дефіциту – підприємства змушені переглядати роздрібні ціни, що може як збільшувати короткостроковий прибуток, так і призводити до втрати лояльності споживачів.

Фінансові джерела прибутку під впливом воєнного стану зазнають наступних змін:

- 1) коливання валютного курсу та фінансових ринків можуть призводити до прибутків або збитків від валютних операцій;
- 2) обмеження інвестиційної діяльності – зниження можливостей для фінансових вкладень у стабільні активи та дивіденди;
- 3) зростання ризиків неплатежів з боку контрагентів, що може зменшувати чистий прибуток.

Додаткові джерела прибутку, такі як надання супутніх послуг або франчайзинг, також можуть зазнавати обмежень через безпекові та нормативні обмеження, скорочення споживчого попиту та перебої у роботі партнерів.

Таким чином, воєнний стан створює високий рівень невизначеності, який потребує від менеджменту торговельних підприємств активної адаптації стратегій прибуткоутворення. Це включає оптимізацію витрат, пошук альтернативних каналів постачання, коригування цінової політики та більш ретельний фінансовий контроль для забезпечення стійкості бізнесу у кризових умовах.

Воєнний стан вимагає від торговельних підприємств перегляду традиційних підходів до формування прибутку та активного впровадження стратегій адаптації до нестабільних умов.

Оптимізація операційних процесів є ключовим чинником забезпечення стабільності та ефективності діяльності торговельного підприємства, особливо в умовах нестабільного ринку або воєнного стану. Вона передбачає комплекс заходів, спрямованих на скорочення непотрібних витрат на логістику, зберігання та управління запасами, що дозволяє зменшити собівартість продукції та підвищити маржу підприємства. Крім того, важливим елементом оптимізації є використання альтернативних каналів постачання, що забезпечує безперервність операцій навіть у разі перебоїв у традиційних ланцюгах поставок та мінімізує ризики простоїв або дефіциту товарів. Особливу увагу слід приділяти гнучкому ціноутворенню з урахуванням поточного попиту та доступності товарів, що дозволяє адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та забезпечувати максимальну ефективність продажів.

Фінансова адаптація підприємства в умовах кризових або нестабільних умов є не менш важливою складовою підвищення прибутковості. Вона включає підвищення ролі фінансового контролю та прогнозування грошових потоків, що дозволяє своєчасно виявляти та мінімізувати ризики неплатежів з боку

контрагентів. Диверсифікація джерел доходу, включно з використанням внутрішніх та зовнішніх фінансових інструментів, забезпечує стійкість підприємства навіть у випадку зниження операційного прибутку. Крім того, застосування валютного хеджування дозволяє зменшити ризики, пов'язані з коливаннями курсу на міжнародних ринках, що особливо актуально для підприємств, які здійснюють експортно-імпортні операції та мають фінансові зобов'язання у різних валютах.

Збереження та розвиток додаткових джерел прибутку є важливим аспектом стабільного фінансового стану підприємства. Це передбачає активне розширення онлайн-продажів та цифрових каналів взаємодії з клієнтами, що дозволяє збільшити охоплення ринку та підвищити рівень лояльності споживачів. Модернізація послуг доставки та супутніх сервісів, що генерують додатковий дохід, сприяє підвищенню ефективності та привабливості бізнесу для клієнтів. Крім того, підприємства можуть використовувати державні програми підтримки, гранти та спеціальні ініціативи для малого та середнього бізнесу, що дозволяє отримати додаткові ресурси для розвитку та інвестування в інноваційні проєкти. Такий комплексний підхід до оптимізації операцій, фінансової адаптації та розвитку додаткових джерел прибутку забезпечує стійкість торговельного підприємства та підвищує його здатність ефективно функціонувати навіть у складних економічних та соціально-політичних умовах.

### **Бібліографічні посилання**

1. Гарасим, П. М., Журавель, Г. П. та Хомин, П. Я. (2023). *Організаційні аспекти обліку формування результатів діяльності підприємства* [online]. Available at: [https://library.wunu.edu.ua/files/EVD/okl\\_mmnd\\_gar.pdf](https://library.wunu.edu.ua/files/EVD/okl_mmnd_gar.pdf) [Accessed 20 November 2025].

2. Назарова, Т. Ю., Шевченко, М. М. та Рибальченко, І. А. (2022). Процес формування прибутку на підприємстві та оцінка управління ним. *Вісник НТУ*

«XIII», [online] 4, с. 27–38. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/d9bc0cf0-b59d-41ec-9a85-5d6eb0a523af> [Accessed 20 Nov. 2025].

**Лешта Є.І.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

**Науковий керівник – Прокопішина О. В.,**

*к.е.н. доц. завідувач кафедри економіки та права  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ЯПОНСЬКА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ВІДОБРАЖЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОРПОРАТИВНОЇ ФІЛОСОФІЇ**

Японія є прикладом держави, якій вдалося гармонійно поєднати багатовікові традиції з високотехнологічним розвитком. Особливості національної культури, природні умови та соціально-економічні чинники зумовили формування унікальної моделі менеджменту, що стала невід’ємною частиною корпоративної філософії японських підприємств. Її відмінність від західних підходів полягає у пріоритеті колективних цінностей, гармонії та постійного вдосконалення процесів.

Японія – острівна держава Східної Азії, територія якої характеризується складними природними умовами: частими землетрусами, тайфунами та цунамі. Такі фактори сформували у суспільстві особливе ставлення до дисципліни, планування та кризового реагування. Висока щільність населення та обмежені природні ресурси сприяли розвитку колективізму, взаємопідтримки й прагнення до гармонії у соціальних відносинах.

Система міжособистісних відносин у японському суспільстві базується на принципах взаємної поваги та відповідальності. Це відображається і в управлінні: рішення приймаються з урахуванням колективної думки, а конфлікти прагнуть вирішувати шляхом компромісу [1].

Японія входить до складу «Великої сімки» (G7) і є третьою економікою світу за номінальним ВВП. Її економічна модель базується на стратегічному довгостроковому плануванні, експортній орієнтації, інвестиціях у науку, освіту та інновації. Провідні компанії – *Toyota, Honda, Sony, Panasonic* – стали символами японського підходу до управління, який поєднує глибоку національну ідентичність із сучасними методами організації виробництва.

Успіх японської економіки пояснюється тим, що система управління підприємствами базується не лише на ефективності, а й на цінностях спільності, стабільності та якості.

Головною рисою японської управлінської культури є колективізм. Система *рингі-сейдо* передбачає колегіальне прийняття рішень, що забезпечує злагодженість дій та високий рівень довіри в колективі. Індивідуальні інтереси підпорядковуються спільним цілям, а гармонія у відносинах є вищою цінністю [2]. Традиційна японська система зайнятості передбачає стабільну роботу протягом усього життя. Вона забезпечує високу лояльність працівників, мінімізацію плинності кадрів та довгострокове планування кар'єри. Хоча сучасні економічні реалії частково модифікують цю систему, її елементи зберігають значення для корпоративної культури.

*Kaizen* – один із наріжних каменів японського менеджменту. Він передбачає участь усіх працівників у процесі постійного поліпшення якості, продуктивності та організаційних процесів [3]. Такий підхід сприяє розвитку інноваційності, ефективності та командного духу.

Японські компанії характеризуються чіткою ієрархічною структурою, де старші за віком чи досвідом користуються особливою повагою. Ієрархія не є

формою авторитаризму, а розглядається як система наставництва, що забезпечує стабільність і передання досвіду між поколіннями [2]. Схильність до командної роботи, точності та передбачуваності в управлінні частково пояснюється географічними особливостями країни. Часті природні катастрофи навчили японців працювати системно, швидко реагувати на зміни та підтримувати колективну злагоженість.

Японська модель менеджменту є результатом синтезу культурних традицій, природних умов і сучасних управлінських підходів. Вона базується на колективізмі, довічній зайнятості, філософії постійного вдосконалення та глибокій взаємній повазі в межах організації.

Саме завдяки поєднанню моральних цінностей і високих стандартів якості Японія змогла перетворитися на одного з лідерів світової економіки та сформувану власну ефективну управлінську парадигму, що залишається актуальною й сьогодні.

#### **Бібліографічні посилання**

1. Гуменюк, В. С., Прищак, М. Д. (2017). *Японська модель менеджменту* [online]. Available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/17618> [Accessed 6 Nov. 2025].
2. Мельник, К. Г., Воржакова, Ю. П. (2019). Система 5-S або як японська модель управління пов'язана з hi-tech. [online] У: *Актуальні проблеми економіки та управління*. Available at: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29391> [Accessed 6 November 2025].
3. Корж, С. *Філософія кайдзен – японська система досягнення успіху. Організація бережливого виробництва* [online]. Available at: <https://what.com.ua/filosofia-kaidzen-iaponska/> [Accessed 6 Nov. 2025].

**Місник С. О.,**

*здобувач третього (наукового) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»*

*Державний біотехнологічний університет*

*Науковий керівник – **Круглова О.А.,***

*к.е.н. професор кафедри економіки та бізнесу*

*Державний біотехнологічний університет*

## **МЕРЕЖЕВІ ЕФЕКТИ ПЛАТФОРМНОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ**

У сучасній економіці активно розвиваються моделі бізнесу, засновані на платформній взаємодії. Такі компанії, як Amazon, Uber, OLX, Rozetka, Prometheus, Netflix та ін., зумовлюють зміну структури існуючих ринків та пропонують учасникам нову цінність, елементом якої є мережевий ефект. Його суть визначається як «результат взаємодії учасників мережі щодо різноманітних суспільних, економічних, технологічних, політичних, наукових тощо явищ, які становлять спільний інтерес для учасників мереж» [1, с. 68].

Виникнення мережевого ефекту пояснюється розширенням бази користувачів і посиленням взаємодії між учасниками платформи. Саме мережевий ефект є основою довготривалої конкурентної переваги, що відрізняє платформний бізнес від традиційних компаній, що тільки впроваджують цифрові інструменти в діяльність. Як зазначається в публікації Олійника К. [2]: «цифрові екосистеми розвиваються не завдяки централізованому плануванню, а завдяки мережевим ефектам і соціотехнічним механізмам, таким як інновації, впровадження та масштабування», що підкреслює важливість відносин учасників цифрового середовища.

У науковій літературі виділяють різні види мережевих ефектів. Зокрема, у праці Горбачука В. М., Батіг Л. О., Годлюк В. В. [3] описано внутрішньогрупові

(within-group) та міжгрупові (cross-group) ефекти. Для розуміння їхньої сутності наведено приклади формування інформації на платформах. Так, для опису внутрішньогрупового ефекту автори праці наводять механізм формування рейтингу продуктів на платформі Amazon. Суть цього ефекту полягає в тому, що чим більший обсяг транзакцій генерують споживачі на платформі, тим інформативнішими стають огляди Amazon, що, відповідно, впливає на рішення споживачів щодо наступних транзакцій. Міжгруповий ефект автори публікації [3] пояснюють на прикладі функціонування платформи у форматі B2C, зазначаючи, що чим більшою є чисельність покупців, тим точнішою стає інформація про продавця й товар та меншою є кількість товарів, які повертаються продавцю [3]. Новікова Н., Дяченко О., Гончаренко О. [4] визначають прямі та опосередковані мережеві ефекти, вказуючи, що вони виникають як наслідок приєднання до платформи більшої чисельності учасників безпосередньо (прямі ефекти), а також коли розширення учасників однієї групи зумовлює збільшення доданої вартості для іншої групи користувачів [4, с. 54]. У цій же роботі відзначено, що мережеві ефекти можуть створювати «ефекти блокування» [4, с. 54], коли користувачі залишаються в межах однієї екосистеми через високу вартість заміни платформи, що є негативним для розвитку ринку загалом. Кірдіна О. Г., Ковальов А. Ю. [1] характеризують непрямі ефекти від цифрових платформ. Зокрема, вказують на залежність мережевих ефектів від структури ціни на платформах [1, с. 45–46].

Отже, відзначимо, що мережевий ефект є фундаментальною ознакою платформного бізнесу та основним джерелом його конкурентних переваг. Різні види мережевих ефектів – внутрішньогрупові, міжгрупові, прямі, опосередковані та непрямі – визначають специфіку динаміки розвитку платформи та її впливу на користувачів і ринок загалом. Надалі значення мережевих ефектів лише зростатиме, оскільки цифрові платформи перетворюються на багатофункціональні екосистеми, що інтегрують

споживачів, виробників, інституції та технології в єдиний простір створення вартості.

### **Бібліографічні посилання**

1. Кірдіна, О. Г., Ковальов, А. Ю. (2023). Детермінанти розвитку цифрових платформ та їх вплив на конкуренцію. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 81–82, с. 41–52.
2. Олійник, К. (2025). Виклики для глобальної нерівності від розбудови нового цифрового середовища великими технологічними компаніями. *Економічний простір*, 199, с. 76–85.
3. Горбачук, В. М., Батіг, Л. О. та Годлюк, В. В. (2022). Мережеві ефекти цифрових платформ. У: *Інноваційні ідеї в економічній науці: пошуки вирішення сучасних проблем*. Київ: НаУКМА, с. 15–17.
4. Новікова, Н., Дяченко, О. та Гончаренко, О. (2023). Цифрові платформи як драйвер розвитку економіки. *Scientia fructuosa*, 150 (4), с. 47–66.

**Панчішний А. М.,**

*здобувач повної загальної середньої освіти*

*Харківський приватний ліцей «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Козубова Н. В.,*

*к.е.н. доцент кафедри економіки та права*

*Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **МОНІТОРИНГ ДИНАМІКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Повномасштабна війна, розпочата проти України у 2022 році, стала безпрецедентним викликом для національної економіки, структури державного управління та системи прийняття рішень. Воєнний стан трансформував економічні процеси, змінив традиційні механізми функціонування ринку праці,

виробництва, фінансової сфери, а також експортно-імпортних потоків. У таких умовах особливої актуальності набуває моніторинг динаміки національної економіки, який забезпечує можливість оперативного аналізу тенденцій, оцінки стійкості секторів і формування прогнозів розвитку.

Своєчасний збір, систематизація та аналіз макроекономічних показників у період війни дозволяють урядовим інституціям, міжнародним партнерам та бізнесу ухвалювати рішення, спрямовані на підтримання економічної стабільності, мобілізацію ресурсів і планування післявоєнного відновлення. Моніторингова аналітика відіграє роль «економічного трека» – інструмента, що фіксує ключові зміни у виробництві, зайнятості, цінній динаміці, зовнішній торгівлі та фінансовому секторі.

Після рекордного падіння реального ВВП на 28,8% у 2022 році, економіка України продемонструвала часткове відновлення – зростання склало 5,5% у 2023 році за уточненими оцінками [2]. Проте у 2024 році темпи економічного зростання суттєво сповільнилися: реальний ВВП збільшився лише на 2,9% рік до року, що виявилось нижчим за попередні прогнози. Упродовж кожного кварталу 2024 року темпи зростання щодо докризового 2021 року залишалися нижчими, ніж у 2023-му, а у четвертому кварталі 2024 року зафіксовано скорочення на 0,1% відносно аналогічного періоду попереднього року.

За підсумками першого півріччя 2024 року реальний ВВП зріс на 0,8%, а в другому кварталі – лише на 0,7% у річному вимірі. Національний банк України прогнозує подальше уповільнення темпів зростання до 1,9% у 2025 році. Варто зазначити, що навіть попри позитивну динаміку останніх років, обсяг ВВП залишається більш ніж на 20% нижчим за рівень 2021 року, що свідчить про глибину воєнних втрат і структурні диспропорції в економіці [3].

Воєнна агресія спричинила значне прискорення інфляційних процесів. Пік інфляції припав на жовтень 2022 року, коли її річний рівень досяг 26,6%, що зумовлювалося руйнуванням виробничих потужностей, порушенням

логістичних ланцюгів, зростанням витрат бізнесу та емісією коштів для покриття дефіциту бюджету. У 2022 році Національний банк України профінансував уряд через викуп військових облігацій на суму близько 400 млрд грн (12,5 млрд дол. США), що стало додатковим фактором інфляційного тиску [1].

Починаючи з кінця 2022 року, завдяки жорсткій монетарній політиці НБУ, відмові від емісійного фінансування та стабілізації макроекономічного середовища, вдалося досягти суттєвого уповільнення інфляції. На позитивну динаміку також вплинули рекордні врожаї 2023 року, що сприяло зниженню цін на продовольство. Проте вже у 2024 році інфляційний тиск знову посилюється. Серед головних чинників прискорення зростання споживчих цін Національний банк відзначає вичерпання ефекту високих урожаїв попереднього року, енергетичний дефіцит, нестачу робочої сили та посуху влітку 2024 року. У вересні 2025 року інфляція знизилася до 11,9% у річному вимірі (проти 13,2% у серпні), що свідчить про стабілізаційні тенденції. Згідно з прогнозами НБУ, подальше зниження інфляції очікується завдяки жорсткій монетарній політиці та покращенню врожаїв. НБУ прогнозує уповільнення інфляції до 9,2% на кінець 2025 року і досягнення цільового рівня 5% у 2027 році [1]. Водночас регулятор утримується від швидкого пом'якшення грошово-кредитної політики, враховуючи ризики можливих шоків і зовнішніх невизначеностей, зокрема пов'язаних із воєнними діями, коливаннями валютного ринку та цінами на енергоресурси.

Станом на 1 жовтня 2025 року обсяг міжнародних резервів України, за попередніми даними Національного банку, становив 46,5 млрд дол. США, що практично не змінилося у порівнянні з попереднім місяцем [1]. Підтриманню стабільності сприяли своєчасні надходження зовнішнього фінансування та скорочення обсягів валютних інтервенцій НБУ. Таким чином, монетарна політика Національного банку залишалася зваженою та спрямованою на збереження валютно-фінансової рівноваги.

Від початку повномасштабного вторгнення структура державних фінансів України зазнала суттєвої трансформації. Усі власні доходи державного бюджету спрямовуються на фінансування сектору оборони, що наразі становить приблизно половину сукупних видатків бюджету. Водночас усі цивільні витрати фінансуються переважно за рахунок міжнародної допомоги. Загальна потреба у зовнішньому фінансуванні на 2025 рік оцінюється у 39,3 млрд дол. США [2], тоді як за результатами трьох кварталів іноземна допомога покрила 55% додаткових бюджетних потреб (для порівняння – у 2024 році цей показник становив 73%).

Основним джерелом міжнародного фінансування у 2025 році стали кошти, отримані від доходів із заморожених російських активів у межах програми European Reconstruction Assistance (ERA). Такий механізм надає змогу забезпечити стійкість бюджетного процесу в умовах воєнного стану та знизити навантаження на внутрішній борговий ринок.

Податкові надходження демонструють помірну позитивну динаміку попри збереження загальних макроекономічних ризиків. У вересні 2025 року податкові надходження до загального фонду зменшилися на 22% порівняно з серпнем, що пояснюється сезонністю сплати податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), проте залишилися на 25% вищими у річному вимірі. Найбільше зростання спостерігалось за податками на доходи, зокрема ПДФО зріс на 49% (до 30 млрд грн), а податок на прибуток підприємств – на 45% (до 8,1 млрд грн). Крім того, імпорتنний ПДВ збільшився на 24%, що відображає поживлення зовнішньої торгівлі [2].

У вересні 2025 року загальний фонд державного бюджету отримав 53,9 млрд грн міжнародної допомоги у вигляді грантів, що забезпечило необхідний рівень платоспроможності уряду. У серпні 2025 року загальні бюджетні видатки зросли до 462,5 млрд грн, що на 28% більше, ніж у липні, та на 26% вище рівня серпня 2024 року. Найбільше зростання зафіксовано за статтею видатків на оборону – на 49% м/м (до 263 млрд грн), що є найвищим

показником 2025 року та на 63% перевищує минулорічний рівень [3]. Допомога міжнародних партнерів у фінансуванні оборонних витрат залишалася стабільною протягом останніх місяців.

За підсумками січня–серпня 2025 року, дефіцит державного бюджету сягнув 822 млрд грн, що було переважно профінансовано за рахунок зовнішніх запозичень. Обсяг зовнішніх запозичень за цей період становив 981 млрд грн, тоді як виплати за ними – 77 млрд грн [1]. Для порівняння, внутрішні запозичення були утричі меншими (346 млрд грн) при виплатах у 328 млрд грн, що свідчить про залежність державних фінансів України від міжнародної підтримки та зовнішніх джерел фінансування бюджетного дефіциту.

Отже, аналіз макроекономічної ситуації в Україні у 2024–2025 роках свідчить, що національна економіка продовжує перебувати у фазі повільного, але структурно важливого відновлення після глибокої рецесії, спричиненої повномасштабною війною. Попри складні зовнішні умови, Україна зберегла макрофінансову стабільність, продемонструвавши зростання реального ВВП на 2,9% у 2024 році та позитивну, хоча й помірну динаміку у 2025 році. Проте рівень економічної активності залишається понад на 20% нижчим, ніж у 2021 році, що свідчить про глибину втрат і довготривалий характер відновлення [3].

У цілому, українська економіка у воєнний період демонструє високу адаптивність і здатність до стабілізації за умов надзвичайного тиску. Проте для забезпечення довгострокового стійкого зростання необхідне поступове перезавантаження економічної моделі у напрямі зменшення фіскальної залежності, розвитку внутрішніх джерел фінансування, стимулювання експортно орієнтованих секторів, а також поглиблення інтеграції до європейських ринків капіталу.

Важливою умовою подальшої стабілізації є збереження макрофінансової дисципліни, послідовне проведення структурних реформ, модернізація системи державних фінансів та впровадження антикризових механізмів управління

борговими ризиками. У поєднанні з міжнародною підтримкою такі заходи можуть створити підґрунтя для сталого післявоєнного розвитку економіки України.

### **Бібліографічні посилання**

1. НБУ, (2025). *Звіт про фінансову стабільність* [online]. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2025-H1\\_eng.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1_eng.pdf) [Accessed 1 Nov. 2025].

2. ОЕСР (2025). *Економічні огляди: Україна 2025* [online]. Available at: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025\\_940cee85-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html) [Accessed 6 Nov. 2025].

3. Центр економічної стратегії (2025). *Трекер економіки України під час війни* [online]. Available at: <https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war/> [Accessed 5 Nov. 2025].

**Умрихін Д. А.,**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини» Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

**Науковий керівник – Іванова О. А.,**

*к.е.н. доц. проректор з науково-дослідної роботи Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК БІЗНЕС-СТРУКТУР: ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

У сучасних умовах глобалізації та високої турбулентності ринкового середовища цифровізація стає ключовим фактор конкурентоспроможності бізнесу. Цифрові технології перетворюються в рушійну силу трансформації бізнес-моделей. Вони забезпечують підвищення ефективності операційних

процесів, скорочення транзакційних витрат і створення нових джерел доданої вартості [1].

Розглянемо основні тенденції впливу цифрових технологій на розвиток бізнес-структур:

1) цифровізація впливає на організаційну структуру бізнесу. Поширення інструментів автоматизації, аналітики великих даних (Big Data), штучного інтелекту та хмарних сервісів стимулює перехід від ієрархічних до більш гнучких, мережових структур управління. Це сприяє розвитку командної роботи, децентралізації прийняття рішень і підвищенню адаптивності до змін [2];

2) цифрові компетенції бізнес-структури виступають в якості нової складової людського капіталу. Формування цифрових навичок працівників стає критично важливим для збереження конкурентних позицій компаній. Інвестиції у цифрове навчання та розвиток персоналу є необхідною умовою ефективної цифрової трансформації бізнесу [3];

3) цифрові інновації (fintech, e-commerce, blockchain, IoT) створюють умови для виходу бізнесу на нові ринки, розвитку сервісної економіки та зростання вартості бренду. Для країн із перехідною економікою це особливо актуально в контексті інтеграції у світові ланцюги створення вартості [4].

Бізнес-структури дедалі частіше інтегрують цифрові технології не лише як інструмент оптимізації, а як ключовий елемент бізнес-стратегії. Цифрова трансформація включає автоматизацію процесів, зміну бізнес-моделей, розвиток нових каналів взаємодії з клієнтами та цифрову культуру управління [5]. Таким чином, цифрова трансформація виступає стратегічним напрямком розвитку бізнес-структури.

Широке застосування Big Data, DataOps, штучного інтелекту (AI) та машинного навчання дає змогу прогнозувати попит, оцінювати ризики й персоналізувати послуги. Дані стають основою для прийняття управлінських

рішень – від маркетингу до фінансового планування і виступають стратегічним активом [6].

Розвиток цифрових технологій сприяє гнучкості і децентралізації управління. Використання хмарних технологій і цифрових платформ сприяє переходу від ієрархічних до мережевих структур управління. Зростає значення Agile- і Lean-підходів, що дозволяють швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [7].

В цифровій економіці відбувається зміна бізнес-моделей і створення цифрової цінності [8]. У сучасних умовах цифрової трансформації традиційні бізнес-моделі поступаються місцем динамічним, клієнтоорієнтованим і технологічно інтегрованим підходам. Основна мета таких моделей – створення сталої цінності через цифрові інструменти, взаємодію з користувачами в режимі реального часу та монетизацію даних. Цифровізація веде до появи нових бізнес-моделей – платформних (platform-based), підписних (subscription-based), сервісних (as-a-service).

Платформна бізнес-модель ґрунтується на створенні цифрової екосистеми, яка об'єднує споживачів, виробників, постачальників або інші групи користувачів і забезпечує взаємну цінність через обмін даними чи транзакції. Типовими прикладами є Amazon, Uber, Airbnb, Google Play, Apple App Store.

Основні риси платформної бізнес-моделі [9]:

ефект мережі: цінність платформи зростає зі збільшенням кількості користувачів;

мультисторонні ринки: платформа з'єднує різні групи (продавців і покупців, користувачів і розробників);

дані як актив: цифрові сліди користувачів формують основу аналітики та монетизації;

гнучкість і масштабованість: цифрові інфраструктури дозволяють швидко масштабувати послуги без зростання витрат;

інноваційність через відкриту екосистему: користувачі та партнери можуть створювати нову цінність на основі платформи.

Підписна бізнес-модель передбачає, що клієнти отримують доступ до товару чи послуги на певний період в обмін на регулярну оплату (щомісячну або річну)

Основні риси підписної бізнес-моделі [10]:

повторювані доходи: забезпечує стабільний грошовий потік;

фокус на утриманні клієнтів: головна мета – не продаж, а довгострокові відносини з користувачем;

персоналізація послуг: компанії аналізують поведінку клієнтів для створення індивідуального досвіду;

цифрова аналітика: дані про використання продукту дозволяють постійно вдосконалювати сервіс;

гнучкість тарифів: можливість адаптації цінових планів під різні категорії користувачів.

Модель «as-a-service» (дослівно – *як послуга*) передбачає надання доступу до ресурсів, продуктів або інфраструктури як сервісу, переважно через хмарні технології. Найпоширеніші варіанти:

SaaS (Software as a Service) – програмне забезпечення як послуга (Google Workspace, Salesforce);

PaaS (Platform as a Service) – платформа для розробки рішень (Microsoft Azure, AWS);

IaaS (Infrastructure as a Service) – інфраструктура як послуга (Amazon EC2, Google Cloud).

Основні риси сервісної моделі [11]:

оплата за використання: користувач платить лише за реально спожиті ресурси;

операційна ефективність: мінімізація витрат на власну інфраструктуру;

швидке масштабування: легке розширення або скорочення потужностей;  
безперервні оновлення та підтримка;  
глобальна доступність: доступ із будь-якого місця через інтернет.

Компанії з традиційних секторів інтегрують цифрові сервіси, створюючи гібридні продукти (наприклад, «цифрові двійники» у виробництві).

В ході цифрової трансформації бізнес-структур відбувається підвищення ролі кібербезпеки та цифрової довіри. Зростання обсягів даних і взаємодії в цифрових середовищах потребує нових стандартів кібербезпеки. Бізнес-структури впроваджують політики управління ризиками, захисту персональних даних і кіберзахисту в ланцюгах постачання [12].

Цифрові технології суттєво впливають на ринок праці та компетенції персоналу бізнес-структур. Цифровізація змінює структуру зайнятості – зростає попит на фахівців у галузях аналітики, ІТ-інфраструктури, кіберзахисту. Формується нова модель – digital workforce, що базується на гібридних формах зайнятості та безперервному навчанні [3].

Процес цифровізації бізнес-структур має екологічний та соціальний вимір. Цифрові технології підтримують сталий розвиток бізнесу, оптимізуючи споживання ресурсів, логістику та управління ланцюгами постачання. Соціальна складова цифрової трансформації – цифрова інклюзія, корпоративна відповідальність, прозорість у звітності [13].

Цифрові технології ведуть до появи нових конкурентних переваг у бізнес-структур. Бізнеси, що швидше адаптують цифрові рішення, формують нову конкурентну динаміку ринку. Цифрова інноваційність стає чинником не лише ефективності, а й капіталізації компаній [14].

Побіжний огляд основних тенденцій впливу цифровізації на розвиток бізнес структур показ, що цифровізація сприяє формуванню нової парадигми розвитку бізнес-структур, у якій конкурентоспроможність визначається не лише ресурсами, а й швидкістю інновацій, гнучкістю бізнес-моделі та здатністю

працювати з великими даними. Бізнес, який здатен ефективно поєднати технологічний розвиток із людським капіталом і стратегічним баченням, отримує суттєві переваги у глобальному цифровому середовищі. Бізнеси, які активно впроваджують цифрові рішення та адаптують бізнес-моделі до цифрової економіки, отримують суттєві конкурентні переваги та можливості для глобального масштабування. Перспективи цифровізації бізнес-структур полягають у створенні гнучких, адаптивних, даноцентричних та клієнтоорієнтованих моделей управління, що дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни ринку, оптимізувати ресурси та формувати нові джерела доходу. Цифровізація стає не просто інструментом оптимізації, а фундаментальним чинником стратегічного розвитку бізнесу в умовах глобальної конкуренції та технологічної динаміки.

#### **Бібліографічні посилання**

1. European Commission (2024). *Digital Economy and Society Index (DESI) Report 2024* [online]. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> [Accessed 10 Nov. 2025].
2. Gartner, T. N. (2024). *Top Trends in XaaS and Cloud Business Models* [online]. Available at: <https://www.gartner.com> [Accessed 10 Nov. 2025].
3. Kraus, S., Durst, S. and Ferreira, J.J.M. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, pp. 1–15.
4. McCarthy, D., Fader, P. (2018). Customer Centricity and Subscription Business Models. *Journal of Service Research*, 21 (1), pp. 8–26.
5. McKinsey (2022). *The state of AI in 2022 – and a half decade in review* [online]. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2022-and-a-half-decade-in-review> [Accessed 10 Nov. 2025].

6. OECD (2024). *Going Digital: Digital technologies and data as a transformational force* [online]. Available at: <https://www.oecd.org/going-digital/project> [Accessed 10 Nov. 2025].
7. OECD (2025). *Cybersecurity Policy for Digital Transformation* [online]. Available at: <https://www.oecd.org/digital/cybersecurity-policy-for-digital-transformation.htm> [Accessed 10 Nov. 2025].
8. Parker, G.G., Van Alstyne, M.W. and Choudary, S.P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy—and How to Make Them Work for You*. New York: W.W. Norton & Company, 350 p.
9. Rossmann, A., Wagner, R. (2021). The Digital Transformation of Business Model Innovation. *Frontiers in Psychology*, 11, pp. 1–13.
10. UNDP (2023). *Digitalization and Human Development Report* [online]. Available at: <https://www.undp.org/publications> [Accessed 10 Nov. 2025].
11. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research. *International Journal of Information Management*, 38 (1), pp. 118–129.
12. World Economic Forum (2023). *The Future of Jobs Report 2023* [online]. Available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest> [Accessed 10 Nov. 2025].
13. Xu, J., Naseer, H., Maynard, S. and Filippou, J. (2022). Leveraging data and analytics for digital business transformation through DataOps: An information processing perspective. *Information Systems Frontiers*, 24 (2), pp. 345–361.
14. Zhang, P., Wang, Y. (2024). Digital transformation: A systematic review and bibliometric analysis from the corporate finance perspective. *Corporate Finance Review*, 18 (4), pp. 52–68.

**Ободовський Н. К.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

**Науковий керівник – Васюренко Л. В.,**

*к.е.н. доцент кафедри економіки та права  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДТРИМКИ РІВНОВАГИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

В сучасному швидкозмінному середовищі організації та державні структури все частіше стикаються з необхідністю балансувати між стабільністю та інноваціями, централізацією та децентралізацією, регламентацією та гнучкістю. Сучасні моделі управління призначені для забезпечення цієї рівноваги, допомагаючи адаптуватися до змін, зберігаючи при цьому ефективність та легітимність [1].

Однією з ключових моделей є New Public Management (NPM), яка орієнтована на результати, клієнта, ефективність процесів, приватизацію та ринкові механізми у публічному секторі. У Європейському Союзі цей підхід супроводжувався розвитком принципів Good Governance, які включають прозорість, підзвітність, участь громадян та правове урядування [1; 5].

Наступна модель – нова публічна служба (New Public Service, NPS) – акцентує увагу на координації, мережових взаємодіях, партнерстві між державою, бізнесом та суспільством, а також на залученні громадськості до прийняття рішень. Ця модель компенсує жорсткість NPM [1; 5].

У контексті цифрової трансформації активно розвиваються гібридні моделі управління у державних організаціях, які поєднують елементи

традиційної бюрократії з цифровими практиками, такими як e-Government, Smart Governance, сервісно-орієнтовані архітектури (SOA) та підхід «Cloud-First». Ці моделі дозволяють підвищити прозорість, швидкість реагування та залученість громадян [3].

Ще одна важлива модель – системний менеджмент для сталого розвитку, який інтегрує соціально-економічні та екологічні аспекти, орієнтуючись не лише на прибуток, а й на довгострокову життєздатність організацій та громад. В Україні ця модель проходить через адаптацію стандартів, зміну управлінських підходів та розвиток компетентностей управлінців [2].

Управління змінами – це ще одна сучасна складова. Підприємства застосовують моделі, які враховують різні вектори змін: технологічні, структурні, культурні та інформаційні. Управління змінами має бути проактивним, з акцентом на адаптацію та навчання, що дозволяє зменшити супротив, втрати продуктивності та ризики [4].

Сучасні підходи до управління зосереджені на гармонійному поєднанні стабільності та інновацій. Стабільність підтримується за допомогою усталених правил, процедур та стандартів, а інновації вимагають гнучкості, експериментів і свободи творчості. Успішні організації вміло балансують між цими двома аспектами: забезпечують надійність і передбачуваність, одночасно заохочуючи креативність, цифрові трансформації та постійний розвиток [5].

Сучасні моделі управління підкреслюють гнучкість, інновації, участь та прозорість, підтримуючи при цьому стабільність за допомогою стандартів, правил та інституцій. Баланс між цими компонентами є ключем до ефективного управління в змінюючому середовищі.

Сучасні підходи до управління стають більш гнучкими, інноваційними, відкритими та орієнтованими на співпрацю. Вони не відмовляються від класичних методів, а доповнюють їх сучасними цифровими та соціальними інструментами. Ключ до успіху в управлінні XXI століття – оптимальний баланс

між чіткими правилами та здатністю швидко адаптуватися, а також між централізованим контролем та самостійністю підрозділів [2; 4; 5].

Для України впровадження цих новітніх управлінських практик є не просто актуальним завданням, а необхідною умовою для успішної інтеграції до європейського співтовариства, зміцнення конкурентоспроможності, зростання довіри громадян та забезпечення сталого розвитку країни.

### **Бібліографічні посилання**

1. Кобзев, І.В., Мельников, О.Ф. та Орлов, О.В. (2020). Сучасні моделі управління трудовими ресурсами. [online] У: *Perspectives of World Science and Education*. Available at: <https://openarchive.nure.ua/entities/publication/fbca96b6-7566-446f-b068-c83810cb03f8> [Accessed 13 Oct. 2025].

2. Мельниченко, Б. (2021). Modern paradigm of public management: a practical dimension for Ukraine. *Law*, [online] 8 (29), с. 104–109. Available at: <https://science.lpnu.ua/law/all-volumes-and-issues/volume-8-number-129-2021/modern-paradigm-public-management-practical> [Accessed 13 Oct. 2025].

3. Николаєва, В.І. (2019). Сучасні моделі державного управління в країнах ЄС: досвід імплементації, *Університетські наукові записки*, [online] 4 (72), с. 38–47. Available at: [https://unz.univer.km.ua/article/download/72\\_38-47/pdf](https://unz.univer.km.ua/article/download/72_38-47/pdf) [Accessed 13 Oct. 2025].

4. Онікієнко, Н.В. (2025). Сучасні моделі корпоративного управління та інноваційне підприємництво: тенденції, виклики та перспективи розвитку. [online] У: *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*. Київ: КНЕУ. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/items/4d8a5f7c-e17c-425f-b822-6b5efd092d0e> [Accessed 13 Oct. 2025].

5. Олійник, М.О. (2024). Сучасні гібридні моделі управління державними організаціями в контексті цифрової трансформації України, *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, [online] 4. Available at:

<https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/638> [Accessed 13 Oct. 2025].

**Yakovenko V. A.,**

*second (master's) level higher education student  
specialty C1 «Economics and International Economic Relations»  
Kharkiv University of Humanities «People's Ukrainian Academy»*

*Scientific supervisor – Ivanova O. A.,*

*PhD (Economics), associate professor, vice-rector for research  
Kharkiv University of Humanities «People's Ukrainian Academy»*

## **THE MANAGEMENT OF A CORPORATION'S COMPETITIVENESS AS A FACTOR OF ECONOMIC EQUILIBRIUM IN THE CONTEXT OF INTEGRATION INTO THE EUROPEAN UNION**

Ukraine's integration into the European Union's internal market is not only a foreign economic process, but also a profound structural transformation that encompasses all elements of the national economy – from production relations to the corporate governance system. In these conditions, managing the competitiveness of Ukrainian companies becomes a central factor in economic equilibrium, as it determines the ability of an enterprise to coordinate resources, technologies, finances and market opportunities into a stable development model.

From an economic point of view, equilibrium is a state of balance between supply and demand, between costs and profits, between the short- and long-term interests of market participants. However, in the current conditions of global instability, equilibrium takes on a new meaning: it is no longer a static state, but a dynamic balance that requires constant managerial intervention. Management itself becomes the mechanism for restoring and maintaining this equilibrium – at the level of individual companies, industries and the national economy as a whole.

Effective management acts primarily as an economic stabiliser. According to the OECD Compendium of Productivity Indicators 2025, more than 30% of productivity differences between companies can be explained by the quality of management practices [3]. This means that management directly determines the efficiency of resource use, profitability, cost structure flexibility, and the ability of an enterprise to reproduce capital. In EU countries, management practices are considered a key factor in competitiveness, along with technological innovation and investment in human capital. Ukrainian companies seeking to integrate into the single market should view management not as a support function, but as a strategic resource on which production stability, financial stability and partner trust depend.

According to the Annual Single Market and Competitiveness Report 2024 [1], five factors have been identified as the main drivers of economic growth in the European Union: productivity, innovation, digitalisation, green transformation and quality of management. This approach demonstrates that management has macroeconomic significance: the balance of the entire economic system depends on the effectiveness of management decisions at the micro level. When most companies operate chaotically, without strategic planning and monitoring of results, this creates macro imbalances – capital shortages, falling investment, and labour market instability. Systemic management, on the other hand, shapes the predictable behaviour of economic agents, which reduces risks and promotes stable economic growth.

For Ukrainian companies that are just entering the EU market, management efficiency is becoming a decisive factor for success. Research by Bloom and Van Reenen [2] shows that companies with formalised management procedures, clearly defined goals, and a system for monitoring and training staff demonstrate 20-25% higher productivity than those that operate intuitively. This confirms that management not only coordinates processes but also creates economic balance within the enterprise, where resources are used optimally, costs are reduced, and labour efficiency increases.

In today's highly uncertain environment, it is important for companies to

maintain a balance between stability and flexibility. This corresponds to the concept of ‘dynamic capabilities’ developed by David Teece [4]. He demonstrated that companies that can adapt to change through internal management mechanisms have a more stable competitive position than those that rely solely on external factors. In the case of Ukraine, this means the need to create management structures capable of responding quickly to changes in EU regulatory requirements, currency fluctuations, energy crises or logistical challenges. Companies with developed management systems are more flexible: they are quicker to restructure production, diversify suppliers and introduce new sales channels. Such flexibility is a form of maintaining a dynamic equilibrium, where a company remains stable while remaining open to change.

An important tool for achieving economic balance is the digitalisation of management. According to Eurostat, in 2023, 23.8% of enterprises in the EU conducted online sales, and more than 30% used data analytics for planning [5]. Digital management allows the integration of production, sales, and finance processes into a single system, reducing information asymmetry between different levels of the organisation. From an economic point of view, this ensures more accurate cost planning, shortens the turnover cycle and increases the efficiency of resource use. Ukrainian companies that are actively implementing ERP systems, CRM modules and electronic document management are already demonstrating a 10-15% increase in productivity and a reduction in time lost on coordination. Thus, the digitalisation of management not only optimises business processes but also creates structural balance, making the company less dependent on external shocks.

Risk management plays a significant role in maintaining balance. In its report *Navigating Supply Chain Disruptions (2024)*, the European Investment Bank found that companies with diversified suppliers and digital supply chain monitoring systems lost an average of only 5-7% of their revenue during periods of crisis, while companies without such systems lost more than 20% [6]. This is a striking example of how competent risk management preserves economic equilibrium: it does not eliminate

fluctuations, but reduces their scale and prevents systemic failures. For Ukraine, which faces external economic, energy and military risks, building risk management systems is becoming a key condition for macroeconomic stability.

The financial side of management is no less important. According to the European Small Business Finance Outlook 2023, approximately a quarter of small and medium-sized enterprises in the EU have difficulty accessing finance due to insufficient financial transparency [7]. For Ukrainian companies seeking to attract European investment, financial discipline is a critical element. Timely reporting, auditing, liquidity management and cash flow planning are the basis of financial stability. They allow companies to maintain stability during periods of inflationary fluctuations, ensure investor confidence and contribute to the formation of a positive business image.

Innovative management is also of strategic importance for economic balance. According to the Annual Report on European SMEs 2023/2024, companies that systematically invest in innovation have 22% higher revenue growth rates and 19% higher employment levels than those that do not invest in development [8]. Innovative management ensures the transition from an extensive growth model to an intensive one, i.e. it creates an internal balance between productivity and resource use. For Ukrainian enterprises, innovation is often not just a source of competitive advantage but a means of compensating for a lack of financial and technological capabilities. The development of innovative management creates a new economic equilibrium in which knowledge, digital solutions, and partnerships become the primary resources, rather than traditional capital.

In a macroeconomic context, effective management practices have a multiplier effect. In its analytical review, *The Past, Present and Future of European Productivity* (2024), the European Central Bank notes that improving management quality in the SME sector could add 1.5 percentage points to EU GDP growth over a ten-year period [9][10]. This shows that management creates positive externalities: it increases

employment, stabilises tax revenues and reduces financial market volatility. Accordingly, the development of quality management in Ukrainian companies will contribute not only to their integration into the single market but also to the macroeconomic stability of the region.

Consequently, in modern conditions, management is not only a technical or administrative function, but also a fundamental economic category. It determines not only the efficiency of individual enterprises, but also the balance of the entire economic system. Management harmonises the interests of producers and consumers, employers and employees, and national and European markets. That is why improving the quality of competitiveness management of Ukrainian companies is one of the key factors in forming a stable economic equilibrium in the context of integration into the single market of the European Union.

### References

1. Bloom, N., Van Reenen, J. (2020). Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? *Journal of Economic Perspectives*, [online] 34 (3), pp. 203–224. Available at: <https://doi.org/10.1257/jep.34.3.203> [Accessed 11 Sept. 2025].
2. Bergeaud, A. (2024). *The Past, Present and Future of European Productivity* [online] Available at: <https://www.ecb.europa.eu/pub/conferences/ecbforumoncentralbanking/html/index.en.html> [Accessed 11 Sept. 2025].
3. European Commission (2024). *Annual Single Market and Competitiveness Report 2024* [online]. Available at: [https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961\\_en](https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en) [Accessed 11 Sept. 2025].
4. European Commission (2024). *Annual Report on European SMEs* [online]. Available at: <https://single-market->

economy.ec.europa.eu/publications/annual-report-european-smes-20232024\_en  
[Accessed 11 Sept. 2025].

5. European Investment Bank (2024). *Navigating Supply Chain Disruptions: New Insights on the Resilience and Transformation of EU Firms* [online]. Available at: <https://www.eib.org/en/publications/20240179-navigating-supply-chain-disruptions> [Accessed 11 Sept. 2025].

6. European Investment Fund (2023). *The European Small Business Finance Outlook 2023* [online]. Available at: [https://www.eif.org/news\\_centre/publications/eif\\_working\\_paper\\_2023\\_96.pdf](https://www.eif.org/news_centre/publications/eif_working_paper_2023_96.pdf) [Accessed 11 Sept. 2025].

7. Eurostat (2024). EU enterprises' online sales reach new heights in 2023. [online] In: *Eurostat News Release*, Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250227-2> [Accessed 11 Sept. 2025].

8. International Monetary Fund (2025). Europe's Productivity Weakness – Firm-Level Roots and Policy Priorities. [online] In: *IMF Working Paper*. Available at: <https://www.imf.org/en/publications/wp/issues/2025/02/14/europes-productivity-weakness-firm-level-roots-and-remedies-561771> [Accessed 11 Sept. 2025].

9. OECD (2025). *Compendium of Productivity Indicators 2025* [online]. Available at: <https://doi.org/10.1787/pdtvy3zm-en> [Accessed 11 Sept. 2025].

10. Teece, D.J. (2020). Fundamental Issues in Strategy: Time to Reassess? *Strategic Management Review*, [online] 1 (1), pp. 103–122. Available at: <https://doi.org/10.1561/111.00000002> [Accessed 11 Sept. 2025].

**Цимерман С. Д.**

*здобувач повної загальної середньої освіти*

*Харківський ліцей № 150 Харківської міської ради*

*Науковий керівник – Козубова Н. В.,*

*к.е.н. доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу*

*Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця*

## **МОЛОДІЖНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ЧИННИК СТАЛОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

У сучасних умовах глобальної економічної трансформації та структурних змін на ринку праці молодіжне підприємництво набуває особливого значення як ключовий чинник сталого соціально-економічного розвитку. Молоді підприємці є рушійною силою інновацій, цифровізації та модернізації економіки, адже саме вони демонструють високу адаптивність, креативність і готовність до ризику. Водночас розвиток молодіжного підприємництва сприяє вирішенню таких актуальних проблем, як безробіття серед молоді, трудова міграція та дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці.

Для України питання підтримки молодіжного підприємництва є надзвичайно актуальним у контексті післявоєнного відновлення та побудови конкурентоспроможної економіки знань. Активна участь молоді у підприємницькій діяльності створює передумови для підвищення рівня зайнятості, розвитку регіонів, формування інноваційного середовища та зміцнення соціальної згуртованості. Проте реалізація цього потенціалу потребує належного інституційного, освітнього та фінансового підґрунтя, а також формування сприятливого підприємницького клімату.

Таким чином, дослідження молодіжного підприємництва як чинника сталого соціально-економічного розвитку України є важливим для

обґрунтування ефективних стратегій державної політики, спрямованих на підтримку молодих підприємців, розвиток інноваційних екосистем і забезпечення довгострокового економічного зростання.

Молодіжне підприємництво вирізняється рядом специфічних ознак, які відрізняють його від традиційних форм бізнес-діяльності та суттєво впливають на ефективність діяльності молодих підприємців. Серед ключових характеристик виділяють інноваційність та креативність, які проявляються у здатності генерувати нові ідеї, впроваджувати сучасні технології та створювати продукти, що задовольняють актуальні потреби ринку. Молоді підприємці демонструють високу готовність до експериментів, швидко оцінюють ринкові можливості та розробляють нестандартні рішення, що підвищує конкурентоспроможність їхніх ініціатив.

Важливою рисою є гнучкість і адаптивність, які забезпечують швидку реакцію на зміни зовнішнього економічного середовища та ринкової кон'юнктури. Молоді підприємці здатні оперативно модифікувати бізнес-процеси, коригувати стратегії розвитку та пристосовуватися до нових умов функціонування, що є критично важливим у динамічному світі сучасного бізнесу.

Не менш значущою є висока мотивація та амбіційність, що стимулює активну підприємницьку діяльність. Прагнення до самореалізації, професійного зростання та фінансової незалежності слугує внутрішнім рушієм для розвитку бізнес-проектів, підтримуючи постійний пошук нових можливостей та оптимізацію процесів управління.

Схильність до ризику також є характерною ознакою молодіжного підприємництва. Молоді підприємці частіше готові інвестувати власні ресурси та впроваджувати нові підходи в умовах невизначеності, що дозволяє їм використовувати нестандартні можливості для розширення ринку та підвищення ефективності бізнесу.

Соціальна спрямованість підприємницької діяльності молоді є ще однією відмінною рисою. Багато ініціатив орієнтовані не лише на отримання фінансового прибутку, але й на розвиток локальних спільнот, реалізацію соціально значущих проєктів та підтримку екологічних і культурних ініціатив. Це свідчить про високий рівень соціальної відповідальності молодих підприємців і їхню здатність інтегрувати бізнес-цілі з потребами суспільства.

Таким чином, молодіжне підприємництво характеризується комплексною системою властивостей, що поєднує інноваційність, гнучкість, мотиваційну активність, готовність до ризику та соціальну відповідальність. Ці риси створюють основу для розвитку конкурентоспроможного, адаптивного та соціально орієнтованого бізнесу, здатного відповідати сучасним викликам економічного середовища.

Для забезпечення успішної підприємницької діяльності молодому підприємцеві необхідно розвивати комплекс компетенцій та особистісних рис, що забезпечують ефективне управління бізнесом та адаптацію до сучасних ринкових умов.

Перш за все, це лідерські якості, які включають здатність організовувати команду, розподіляти завдання та ресурси, мотивувати співробітників на досягнення стратегічних цілей, а також ухвалювати раціональні та обґрунтовані управлінські рішення. Лідерство в молодіжному підприємстві передбачає формування довіри у колективі та здатність до ефективної координації спільних дій для реалізації інноваційних ідей.

Не менш важливою є фінансова грамотність, яка охоплює планування бюджету, аналіз прибутковості та ризиків, ефективне розподілення фінансових та матеріальних ресурсів. Високий рівень фінансових компетенцій дозволяє молодим підприємцям здійснювати стратегічне планування, забезпечувати фінансову стабільність бізнесу та приймати рішення на основі об'єктивного аналізу економічних показників.

Комунікативні навички виступають ключовим чинником успіху в умовах глобалізації ринків і високої конкуренції. Вміння вести переговори, будувати партнерські відносини, ефективно взаємодіяти з клієнтами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами сприяє розширенню бізнес-мережі та підвищенню довіри до компанії.

Критичне мислення та аналітичні здібності забезпечують можливість оцінювати динаміку ринкових тенденцій, аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати розвиток бізнес-середовища та ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення. Ці компетенції дозволяють молодому підприємцеві адаптуватися до змінних умов ринку та знижувати ймовірність помилкових кроків у бізнес-процесах.

Наполегливість та стресостійкість виступають важливими психологічними характеристиками, які визначають здатність долати невдачі, працювати ефективно в умовах високої конкуренції та непередбачуваних обставин. Розвинена стресостійкість сприяє збереженню продуктивності та підтриманню мотивації навіть у складних ситуаціях.

Інноваційна та цифрова компетентність набуває особливої значущості в сучасному бізнес-середовищі. Молодий підприємець повинен володіти навичками використання сучасних технологій, цифрових платформ та аналітичних інструментів для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності діяльності та розширення конкурентних переваг компанії.

Таким чином, поєднання лідерських, фінансових, комунікативних, аналітичних, психологічних та цифрових компетенцій створює комплексну основу для розвитку успішного молодіжного підприємництва, дозволяючи ефективно реагувати на виклики сучасного економічного середовища та забезпечувати сталий розвиток бізнесу.

Отже, молодіжне підприємництво вирізняється специфічними рисами, що відрізняють його від традиційного бізнесу, серед яких інноваційність та

креативність, гнучкість і адаптивність, висока мотивація та амбіційність, схильність до ризику та соціальна спрямованість. Ці характеристики визначають потенціал молодих підприємців для створення нових продуктів, послуг та бізнес-моделей, здатних ефективно реагувати на сучасні економічні та соціальні виклики.

Успішна діяльність молодого підприємця значною мірою залежить від розвитку ключових компетенцій, серед яких лідерські якості, фінансова грамотність, комунікативні навички, критичне мислення та аналітичні здібності, наполегливість і стресостійкість, а також інноваційна та цифрова компетентність. Поєднання цих навичок забезпечує ефективне управління бізнес-процесами та сприяє сталому розвитку підприємницької діяльності.

□ Формування системи підтримки молодіжного підприємництва, яка включає освітні програми, наставництво, доступ до фінансових ресурсів та технологічних платформ, є необхідною умовою для реалізації потенціалу молодих підприємців і зміцнення економічного та соціального розвитку держави. Розвиток молодіжного підприємництва є стратегічно важливим для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни, а підтримка підприємницьких ініціатив молоді повинна стати пріоритетом державної економічної політики.

### **Бібліографічні посилання**

1. Гуменюк, Я. М., Ткачов, З. В. (2024). Інвестиції у сталий розвиток: світова практика та перспективи для України. *Економіка та суспільство*, [online] 67, с. 62–76. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-62>. [Accessed 12 November 2025].

2. Мамонтенко, Н. (2025). Сталий розвиток готельного бізнесу в Україні: стимули, перешкоди і найкращі практики. *Сталий розвиток економіки*, [online] 3 (54), с. 308–313. Available at: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-47>. [Accessed 12 November 2025].

3. Швидка, О. (2024). Сталий розвиток і бізнес-моделі: інтеграція екологічних та соціальних аспектів. *Стратегія економічного розвитку України*, [online] 55, с. 16–24. <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.016.024>. [Accessed 12 November 2025].

**Шабашова М.В.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

**Науковий керівник – Прокопішина О. В.,**

*к.е.н. доц. завідувач кафедри економіки та права  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ФЕНОМЕН ШВЕЙЦАРСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: НАЦІОНАЛЬНА СПЕЦИФІКА ТА ДОСВІД ДЛЯ СВІТОВОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ**

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної міжнародної конкуренції ефективне управління стає ключовим фактором успіху організацій у різних країнах. Досвід окремих держав у сфері менеджменту набуває значення не лише для національних систем управління, а й для формування світових практик. Особливу увагу серед європейських моделей привертає швейцарський менеджмент, який поєднує високий рівень професіоналізму, інноваційність та ефективні організаційні структури. Його успішність базується на унікальному поєднанні культурних, економічних і соціальних чинників, що визначає національну специфіку управлінських практик.

Швейцарський менеджмент вирізняється високою децентралізацією, сильною корпоративною культурою, прагненням до якості та точності, а також ефективним поєднанням приватного та суспільного інтересів. Крім того, важливою характеристикою є здатність організацій адаптуватися до глобальних

викликів, зберігаючи при цьому національні особливості та традиції. Дослідження швейцарського досвіду надає можливість виявити механізми, що забезпечують стійкість, інноваційність та конкурентоспроможність організацій, і може слугувати орієнтиром для модернізації управлінських систем у різних країнах.

Феномен швейцарського менеджменту сформувався під впливом тривалих історичних, політичних та соціально-культурних процесів. Швейцарія, завдяки своїй унікальній політичній структурі та багатовіковій традиції федералізму, характеризується високим рівнем децентралізації і автономії регіонів. Це створило умови для розвитку організаційної гнучкості, взаємної відповідальності та високої ефективності управлінських практик на місцевому та національному рівнях.

Культурні аспекти відіграють важливу роль у формуванні національної моделі менеджменту. Швейцарське суспільство традиційно цінує точність, пунктуальність, дисципліну та прагнення до якості, що відображається у корпоративній поведінці, стандартах виробництва та системах управління. Важливою є також висока соціальна відповідальність бізнесу та активна участь організацій у розвитку громад, що забезпечує довгострокову стабільність і стійкість економічних систем.

Історичний розвиток економіки Швейцарії, зокрема розвиток банківського, промислового та інноваційного секторів, сприяв формуванню висококваліфікованого людського капіталу та сприятливого середовища для прийняття управлінських рішень. Поєднання національних цінностей, інституційної стабільності та прагнення до досконалості створило передумови для появи унікальної управлінської культури, яка успішно інтегрує глобальні практики з національними особливостями.

Таким чином, історичні та культурні чинники стали фундаментом швейцарського менеджменту, визначаючи його характерні риси:

децентралізацію, високий професіоналізм, увагу до якості та соціальну відповідальність. Аналіз цих передумов дозволяє глибше зрозуміти особливості управлінських практик Швейцарії та визначити можливості їх адаптації в міжнародному контексті.

Швейцарський менеджмент вирізняється системним поєднанням традиційних національних цінностей та сучасних управлінських підходів, що забезпечує високий рівень ефективності організацій. Серед ключових принципів, які визначають його характер, слід виділити:

1) децентралізація та автономія підрозділів. Організації у Швейцарії широко застосовують горизонтальні структури управління та делегують повноваження на рівень команд і відділів. Це сприяє оперативності прийняття рішень, гнучкості та високій відповідальності співробітників.

2) професіоналізм і компетентність персоналу. Високі стандарти підготовки кадрів та безперервний розвиток професійних навичок формують основу для якісного управління. У корпоративних програмах навчання та розвитку приділяється увага як технічним, так і лідерським компетенціям.

3) якість і точність у прийнятті рішень. Швейцарські організації орієнтовані на дотримання стандартів, мінімізацію ризиків і ретельне планування. Це проявляється у виробничих процесах, фінансовому контролі та управлінських процедурах.

4) соціальна відповідальність та сталий розвиток. Багато компаній активно інтегрують принципи ESG, здійснюють заходи з підтримки співробітників та розвитку громад, що підвищує довіру до організації та зміцнює її репутацію.

5) інноваційність та адаптивність. Швейцарські організації ефективно поєднують традиційні управлінські підходи з інноваційними технологіями, цифровими рішеннями та сучасними методами управління проектами, що дозволяє залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку.

Практичні прояви цих принципів включають: використання гнучких

організаційних структур, впровадження стандартів ISO та управлінських систем якості, широке застосування інструментів стратегічного планування та ризик-менеджменту, розвиток корпоративних навчальних програм, а також активну інтеграцію соціально-екологічних проектів у бізнес-процеси.

Таким чином, швейцарський менеджмент поєднує стабільність і надійність з інноваційністю та адаптивністю, що робить його важливим прикладом для вивчення та можливого використання у міжнародній практиці управління.

Аналіз феномену швейцарського менеджменту засвідчує, що його ефективність базується на гармонійному поєднанні національних культурних цінностей, високого професіоналізму та інноваційних управлінських практик. Децентралізація, автономія підрозділів, соціальна відповідальність, увага до якості та розвиток людського капіталу створюють середовище, яке сприяє стабільності, гнучкості та конкурентоспроможності організацій.

Для міжнародної практики управління досвід Швейцарії має декілька важливих імплікацій: по-перше, необхідність врахування культурного та соціального контексту при впровадженні управлінських моделей; по-друге, важливість формування корпоративної культури, що поєднує автономію та відповідальність, а також сприяє розвитку компетентного персоналу; по-третє, пріоритетність стратегічного планування, стандартизації процесів і дотримання високих стандартів якості.

Рекомендації для адаптації швейцарських практик у міжнародному середовищі включають:

адаптацію децентралізованих структур з урахуванням національних особливостей та рівня корпоративної культури;

інтеграцію систем професійного розвитку та навчання персоналу, що відповідають вимогам сучасної економіки знань;

впровадження практик соціальної відповідальності та сталого розвитку, які підвищують довіру до організацій та їхню репутацію;

поєднання традиційних управлінських підходів із інноваційними технологіями, що сприяє гнучкості та конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Отже, швейцарський менеджмент виступає не лише національним феноменом, а й джерелом цінних уроків для глобальної практики управління. Його принципи можуть слугувати орієнтиром для модернізації організаційних структур, розвитку людського капіталу та формування ефективних управлінських стратегій у різних країнах світу.

### **Бібліографічні посилання**

1. Lehmann, J., Beckmann, M. (2025). Digital technologies and performance incentives: Evidence from businesses in the Swiss economy. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, [online] 161 (1), pp. 1–19. Available at: [https://ideas.repec.org/a/spr/sjecst/v161y2025i1d10.1186\\_s41937-024-00132-3.html](https://ideas.repec.org/a/spr/sjecst/v161y2025i1d10.1186_s41937-024-00132-3.html) [Accessed 18 November 2025].
2. Steinmann, M., Pugnelli, C. (2021). Leading in Switzerland and Poland: A Case Study of Leadership Practices in Financial Services. *International Journal of Financial Studies*, [online] 9 (1), p. 6. Available at: <https://www.mdpi.com/2227-7072/9/1/6> [Accessed 18 November 2025].
3. Wiese, S.A., Lehmann, J. and Beckmann, M. (2024). *Organizational culture and the usage of Industry 4.0 technologies: Evidence from Swiss businesses* [online]. Available at: <https://ideas.repec.org/p/arx/papers/2412.12752.html> [Accessed 18 November 2025].

**Aliyev Vugar Gasim,**

*first (bachelor's) level higher education student*

*specialty C1 «Economics and International Economic Relations»*

*State Biotechnological University*

*Scientific supervisor – Velychko K. Yu.,*

*PhD (Economics), associate professor, Department of Economics and Business*

*State Biotechnological University*

## **EXPORT STRATEGY OF AN ENTERPRISE AS A TOOL FOR INCREASING COMPETITIVENESS IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

Export strategy is an integral part of the overall strategy of the enterprise, which determines its long-term directions, goals and tools for entering foreign markets. It ensures the effective integration of the business entity into the system of international economic relations, contributes to increasing the competitiveness of products, business sustainability and adaptation to the dynamic external environment, changes in market conditions, political and economic risks. In general, the concept of «strategy» (from the Greek strategos - «the art of warfare») historically arose in the military sphere, and was later adapted to economic and management science.

In the modern sense, strategy is interpreted as a long-term action plan aimed at achieving set goals under conditions of limited resources and constant changes in the external environment. In the structure of international economic activity, export strategy performs a number of key functions (Fig. 1.), including the formation of competitive advantages, optimization of market positions and ensuring a stable presence of the enterprise in foreign markets. This is of particular importance in the context of global turbulence, increased competition, and the

impact of military factors on economic activity.

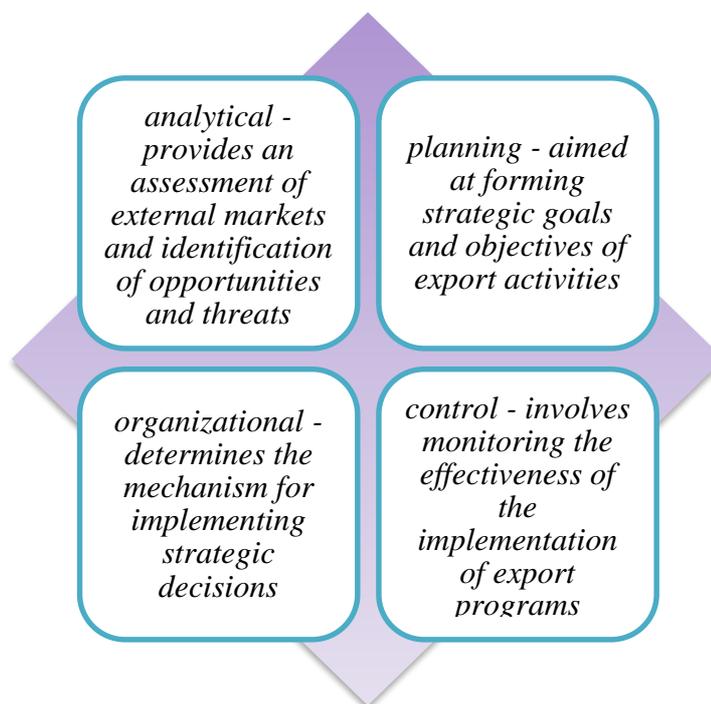


Fig. 1. Functions of the enterprise's export strategy

According to N. Golomsha, I. Verbytska and A. Krughlyanko, an export-oriented strategy of an enterprise is a holistic system of management decisions and actions aimed at expanding its presence in foreign markets, increasing export volumes and strengthening competitive positions in the international environment. Such a strategy involves concentrating resources on studying external demand, adapting products to the requirements of foreign consumers, developing effective sales channels, international marketing communications and partnerships. The choice of an export strategy is a determining factor in the effectiveness of an enterprise's foreign economic activity. In the context of digitalization of markets and global challenges, Ukrainian companies must develop adaptive strategic approaches that ensure the coordination of internal potential with external opportunities.

A generalized description of the main types of export strategies is given in Table 1.

Table 1. Main types of export strategies of the enterprise and their characteristics

Type of strategy	The essence of the strategy	Main advantages	Possible disadvantages/risks
Global leadership	Focus on achieving leading positions in the global market through innovation, scaling and a strong brand	High competitiveness, brand recognition	Significant costs, high risks in crisis conditions
Adaptations (localizations)	Adapting product and marketing strategies to the specifics of each market	Increasing consumer loyalty, compliance with local requirements	Adaptation costs, management complexity
Standardization	Using a unified approach to production and marketing across all markets	Saving resources, image stability	Insufficient flexibility, risk of not meeting local needs
Export diversification	Expanding the range and entering new markets to reduce risks	Resistance to changes in the market, income growth	The need for additional resources and market analysis
Gradual market entry	Phased expansion of exports - from brokerage to own representative offices	Reducing startup risks, gaining experience	Slow growth, dependence on partners
Innovative (technological)	Using innovation, digital technologies and unique products as the basis for competitive advantages	High added value, technological leadership	High development costs, need for qualified personnel
Partnerships (cooperations)	Participation in joint projects, alliances or –lobal supply chains	Access to new markets, exchange of resources	Risk of loss of control, dependence on partners

In the scientific literature [1–3], export strategies are classified according to various criteria - the level of standardization, the degree of risk, the level of integration

into the international environment, etc. In particular, by the method of implementation of activities, direct and indirect export strategies are distinguished. Direct export involves the independent entry of the enterprise into foreign markets without the participation of intermediaries, which allows you to control sales, pricing and marketing policy. At the same time, it requires significant financial and human resources. Indirect export is carried out through sales agents, distributors or specialized export companies, which reduces risks, but limits the possibilities of influencing the promotion of products.

The implementation of an export strategy contributes to the diversification of the company's sources of income, reducing dependence on the domestic market, increasing resilience to crisis phenomena and forming long-term competitive advantages in the global economy. A successful export strategy is not only a tool for expanding market presence, but also a key factor in the economic security of the company.

### References

1. Cerulli, G., Micocci, F., and Rungi, A. (2025). Learning by exporting with a dose-response function. [online] In: *arXiv*. Available at: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.03328> [Accessed 20 November 2025].
2. Cieřlik, J., Kaciak, E. and Welsh, D. H. B. (2012). The impact of geographic diversification on export performance of small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of International Entrepreneurship*, [online] 10, pp. 70–93. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0084-7> [Accessed 20 November 2025].
3. Forte, R., Oliveira, T. (2019). The role of export consortia in the internationalization of small and medium enterprises. *International Entrepreneurship Review*, [online] 5 (4), pp. 7–23. Available at: <https://doi.org/10.15678/IER.2019.0504.01> [Accessed 20 November 2025].
4. Singh, V. K., Keshari, A., and Singh, D. (2024). Green export strategies and SMEs export performance: mediating roles of innovation, readiness, and activities.

**Корчма Д. Є.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Іванова О. А.,*

*к.е.н. доц. проректор з науково-дослідної роботи  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У КРИЗОВИЙ ЧАС**

Сучасний етап розвитку України відзначається безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабною військовою агресією Російської Федерації. Війна руйнує економічний потенціал держави, інфраструктуру, логістичні ланцюги та створює високий рівень невизначеності для бізнес-середовища. Водночас саме в умовах кризи інноваційно-інвестиційна діяльність набуває критично важливого значення як інструмент забезпечення економічної стійкості, модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності України на глобальному ринку.

Інвестиції у воєнний час стають не лише економічним, а й соціально-стратегічним чинником. Головними напрямками є:

- 1) переорієнтація економіки на оборонні технології та подвійного призначення;
- 2) цифровізація бізнесу й державного управління, що забезпечує швидке відновлення операційної діяльності

3) розвиток енергетичної незалежності, особливо децентралізованих джерел енергії;

4) інновації в логістиці, спрямовані на створення альтернативних шляхів постачання;

5) розвиток імпортозаміщення, що зменшує залежність від зовнішніх ринків в умовах блокад і руйнування торгівлі [1].

Україна демонструє зростання інноваційної активності навіть у період кризи. Прикладом є ІТ-сектор, який став одним із локомотивів економіки, забезпечуючи значні валютні надходження та впроваджуючи високотехнологічні рішення у військовій сфері (системи БпЛА, програмне забезпечення для бойового управління, кіберзахист тощо) [2].

Особливої уваги потребує інноваційно-інвестиційна діяльність підприємств прифронтових областей, таких як Харківська, Сумська, Чернігівська, Дніпропетровська, Запорізька, Миколаївська. Ці території зазнають постійних обстрілів, втрати трудового потенціалу, перебоїв із постачанням та логістикою. Проте частина підприємств не лише зберегла виробництво, а й змогла його модернізувати для відповідності новим умовам війни.

На прикладі Харківщини спостерігається:

1) релокація високотехнологічного виробництва у більш безпечні райони області;

2) впровадження інновацій для підвищення автономності виробництва (мобільні енергосистеми, безпечні робочі зони);

3) акцент на продукцію для оборони та відбудови (будівельні матеріали, медичні вироби, безпілотні системи).

Такі процеси формують нові кластери економічної активності, що здатні підтримати регіональні бюджети та забезпечити робочі місця населенню. Але треба також і пам'ятати про ризики інноваційно-інвестиційної діяльності під час

війни[3]. Українські підприємства зіштовхуються з низкою критичних загроз, такі як загроза фізичного знищення виробничих потужностей внаслідок бойових дій, або наприклад обмежений доступ до капіталу та кредитних ресурсів. Також, дуже важливими є фактори міграції кадрів і втрата висококваліфікованих фахівців.

Окремою проблемою є зниження інвестиційної привабливості України на міжнародних ринках через високий рівень воєнного ризику. Це потребує державної участі у формуванні гарантійних механізмів і стимулів.

Крім того, розвиток інновацій під час війни створює фундамент для післявоєнного прискореного зростання: підприємства, які зараз вкладають у технології та модернізацію, отримають конкурентні переваги на світових ринках.

Інноваційно-інвестиційна діяльність в Україні в умовах воєнної кризи є визначальним чинником національної економічної стійкості та подальшого розвитку. Вона дозволяє не лише зберегти виробничий потенціал, але й сформувати технологічні передумови для інтеграції України до європейського економічного простору. Особливої уваги потребують підприємства прифронтових регіонів, які відіграють критично важливу роль у забезпеченні стратегічних потреб держави. Стимулювання інвестицій, впровадження інновацій, розвиток державно-приватного партнерства та захист бізнесу від ризиків повинні стати ключовими пріоритетами державної політики як під час війни, так і в період відбудови.

### **Бібліографічні посилання**

1. Боліла, С. (2025). Розвиток оборонно-промислового комплексу на підставі інноваційних технологій як драйвер економіки України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, [online] 22, с. 22–33. Available at: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.2> [Accessed 20 November 2025].

2. Різник, Д. В. (2023). Інвестиційна діяльність в Україні після повномасштабного вторгнення в Україну. *Економіка та суспільство*, [online] 48, с. 2524–2572. Available at: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2244> [Accessed 20 November 2025].

3. Славкова, А. (2023). Інвестиційна привабливість України: реалії в умовах війни та перспективи повоєнної відбудови. *Економіка та суспільство*, [online] 56. Available at: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3081> [Accessed 20 November 2025].

**Путятін О.О.,**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини» Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Іванова О. А.,*

*к.е.н. доц. проректор з науково-дослідної роботи Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **РОЗПОДІЛ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МІЖ УЧАСНИКАМИ ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ**

Розподіл відповідальності є важливою умовою ефективної організації праці. Без чіткого визначення обов'язків неможливо забезпечити належну координацію дій між працівниками, своєчасне виконання виробничих завдань і дотримання стандартів якості. Крім того, саме розмежування відповідальності дозволяє уникати конфліктів, знижує ризик помилок і сприяє підвищенню рівня дисципліни.

Один з шляхів досягнення єдності та залученості у виробничому процесі

це піклування про добробут співробітників. Усі процеси на підприємстві повинні бути організовані таким чином, щоб працівники відчували себе гармонійно в трудовому середовищі. Організаційна культура має формуватися навколо людини, орієнтуючись на її потреби та цінності. На підприємствах це може відображати традиції сімейних взаємин і підтримки. Важливо забезпечувати розвиток системи соціальних гарантій, таких як медичне страхування, пільгове забезпечення продуктами харчування, корпоративний транспорт тощо. Усе це є проявом соціального аспекту сучасних технологій управління та сприяє підвищенню ефективності трудової діяльності [1].

У виробничому процесі беруть участь різні категорії працівників: адміністрація, інженерно-технічний персонал, робітники, фахівці з охорони праці. Важливо, щоб відповідальність усіх учасників була документально закріплена у посадових інструкціях, колективних договорах та наказах підприємства [2].

Але частіше буває коли керівництво знаходить компроміс в організації праці та недобросовісно виконує свої обов'язки як роботодавець. Наприклад, замість підписання трудового договору заключають цивільно-правовий, але при цьому людина працює як офіційно працевлаштована. Роботодавець не має таких обов'язків перед робітником як при укладанні трудового договору, а робітник працює за графіком та має посадові обов'язки.

Отже грань відповідальності кожного індивіда розмивається, оскільки немає чітко прописаних обов'язків. Таким чином звичайний робітник може брати на себе частину обов'язків бригадира, інженерно-технічного персоналу або навіть функції адміністративного персоналу. Перевантаженість обов'язками призводить до зменшення якості їх виконання та підвищення ризику саботування робочого процесу через помилки, викликані перевантаженням або навіть травми на виробництві. До того ж, відсутність соціальної підтримки від роботодавця посилює загальну ситуацію.

Продуктивність виробничого процесу дуже залежить від фактора перевантаження людини, тому необхідно вибудувати чітку ієрархію відповідальності, таким чином, щоб кожен відповідав суто за свою працю. Тобто адміністративний персонал відповідає за свою, інженерно-технічний персонал, за свою і т.д. Потрібно недопускати ситуацій при яких робітнику потрібно відповідати за роботу інших. Одним із методів регулювання повинен виступати трудовий договір з чітко прописаними посадовими зобов'язаннями, насамперед через те що більшість не буде доплачувати за виконання чужої роботи.

Загалом у тому щоб зацікавити людини у розвитку будь-якого виробництва чи підприємства першочергово потрібно ставитися до нього як до людини а чи не трудовому ресурсу який можна замінити. Трудовий договір може виступати як один з маркерів серйозного ставлення до індивіда, готовність платити за нього податки, оформлювати страховку, оплачувану відпустку і т.д. Також, захищеність трудовим кодексом та чіткі посадові обов'язки лише посприяють розвитку зв'язку між суб'єктами виробничого процесу.

### **Бібліографічні посилання**

1. Ситник Й., Захарчин Г. (2024). Управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану, соціокультурних та технологічних викликів. *Економіка, підприємництво, менеджмент*, [online] 11 (1), с. 67–79. Available at: <https://eem.com.ua/uk/journals/tom-11-1-2024> [Accessed 10 November 2025].

2. Rada.gov.ua, (2025). *Кодекс законів про працю України* [online]. Київ, Україна. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> [Accessed 10 November 2025].

**Зотов К. В.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю ІЗ «Туризм і рекреація»*

*Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця*

*Науковий керівник – Козубова Н. В.,*

*к.е.н. доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу*

*Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця*

## **ХАРАКТЕРНІ РИСИ ТА ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

Глобальний ринок туристичних послуг є одним із найдинамічніших секторів світової економіки, який суттєво впливає на формування ВВП, зайнятість та розвиток суміжних галузей. Упродовж останніх десятиліть туризм зазнав глибоких трансформацій під впливом цифровізації, глобалізації, зміни споживчих пріоритетів та посилення ролі сталого розвитку. Пандемія, геополітична нестабільність та кліматичні виклики стали каталізаторами нових тенденцій, що зумовили перехід від масового туризму до більш гнучких, безпечних та екологічно орієнтованих форматів подорожей.

У сучасних умовах зростає значення інноваційних бізнес-моделей, діджитал-платформ, систем онлайн-бронювання та штучного інтелекту, які змінюють структуру попиту й пропозиції на туристичному ринку. Водночас спостерігається переорієнтація туристичних потоків на внутрішній і регіональний туризм, підвищення ролі соціально відповідального споживання та індивідуалізації туристичного досвіду.

У 2025 році світова туристична індустрія демонструє високий рівень адаптивності, стійкості та інноваційності, що підтверджує її ключову роль у глобальній економіці. Після глибоких кризових явищ, спричинених пандемією,

а також геополітичними викликами останніх років, галузь не лише відновилася, але й перейшла до якісно нового етапу розвитку, орієнтованого на гнучкість, технологічність та сталий підхід до організації подорожей.

Згідно з даними Всесвітньої туристичної організації [3], у 2024 році кількість міжнародних туристичних прибуттів досягла близько 1,4 мільярда осіб, що становить 99 % від довоєнного рівня 2019 року. Аналітичні прогнози вказують на подальше зростання обсягів міжнародних подорожей на 3–5 % у 2025 році, що свідчить про стабільне відновлення туристичного потоку. Найвищі темпи зростання зафіксовано в Європі, на Близькому Сході та в Африці, які вже перевищили докризові показники, тоді як Америка майже досягла рівня 2019 року, а країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону демонструють поступове скорочення відставання.

У 2025 році глобальний туристичний ландшафт формують кілька визначальних трендів і структурних зрушень, що відображають зміну мотивацій, цінностей і поведінки мандрівників [4]:

по-перше, оздоровчий туризм стає одним із провідних напрямів розвитку індустрії. Зростає попит на подорожі, спрямовані на зміцнення фізичного та психічного здоров'я, відновлення балансу та гармонії. Дедалі популярнішими стають оздоровчі центри та медичні тури в таких країнах, як Південна Корея, Таїланд і Швейцарія, які пропонують високоякісні косметичні, дієтологічні та релаксаційні програми;

по-друге, диверсифікація туристичних напрямів і розвиток «альтернативного туризму» є реакцією на проблему масового перенавантаження популярних локацій. Туристи активно шукають нові, менш відомі, але автентичні місця, що дозволяють глибше зануритися у місцеву культуру. Така переорієнтація сприяє збалансованому розподілу туристичних потоків і стимулює розвиток регіональних економік;

по-третє, самостійні подорожі перетворюються на нову форму

самореалізації та особистісного зростання. Вони приваблюють тих, хто прагне незалежності, індивідуального маршруту та самопізнання, що відображає тенденцію до персоналізації туристичного досвіду;

по-четверте, сталий туризм набуває дедалі більшого значення в контексті екологічної відповідальності. Туристи дедалі частіше віддають перевагу подорожам, що мінімізують негативний вплив на довкілля, підтримують місцеві громади та сприяють реалізації цілей сталого розвитку;

по-п'яте, інтеграція штучного інтелекту у сферу подорожей суттєво змінює спосіб планування та організації туристичних послуг. Цифрові платформи з елементами штучного інтелекту забезпечують індивідуалізоване бронювання, автоматичне оновлення маршрутів і персоналізовані рекомендації, що підвищує комфорт і задоволення від подорожі.

Отже, сучасна туристична індустрія переходить від моделі масового споживання до більш інтелектуальної, індивідуалізованої та екологічно орієнтованої системи, у якій технологічні інновації, людські цінності та сталі практики утворюють синергетичну основу для подальшого розвитку.

У 2025 році динаміка розвитку туристичної індустрії демонструє чітку регіональну диференціацію, що зумовлена рівнем відновлення економічної активності, транспортної мобільності, валютної стабільності та державної підтримки галузі. Кожен із основних туристичних регіонів світу має власну траєкторію зростання, яка відображає як національні особливості, так і реакцію на глобальні тенденції [4].

Азійсько-Тихоокеанський регіон характеризується поступовим і стабільним відновленням туристичних потоків. Зростання спостерігається передусім у таких країнах, як Японія, Південна Корея, Мальдіви, Індонезія та В'єтнам, де сприятливі валютні курси, лібералізація візового режиму та активне відновлення авіаційного сполучення створили передумови для збільшення кількості міжнародних прибуттів. Особливої уваги заслуговує туризм високої

якості, орієнтований на унікальний культурний досвід, гастрономічні подорожі та оздоровчі практики, які стають головними чинниками конкурентоспроможності регіону.

Європейський туристичний ринок продемонстрував повне відновлення та подальше перевищення докризових показників. Стійке зростання відвідуваності зумовлене не лише історичною привабливістю європейських destinations, а й ефективністю стратегій сталого розвитку, цифровізації туристичних послуг і диверсифікації пропозиції. Значну роль відіграє також розвиток міжрегіонального туризму всередині ЄС, що стимулюється політикою відкритих кордонів і спрощенням подорожей у межах Шенгенської зони. Європа залишається еталоном туристичної конкурентоспроможності, поєднуючи культурну спадщину, якісний сервіс і високу безпеку подорожей.

Америка поступово наближається до повного відновлення довоєнних і допандемічних рівнів туристичної активності. Зростання обсягів міжнародних прибуттів у Північній, Центральній і Південній Америці пов'язане з активним розвитком внутрішнього туризму, маркетинговими кампаніями з відновлення іміджу регіону та посиленням інвестицій у туристичну інфраструктуру. Особливо швидкі темпи зростання демонструють Мексика, Колумбія, Бразилія та США, які орієнтуються на розвиток еко- та культурного туризму. Прогнози на 2025–2026 роки залишаються позитивними, що свідчить про зміцнення позицій регіону на світовому ринку туристичних послуг.

Отже, сучасний глобальний ринок туристичних послуг перебуває на етапі активного структурного оновлення, зумовленого як постпандемічним відновленням, так і глибокими трансформаціями у споживчих пріоритетах. Туризм поступово перетворюється на багатофункціональну сферу, що поєднує економічний, соціальний, культурний та технологічний виміри розвитку.

У 2025 році ключовими рушійними силами світового туризму стали зростання попиту на оздоровчий і сталий туризм, поширення індивідуальних

подорожей, підвищення ролі цифрових технологій та штучного інтелекту у плануванні подорожей. Ці тенденції відображають зміни у світогляді мандрівників, орієнтацію на персоналізований досвід і підвищену екологічну свідомість.

З економічної точки зору туризм підтверджує свій статус потужного драйвера глобального зростання: доходи галузі у 2024 році перевищили 1,6 трильйона доларів США, а темпи зростання вказують на поступове перевищення допандемічних рівнів. Це підкреслює стратегічне значення туристичного сектору як інструменту забезпечення зайнятості, розвитку регіонів і посилення міжкультурної взаємодії.

Таким чином, сучасний глобальний туристичний ринок характеризується високою адаптивністю, інноваційністю та орієнтацією на сталий розвиток, що формує основу для його подальшої еволюції в умовах зростаючої невизначеності світової економіки.

#### **Бібліографічні посилання**

1. Якубовський, С., Кириченко, О. (2024). Стан і перспективи розвитку індустрії туризму в Україні в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*, [online] 67. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-55> [Accessed 25 November 2025].

2. OECD (2024). *Tourism Trends and Policies 2024* [online]. Available at: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-tourism-trends-and-policies-2024\\_17ff33a3/80885d8b-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_17ff33a3/80885d8b-en.pdf) [Accessed 6 November 2025].

3. UN Tourism (2025). *International tourism recovers pre-pandemic levels in 2024* [online]. Available at: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024> [Accessed 6 November 2025].

4. WTTC (2025). *Global Travel & Tourism is Strong Despite Economic Headwinds* [online]. Available at: <https://wttc.org/news/global-travel-and-tourism-is-strong-despite-economic-headwinds> [Accessed 6 November 2025].

**Полупан Д. О.,**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Іванова О. А.,*

*к.е.н. доц. проректор з науково-дослідної роботи  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ВИТРАТИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

На всіх етапах життєвого циклу нового товару необхідно визначати витрати на їх виконання. Це необхідно для подальшого встановлення сумарних витрат на інноваційний продукт та інноваційну продукцію, розрахунків проєктів цін, які отримані від реалізації науково-технічної продукції, прибутку та головне - визначення економічного ефекту від впровадження інновації.

Відомі такі способи визначення витрат на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) [1]:

орієнтація на відповідні витрати інших фірм;

виділення витрат на НДДКР як постійної частки від суми обороту;

виділення витрат на НДДКР як постійної частки від суми прибули;

планування від бази попереднього року;

розрахунок витрат на конкретну програму досліджень, що визначає єдині принципи калькуляції НДДКР незалежно від форми власності і господарювання підприємства.

Витрати на виконання НДДКР включають:

витрати на теоретичні дослідження;

витрати на підбір і вивчення літератури, складання аналітичних оглядів, розробку техніко-економічного обґрунтування (ТЕО);

витрати на розробку документації, виготовлення дослідних зразків;

витрати на винахідництво і раціоналізацію;

витрати на розробку технології серійного виробництва.

Представляє особливий інтерес включення витрат на освоєння виробництва продукції, оскільки саме цей напрямок та складова є витратною «мірою інноваційності» конкретного виробу. Узагальнюючи підходи до аналізу витрат на інноваційний продукт та інноваційну продукцію можна зробити висновок, що як правило не передбачено виділення у вигляді окремої статті витрат саме витрат на освоєння виробництва. В той же час практика ведення бізнесу та витратної політики підприємства допускає внесення підприємством змін в типову номенклатуру статей калькуляції шляхом виділення в деяких галузях промисловості окремих видів витрат, що мають значну питому вагу в собівартості продукції. Отже, витрати на освоєння нової продукції можуть бути представлені у вигляді окремої статті калькуляції або включені в загальновиробничі витрати, а далі розподілені по видах виробів прийнятим на підприємстві методом – як непрямі витрати.

Вплив інновацій на економіку підприємства треба оцінювати через відомі чинники (джерела) зростання собівартості та прибутку підприємства. Собівартість продукції, її зниження – найважливіші чинники формування прибутку підприємства, кількісна оцінка дії яких на результати господарювання повинна виконуватися з урахуванням положень діючих нормативних документів обліку та калькуляції продукції.

Впровадження інновацій може вплинути на зміну (зростання, зниження) витрат на виробництво практично по будь-якій з відомих статей витрат,

калькуляції, а також на зміну прибутку підприємства. В той же час економістами виявлені певні тенденції, іншими словами, типові ситуації в закономірностях зміни витрат і результатів господарювання [2].

Оцінка впливу різних чинників на зміну собівартості продукції, а потім і на чистий прибуток повинна враховувати економічну сутність цих чинників, що роблять різний вплив на зміну собівартості та чистого прибутку, з'ясовану різними причинно-наслідковими зв'язками між показниками діяльності підприємства.

### **Бібліографічні посилання**

1. Іванова, О. А. (2020). *Економіка та організація інноваційної діяльності*. Харків: Вид-во НУА, 105 с.
2. Кривов'язюк, І. В. (2020). *Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів*. Київ: Кондор, 172 с.

**Омельчук Д. О.,**

*здобувач повної загальної середньої освіти*

*Харківський приватний ліцей «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Козубова Н. В.,*

*к.е.н. доцент кафедри економіки та права*

*Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЙ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИБОРУ СПОЖИВАЧА**

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових систем, цифровізації економіки та зростання інформаційної складності поведінка споживачів залишається ключовим об'єктом дослідження економічної теорії та суміжних дисциплін. Теорії раціонального вибору споживача виступають концептуальною основою аналізу механізмів формування попиту, прийняття рішень та

оптимізації корисності, забезпечуючи наукове підґрунтя для моделювання ринкової рівноваги, прогнозування поведінкових реакцій та розроблення ефективних інструментів маркетингового й економічного впливу.

Еволюція теоретичних підходів до раціональності споживача відображає поступовий перехід від класичної моделі повністю раціонального економічного агента до більш комплексного уявлення про індивіда, рішення якого визначаються не лише логікою максимізації корисності, а й психологічними, соціальними, інформаційними та інституційними чинниками. Від ранніх маржиналістських концепцій до сучасних поведінкових моделей, заснованих на нейроекономічних та когнітивних дослідженнях, теорія раціонального вибору зазнала суттєвих трансформацій, що дозволило науковцям глибше розкрити природу економічних рішень.

Актуальність дослідження еволюції цих теорій зумовлена необхідністю інтеграції класичних і сучасних підходів для створення більш реалістичних та прогностично коректних моделей поведінки споживачів у складних ринкових середовищах. Наукове осмислення історичних етапів розвитку концепцій раціональності дає змогу виявити методологічні розбіжності, визначити вплив міждисциплінарних чинників на формування нових парадигм та окреслити напрями подальшого удосконалення економічних теорій.

Еволюція теорій раціонального вибору споживача проходила кілька послідовних етапів, кожен з яких відображав зміни в економічній науці, розвиток суміжних дисциплін та ускладнення соціально-економічних систем. Від класичних концепцій абсолютної раціональності до сучасних моделей обмеженої раціональності та поведінкової економіки, теоретична база зазнала суттєвих трансформацій, що відображають розширення уявлень про чинники, які визначають споживче рішення.

На початковому етапі (кін. XIX – поч. XX ст.) закладено фундаментальні положення теорії раціонального вибору. Представники класичного

маржиналізму (В. Парето, У. Джевонс, К. Менгер, А. Маршалл) сформували концепцію економічного індивіда як суб'єкта, що прагне максимізувати корисність за умов обмеженого бюджету. У межах цього напрямку було сформульовано аксіоми раціональності, розроблено теорію граничної корисності, систему кривих байдужості та бюджетних обмежень. Класичні моделі ґрунтувалися на припущенні про повну інформованість, стабільність уподобань та передбачуваність поведінки споживача.

У середині ХХ ст. відбувається поглиблення формалізованого підходу. Праці Дж. Хікса, П. Самуельсона, Г. Дебре сприяли аксіоматизації та математичному вдосконаленню теорії. Запропонована теорія розкритих уподобань дозволила аналізувати поведінку споживача без необхідності вимірювання корисності. Неокласичний етап вирізняється інтеграцією рішень під ризиком і невизначеністю, розвитком загальної моделі рівноваги та удосконаленням інструментарію оптимізаційного аналізу. Водночас базове припущення щодо раціональності залишається незмінним.

Період другої половини ХХ – початку ХХІ ст. супроводжується міждисциплінарним зближенням економіки та психології. дослідження Г. Саймона щодо обмеженої раціональності, а також праці Д. Канемана, А. Тверські та Р. Талера продемонстрували наявність системних когнітивних упереджень, що впливають на споживчі рішення. Значним здобутком цього етапу стала теорія перспектив, яка описує нелінійність сприйняття виграшів і втрат та відхилення поведінки споживача від класичних моделей очікуваної корисності. Таким чином, поведінкова економіка суттєво скоригувала уявлення про механізми прийняття рішень, підкресливши вплив психологічних та емоційних чинників.

Інституціонально-поведінковий етап еволюції теорій раціонального вибору споживача характеризується інтеграцією положень класичної мікроекономіки з досягненнями поведінкової економіки, експериментальної

економіки та інституціоналізму. На цьому етапі раціональність розглядається не як абсолютна ідеальна властивість індивіда, а як обмежена та контекстуальна, тобто така, що формується під впливом психологічних, соціальних, культурних та інституційних чинників.

Ключовим положенням цього напрямку є визнання того, що вибір споживача не завжди визначається максимізацією корисності, а значною мірою залежить від когнітивних упереджень, евристик, норм та правил поведінки, сформованих у певному інституційному середовищі. До таких інституцій належать формальні регуляції, стандарти якості, інформаційна інфраструктура ринку, а також неформальні норми – довіра, соціальні орієнтири, культурні очікування та моделі споживчої поведінки.

У межах інституціонально-поведінкового підходу важливу роль відіграють такі концепції, як «обмежена раціональність» Г. Саймона, «перспективна теорія» Д. Канемана і А. Тверські, «адаптивні переваги» та «соціальні переваги» у сучасних моделях споживчого вибору. Інституціональна перспектива доповнює їх тим, що визначає структуру стимулів, інформаційні бар'єри та нормативні обмеження, у межах яких формуються уподобання споживачів.

Таким чином, інституціонально-поведінковий етап розширює традиційні уявлення про раціональний вибір, демонструючи, що реальна поведінка споживачів зумовлюється не лише індивідуальними оцінками вигод і витрат, а й впливом соціально-економічного середовища, норм взаємодії та психологічних чинників. Це забезпечує більш комплексне та реалістичне трактування споживчої поведінки, яке суттєво підвищує пояснювальні можливості економічних моделей у сучасних умовах.

Еволюція теорій раціонального вибору споживача демонструє поступовий перехід від абстрактних моделей ідеальної раціональності до комплексних концепцій, що враховують реальну поведінку економічних агентів та багатовимірність процесу прийняття рішень. Класичні та неокласичні підходи

заклали фундаментальні засади аналізу уподобань, корисності та оптимізаційної поведінки, однак їхня здатність відображати фактичні патерни споживання виявилася обмеженою через ігнорування психологічних, інформаційних та соціальних факторів.

Таким чином, сучасний етап розвитку теорій споживчої поведінки характеризується інтеграцією економічних, поведінкових та інституціональних підходів, що забезпечує більш повне та реалістичне відображення механізмів прийняття рішень споживачами. Результатом такої еволюції стала поява мультидисциплінарних моделей, які підвищують пояснювальну та прогностичну спроможність економічної теорії, а також створюють наукове підґрунтя для удосконалення маркетингових стратегій, регуляторної політики та управлінських рішень у різних секторах економіки.

### **Бібліографічні посилання**

1. Вартанова, О., Цалко, Т. (2023). Споживча поведінка: ревіталізація концепції і стрижневі моделі. *Економіка та суспільство*, [online] 50. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-36> [Accessed 20 November 2025].
2. Дзюбановська, Н. В. (2024). Модель поведінки споживача в умовах міжнародної торговельної активності. *Інноваційна економіка*, [online] 2, pp. 29–44. Available at: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.2.29> [Accessed 20 November 2025].
3. Длугопольський, О., Біловус, Н. (2024). Детермінанти поведінки покупців на споживчому ринку України в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*, [online] 1, pp. 32–42. Available at: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.32.42> [Accessed 20 November 2025].

**Іванов Д. С.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю F3 «Комп'ютерні науки»*

*Харківський національний університет радіоелектроніки*

*Науковий керівник – Іванова О. А.,*

*к.е.н. доц. проректор з науково-дослідної роботи*

*Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ**

Економіка сучасної компанії вже давно вийшла за межі її сприйняття виключно у контексті виявлення конкретних форм прояву законів і закономірностей функціонування та розвитку національного виробництва у господарській діяльності підприємства. Не лише пошук шляхів отримання надприбутків цікавить сучасного підприємця. Першочерговим завданням постає створення новації, яка відкриє нові ринки, нові можливості, нові перспективи для підприємства [2]. Та, разом з тим, для її поширення визначальними є розвиток компетентності персоналу, доступ до джерел інвестування, вміння створювати та примножувати активи, співставляти ресурсні можливості з поставленими цілями, формувати економічно безпечне середовище для функціонування підприємства. Все це обумовлює необхідність та значущість підвищення ефективності організації та функціонування всіх процесів управління компанією. Тому сучасна система управління в першу чергу звертає увагу на якість реалізації поставлених задач.

Глобалізація і загальна конкуренція покликали до життя нову модель управління бізнесом, зорієнтовану на споживача [1]. Підтвердженням є те, що бізнес-середовище визнає, що визначальними факторами стають принципи і

методи системи управління якістю, що дозволяють країнам конкурувати між собою у багатьох галузях, відповідно компаніям вибирати саме стратегію пошуку конкурентних переваг, не зважаючи на воєнний стан в країні, іноді зміну місця розташування підприємства, його напрямку діяльності.

Нині розв'язання проблеми якості є національною ідеєю, що потребує масового забезпечення і професійної підготовки. Тому компанії приділяють значну увагу підвищенню кваліфікації своїх працівників, пошуку нових кадрів, які володіють знаннями та компетентностями в системі управління якістю.

В усьому світі зростає попит на професіоналів з управління якістю. Знання з управління якістю, системи знань з теорії та методології управління якістю; нормативно-правових, організаційних та економічних питань щодо управління якістю; дослідження форм та методів організації робіт із забезпечення та управління якістю продукції та отримання практичних навичок ефективного виявлення чинників поліпшення якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності, формують високий професійний рівень майбутніх бізнес-лідерів.

Навички комунікації, лідерство, здатність брати на себе відповідальність і працювати в критичних умовах, вміння полагоджувати конфлікти, працювати в команді, управляти своїм часом, розуміння важливості дедлайнів, здатність логічне і системно мислити, креативність – це все також складові елементи управління якістю, стратегії компанії в цьому напрямку. Тому в сучасних бізнес-процесах для досягнення мети підвищення ефективності функціонування компанії необхідно враховувати синергію економічних, психологічних, технологічних, інноваційних та інших процесів. Тільки системний підхід в сучасних умовах дозволить функціонувати бізнесу для підтримки статусу та укріплення нашої держави.

## Бібліографічні посилання

1. Берг, Г., Пітерсма, П. (2020). *25 ключових моделей управління*. Харків: Фабула, 208 с.
2. Іванова, О. А. (2020). *Економіка та організація інноваційної діяльності*. Харків: Вид-во НУА, 105 с.
3. Кривов'язюк, І.В., Ковальська, Л. Л. (2020). *Економіка підприємства*. Київ: Кондор, 620 с.

**Бердник К. Д.,**

*здобувач повної загальної середньої освіти*

*Харківський приватний ліцей «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Козубова Н. В.,*

*к.е.н. доцент кафедри економіки та права*

*Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ ОБМЕЖЕНОСТІ РЕСУРСІВ

Проблема обмеженості ресурсів залишається однією з центральних у сучасній економічній теорії та практиці управління. Обмеженість природних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів накладає суттєві обмеження на можливості економічних агентів, формує конкуренцію за доступ до ресурсів та стимулює пошук ефективних механізмів їх використання. Водночас проблема ресурсних обмежень виступає фундаментальною передумовою для розвитку економічних моделей, що враховують компроміс між попитом і пропозицією, витратами і вигодами, а також між короткостроковими і довгостроковими пріоритетами розвитку.

У науковій літературі виділяють кілька підходів до аналізу та подолання наслідків ресурсної обмеженості. Класичні економічні моделі концентруються

на раціональному розподілі обмежених ресурсів та оптимізації виробництва й споживання, тоді як сучасні міждисциплінарні підходи враховують екологічні, соціальні та технологічні чинники. Застосування методів системного та комплексного аналізу дозволяє досліджувати взаємозв'язки між ресурсами, їх ефективністю та стійкістю економічних систем.

Сучасна наука виділяє кілька концептуальних підходів до аналізу та управління обмеженими ресурсами. Кожен із них відображає певний методологічний та практичний аспект використання ресурсного потенціалу економічних систем.

Класичний економічний підхід базується на теорії раціонального вибору, оптимізації та розподілу ресурсів. Класичні економісти, такі як А. Сміт та Ж. Б. Сей, розглядали ресурсні обмеження як фундаментальний стимул для ефективного виробництва і конкуренції. Сучасні моделі оптимізації включають методи лінійного та нелінійного програмування, що дозволяють визначати найбільш ефективний розподіл обмежених ресурсів між альтернативними варіантами використання.

Інституційна економіка акцентує увагу на ролі норм, правил, організаційних структур і інституцій у регулюванні доступу до ресурсів. В цьому контексті обмеженість ресурсів розглядається не лише як фізичне явище, а й як результат інституційних бар'єрів та взаємодії економічних агентів. Такий підхід дозволяє враховувати вплив державної політики, правових норм та корпоративних стратегій на ефективність використання ресурсів.

Поведінкова економіка зосереджується на особливостях прийняття рішень суб'єктами господарювання в умовах обмежених ресурсів. Він демонструє, що раціональні рішення не завжди забезпечують максимальну ефективність через психологічні, соціальні та когнітивні обмеження. Дослідження поведінкових факторів дозволяють розробляти механізми стимулювання раціонального споживання та інвестування ресурсів.

Системно-комплексний підхід інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти використання ресурсів. Він розглядає економічну систему як комплекс взаємопов'язаних елементів, де оптимізація одного ресурсу не повинна шкодити іншим. Методи системного аналізу, моделювання та прогнозування дозволяють оцінювати довгострокові наслідки прийнятих рішень та забезпечувати стійкий розвиток.

Сучасна економіка націлена на пошук технологічних рішень для мінімізації обмеженості ресурсів. Інновації у виробничих процесах, цифровізація, автоматизація та використання інформаційних технологій дозволяють підвищувати продуктивність і ефективність ресурсів, зменшуючи їх витрати та втрати.

Таким чином, інтеграція класичних, інституційних, поведінкових, системно-комплексних та інноваційно-технологічних підходів формує науково обґрунтовану основу для розробки стратегій раціонального використання обмежених ресурсів. Це дозволяє не лише забезпечити ефективність економічних систем, а й сприяти їх стійкості в умовах глобальних викликів та економічних трансформацій.

### **Бібліографічні посилання**

1. Бельська, Т. В., Радіонов, В. С. (2024). Еволюція розуміння проблеми обмеженості ресурсів в філософсько-економічному контексті. *Наукові перспективи*, [online] 2 (44), с. 115–125. Available at: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-115-125](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-115-125) [Accessed 25 November 2025].
2. Сміт, А. (2018). *Дослідження про природу і причини багатства народів*. Київ: Наш формат, 736 с.
3. Скупейко, В. В. (2023). Особливості антикризового управління підприємством в умовах обмеженості фінансових ресурсів. *Наукові записки*

*Львівського університету бізнесу та права*, [online] 38, с. 440–443. Available at: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8406089> [Accessed 25 November 2025].

4. Терзіогло, С. (2022). Обмеженість матеріально-фінансових ресурсів як головна проблема розвитку підприємства в Україні. *Розвиток підприємництва*, [online] 21, с. 137. Available at: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/284097> [Accessed 25 November 2025].

**Малий Р. В.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини» Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Прокопішина О. В.,*

*к.е.н. доц. завідувач кафедри економіки та права Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗОВАНИХ МУЛЬТИКУЛЬТУРНИХ РИНКІВ**

Сучасний світ переживає інтенсивні зміни, зумовлені глобалізацією, цифровізацією та підвищенням мобільності населення. Компанії дедалі частіше працюють на ринках із високим рівнем культурного різноманіття, а їхня діяльність охоплює десятки й навіть сотні країн. У цих умовах традиційні корпоративні моделі управління, побудовані на вертикальних ієрархіях та уніфікованих стандартах, стають недостатньо ефективними. Бізнес повинен одночасно забезпечувати глобальну стратегічну цілісність та гнучкість для локальної адаптації. Це формує потребу в глибокій трансформації управлінських систем. Мультикультурні ринки створюють не лише додаткові можливості, але й численні виклики: від різних підходів до комунікації та ведення переговорів до різниці в ціннісних моделях та інституційних нормах. Водночас від компаній

очікують відповідальної поведінки, прозорості, дотримання принципів сталого розвитку та врахування інтересів широкого кола стейкхолдерів. Саме тому сьогодні все більшого значення набувають ESG-підходи, стейкхолдерна логіка управління, гнучкі організаційні структури та цифрові моделі ухвалення рішень.

Розширення діяльності компаній за межі національних кордонів призводить до необхідності перегляду їх управлінських систем. Кожен ринок характеризується власними регуляціями, культурними нормами, бізнес-практиками та споживчими запитами. Використання єдиного корпоративного стандарту управління часто унеможлиблює ефективну адаптацію до різних локальних умов. Глобальні компанії змушені одночасно забезпечувати стратегічну цілісність та гнучкість. Наприклад, міжнародні корпорації – такі як Nestlé, Unilever чи Toyota – мають централізоване корпоративне бачення, але делегують повноваження локальним підрозділам для оперативного реагування на культурні відмінності та особливості поведінки споживачів.

Сучасні організації мають високий рівень культурного різноманіття. Різні національні культури формують різні стилі комунікації, мотивації, підходи до конфліктів, взаємодії з керівництвом та очікування від лідерства. Компанії, що не враховують ці параметри, стикаються з конфліктами, низькою залученістю персоналу та падінням продуктивності.

Цифрові технології радикально змінюють підходи до корпоративного менеджменту. Віддалена робота, цифрова комунікація, аналітика великих даних, ШІ – все це формує нові системи контролю, звітності та прийняття рішень. Цифрові технології дозволяють мінімізувати суб'єктивність, але потребують відповідального підходу до збирання та обробки даних, врахування етичних аспектів та культурних упереджень.

Трансформація корпоративних моделей управління стала об'єктивною необхідністю для компаній, що діють у глобалізованому мультикультурному середовищі. Сучасні ринки потребують гнучкості, адаптивності, прозорості та

відповідальності. Традиційні моделі поступаються місцем гібридним системам, які включають децентралізацію, Agile-підходи, мережеві структури та ESG-принципи. Важливу роль відіграє стейкхолдерна логіка, яка дозволяє врахувати інтереси різноманітних груп і забезпечує сталий розвиток компаній. Успіх трансформації залежить від здатності компанії адаптувати управління до культурного різноманіття, використовувати цифрові інструменти, формувати інклюзивну корпоративну культуру та впроваджувати стандарти відповідального ведення бізнесу.

### Бібліографічні посилання

1. Абдулов, Р.М., Міщенко, Л.О. та Ченцова, Ю.П. (2025). Управління та організація: взаємозв'язок між менеджментом і корпоративним управлінням. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*, [online] 56. Available at: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-56-3> [Accessed 25 November 2025].

2. Береза, Ю.А., Под'ячев, С.В. (2021). Трансформація моделей корпоративного управління в умовах цифрової економіки. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*, [online] 9, с. 163–164. Available at: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/328680> [Accessed 25 November 2025].

3. Орел, А.М. (2021). Інструменти людського потенціалу та механізму корпоративного управління в умовах трансформації. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, [online] 5, с. 61–68. Available at: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789> [Accessed 25 November 2025].

4. Чайка, Ю. (2025). Глобальні бізнес-культури як інструмент формування корпоративної ідентичності транснаціональних компаній. *Економіка та суспільство*, [online] 79. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6754> [Accessed 25 November 2025].

5. Collin, S. O. Y. (2025). A critique of the ideology of sustainability among academics and universities. Research bulletin of Kharkiv University of Humanities «People's Ukrainian Academy», [online] vol. 31, pp. 78–105. Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15426473> [Accessed 30 Nov. 2025].

**Воловик К. А.**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю ІЗ «Туризм і рекреація»*

*Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця*

*Науковий керівник – Козубова Н. В.,*

*к.е.н. доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу*

*Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ГЕНЕРУВАННЯ ДОХОДІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У РЕЗУЛЬТАТІ ТУРИСТИЧНОГО ПОТОКУ**

Сучасні тенденції децентралізації та посилення фінансової автономії територіальних громад істотно змінюють підходи до формування місцевих бюджетів і стратегічного управління розвитком територій. Одним із перспективних напрямів зміцнення економічної бази громад є розвиток туризму, який за належних організаційно-економічних умов здатний забезпечувати стійке зростання доходів, створення робочих місць і активізацію локального підприємництва. Туристичний потік виступає каталізатором мультиплікативних ефектів, що охоплюють сфери гостинності, транспорту, торгівлі, креативних індустрій та інфраструктурних сервісів, формуючи нову модель локальної економічної динаміки.

Проте ефективність використання туристичного потенціалу територій

залежить від здатності громад формувати дієві механізми залучення, адміністрування та оптимізації доходів, що виникають унаслідок туристичної активності. Попри наявність позитивних прикладів, у більшості громад спостерігається недостатній рівень розвитку інституційних інструментів, слабка координація між учасниками туристичного ринку, а також обмеженість аналітичних даних щодо реального економічного впливу туристичного потоку.

Дослідження механізмів генерування доходів територіальних громад від туристичного потоку дозволяє не лише поглибити теоретичне розуміння цього процесу, а й сформувані практичні рекомендації, спрямовані на посилення економічної самодостатності та конкурентоспроможності територій в умовах сучасних викликів.

Ефективне використання туристичного потоку для формування доходів територіальних громад потребує системного підходу, що охоплює як аналіз економічних, так і соціально-організаційних аспектів розвитку туризму. Туристичні надходження в бюджет громади формуються за рахунок різних джерел, серед яких пріоритетними є податки на роздрібну торгівлю та послуги, збори за користування туристичною інфраструктурою, орендна плата за комунальну власність, а також доходи від спеціальних туристичних програм і заходів. Водночас ефективність цих механізмів залежить від здатності місцевих органів влади створювати прозору та стимулюючу систему адміністрування, що включає визначення тарифів, моніторинг надходжень та контроль за їх використанням.

Одним із ключових факторів підвищення доходів є інтеграція громад у регіональні туристичні кластерні мережі, що дозволяє залучати додаткові потоки туристів та оптимізувати витрати на розвиток інфраструктури. Використання цифрових технологій для бронювання послуг, просування туристичних продуктів і аналізу поведінки відвідувачів забезпечує підвищення операційної ефективності та точне прогнозування доходів. Позитивний економічний ефект

від туристичної активності поширюється не лише на бюджет громади, а й на місцевий бізнес, стимулюючи розвиток готельного та ресторанного секторів, транспортних послуг, розважальних центрів і культурно-історичних об'єктів.

Важливою умовою стійкого доходуутворення є впровадження стратегічного планування та партнерських моделей управління, що включають співпрацю між органами місцевої влади, підприємцями, громадськими організаціями та туристичними агенціями. Таке партнерство дозволяє координувати маркетингові заходи, створювати унікальні туристичні маршрути, впроваджувати інноваційні сервіси та підвищувати якість обслуговування. Окрему роль відіграє диференціація податкових стимулів, що мотивує бізнес інвестувати в розвиток туристичної інфраструктури та підвищення привабливості територій.

Аналіз практики функціонування територіальних громад свідчить, що найбільший ефект від туристичної активності досягається за умови поєднання прямого бюджетного стимулювання та розвитку інструментів місцевого бізнесу, що залучає доходи у вигляді додаткових зборів та податків. Окрему увагу слід приділяти моніторингу сезонності туристичного потоку, адже його нерівномірний розподіл протягом року впливає на стабільність доходів та планування витрат. Для забезпечення довгострокової фінансової стійкості необхідно також враховувати мультиплікативний ефект туризму, коли доходи від послуг одного сектору стимулюють зростання активності суміжних галузей економіки, створюючи додаткові надходження до бюджету громади та підвищуючи загальний економічний потенціал території.

Таким чином, механізми генерування доходів від туристичного потоку мають базуватися на комплексному поєднанні ефективного адміністрування податків і зборів, розвитку партнерських моделей управління, застосуванні цифрових технологій, стратегічному плануванні та стимулюванні місцевого бізнесу. Такий підхід дозволяє не лише збільшити фінансові надходження, але й

формувати стійкий економічний розвиток територіальних громад, підвищувати їхню привабливість для інвесторів та туристів, а також забезпечувати соціально-економічне благополуччя місцевого населення.

### **Бібліографічні посилання**

1. Гуменюк, А. І. (2024). *Реалізація державної політики розвитку туристичної галузі України на регіональному рівні*. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 236 с.

2. Кувіка, Г., Черчик, Л. (2025). *Сфера гостинності України: теорія, методологія, стратегічні напрями відновлення конкурентоспроможності* [online]. Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/27736> [Accessed 30 November 2025].

3. Малярчук, Н. М. (2024). *Стратегії розвитку суб'єктів туристичного підприємництва територіальних громад*. Умань: Візаві, 146 с.

**Лікунова С.В.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини» Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»  
Науковий керівник – Заднепровська Г. І.,  
к.е.н. доцент кафедри економіки та права  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **РЕЛОКАЦІЯ ТА ЕКСПАНСІЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Від початку повномасштабного вторгнення українське підприємництво зіштовхнулось з непередбачуваними викликами, які вимагали швидких адаптивних рішень. Це призвело до реорганізації, переміщення потужностей та

виходу на нові ринки збуту.

Через безпекову ситуацію та з метою продовження діяльності організації з окупованих територій і регіонів підвищеної небезпеки почали переміщуватись в центральні-західні області. У перші тижні повномасштабного вторгнення було введено Програму релокації бізнесу, як тимчасове переміщення підприємств з найбільш постраждалих регіонів. За перші 10 місяців було переміщено 16,4% підприємств, переважно на Львівщину [2]. Водночас 2,2% цих підприємств було релоковано за кордон. За результатами опитування найпопулярнішим напрямом виявилась Польща [3]. Попри необхідність таких рішень з'являються нові ризики. Підприємства зі східних регіонів, які раніше не були притаманні для західних, через переміщення створюють додаткове навантаження на інфраструктуру та соціальну сферу. Посилюється територіальна нерівномірність в насиченні регіонів різними типами підприємств. Але в умовах невизначеності релокація підприємств є релевантним рішенням, яке забезпечує економічний потенціал країни. Проте через переміщення за кордон збільшуються ризики втрати потужностей, а також витоку фінансового, виробничого та інтелектуального потенціалів.

Повномасштабне вторгнення – глобальна проблема, для вирішення якої ключовим є партнерство. Тому Україна обрала курс на розширення якісної міжнародної взаємодії. Це дозволило вітчизняним підприємствам знайти більше комунікативних шляхів. Одним з головних напрямів залишається ЄС, який полегшив умови виходу на міжнародні ринки, надає фінансову та технічну допомогу, а також консультування. Це стало поштовхом для активного розширення діяльності українських компаній. Одним із найвдаліших прикладів є експансія «Nova post». Компанія здійснює доставку посилок у понад 200 країн світу, має відділення в 14 країнах Європи та планує ще більше розширюватись. Підприємство поширює українські стандарти сервісу (зокрема швидкість та зручність). Під час виходу на нові ринки український бізнес зіштовхується з

конкуренцією, бюрократією та високою стандартизацією. Проте попри великі виклики результативна діяльність збільшує позитивну репутацію України на міжнародному рівні, надає доступ до нових технологій і досвіду, а також підвищує фінансову стійкість.

У сучасних умовах критично важливим є питання забезпечення життєдіяльності підприємницького сектору. Ідеться про збереження стійкості України та її розвитку. Релокація підприємств є корисним інструментом сьогодні, натомість експансія забезпечує майбутні перспективи. Разом вони створюють баланс для нашого відновлення.

### **Бібліографічні посилання**

1. Арістов, Ю. (2022). *Програма релокації бізнесу - дієвий інструмент створення надійного економічного тилу* [online]. Available at: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/223016.html> [Accessed 20 Nov. 2025].

2. ГДК, (2022). *Опитування українського бізнесу* [online]. Available at: [https://gradus.app/documents/262/Gradus\\_Forbes\\_\\_\\_Ukrainian\\_Business\\_Survey.pdf](https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes___Ukrainian_Business_Survey.pdf) [Accessed 20 Nov. 2025].

3. Центр економічного відновлення (2023). *Оцінка впливу війни на економіку України* [online]. Available at: <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1DLj6hPv5WKCuZVHILPkVFUwWNLT56FzR> [Accessed 20 Nov. 2025].

4. Чернушенко, А. (2023). *Досвід виходу «Нової пошти» на міжнародні ринки* [online]. Available at: <https://web-promo.ua/ua/blog/dosvid-vihodu-novoyi-poshti-na-mizhnarodni-rinki-andrij-grigorov-pro-skladnoshi-i-vikliki-takozh-pro-plani-kompaniyi-na-majbutnye/> [Accessed 20 Nov. 2025].

**Ліннік М. В.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

**Науковий керівник – Прокопішина О. В.,**

*к.е.н. доц. завідувач кафедри економіки та права  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **РЕГІОНАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Глобальна політична та економічна ситуації спонукають країни до пошуку альтернатив там, де можна спиратися на стабільність, системність та передбачуваність. Очевидно, що за умов динамічного середовища, в якому ми живемо, майже неможливо знаходити повністю стабільну систему. Водночас, регіональна інтеграція та кооперація з країнами-партнерами може стати ефективним замінником глобалізованим економічним відносинам, які стають дедалі більш ненадійними та незахищеними.

Відповідно до визначення А. Падалки, регіональна інтеграція – це «...це процес, в рамках якого дві або більше національних держав домовляються про співпрацю та тісну взаємодію з метою досягнення миру, стабільності та добробуту...» [3].

У свою чергу, А. Крисоватий у своїй праці [1] підкреслює, що регіональна інтеграція «...починається, коли держави передають принаймні частину повноважень і прав суверенітету на регіональний рівень...».

Отже, регіональна інтеграція може розглядатися як інструмент пошуку нових ефективних рішень, здатний не лише зміцнювати національну економіку, а й формувати додаткові механізми колективної стійкості до зовнішніх викликів.

Завдяки узгодженим засобам політики, спільним інституціям та координації економічних стратегій вона здатна частково компенсувати слабкості традиційних глобальних економічних форматів, що дедалі частіше демонструють уразливість до політичних та фінансових шоків. Утім, першочерговим завданням залишається комплексна оцінка ключових характеристик регіональної інтеграції, її реального потенціалу та можливостей адаптації до специфічних потреб країн-учасниць. Отже, при затвердженні бачення про перехід до регіональної інтеграції важливим є усвідомлення та повноцінне формування уявлення про переваги такого кроку.

По-перше, регіональна інтеграція постає як більш стабільне та передбачуване явище, оскільки залежить від обмеженої кількості гравців і характеризується вищим рівнем керованості, зумовленим компактністю групи учасників. Країни одного регіону зазвичай мають подібні економічні пріоритети, спільні історичні та інституційні передумови, а також аналізують ринкову кон'юнктуру зі схожої перспективи. Відтак, формування регіональних союзів шляхом поглибленої інтеграції видається логічним і доцільним, особливо тоді, коли економічна структура абсолютної більшості держав є подібною та орієнтованою на розв'язання спільних стратегічних завдань.

Крім того, за умов регіональної інтеграції кількість стейкхолдерів є обмеженою, але при цьому кожен із них значно більш залучений у процеси розвитку регіону. Це підвищує рівень комунікації, прозорості та колективної відповідальності, а відтак – сприяє швидшому ухваленню рішень і посиленню довіри між учасниками. Таким чином, загальний рівень співпраці та вироблення узгоджених політик може бути значно вищим, ніж у випадку глобальних форматів, де кількість акторів, їхні інтереси та глибина суперечностей є суттєво більшою. У цьому зв'язку варто наголосити, що регіональна інтеграція має бути належно координованою урядами держав-учасниць з метою уникнення надмірної внутрішньої конкуренції та забезпечення узгодженого відстоювання

їхніх економічних інтересів на глобальному ринку. Наявність спільних регуляторних механізмів, інституційної рамки та колективних підходів до зовнішньоекономічної політики посилює переговорні позиції кожної країни-члена.

Деталізуючи це явище, важливо підкреслити, що значною перевагою регіональних угруповань є їхня здатність створювати більш кероване середовище порівняно з глобальними структурами. Процеси глобалізації дедалі частіше зазнають впливу великих гравців, таких як США чи КНР, які прагнуть формувати правила гри відповідно до власних стратегічних інтересів. Це нерідко змушує менші держави погоджуватися на менш вигідні умови співпраці, що послаблює їхню економічну автономію.

По-друге, регіональна інтеграція може мати суттєво триваліший ефект, адже ґрунтується на економічній, культурній та інституційній однорідності країн, а також на їхній здатності узгоджено просувати власні інтереси у міжнародних відносинах. Регіональні союзи формують більш стійкі механізми солідарності та взаємної підтримки, що стимулює відповідальніше ставлення держав до зобов'язань перед партнерами. У підсумку це забезпечує тривкість регіональних структур і посилює їхню конкурентоздатність у глобальній системі економічних та політичних взаємозв'язків.

Отже, підсумовуючи сказане, варто відзначати, що регіональна інтеграція є ефективним інструментом економічної взаємодії та може бути цілком доцільним заміном глобальної інтеграції. При цьому підприємцям та країнам варто оцінювати економічні перспективи регіональної інтеграції, та у той же час на державному рівні регулювати економічну пропозицію для товарів з метою їхньої популяризації та підвищення продажів на ринках збуту. Відтак, регіональна інтеграція може бути якісним заміном світових глобалістичних процесів, що сприятиме підвищенню стійкості регіональної економіки та прискорюватиме її розвиток, використовуючи міждержавну взаємодію.

## Бібліографічні посилання

1. Крисоватий, А., Лизун, М. (2023). *Європейська та глобальна регіональна інтеграція*. Тернопіль: Осадца Ю.В., 295 с.
2. Курах, Л. (2020). Поняття та види міжнародної інтеграції: теоретико-правовий аналіз. *Держава та регіони. Серія: Право*, [online] 4 (79), с. 11–16. Available at: [http://law.stateandregions.zp.ua/archive/4-2\\_2020/4.pdf](http://law.stateandregions.zp.ua/archive/4-2_2020/4.pdf) [Accessed 01 Dec. 2025].
3. Падалка, А. М. (2025) Регіональна економічна інтеграція як інструмент зміцнення національної безпеки України. *Регіональна економіка*, [online] 1 (115), с. 70–81. Available at: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-1-6> [Accessed 30 Nov. 2025].
4. Collin, S. O. Y. (2025). A critique of the ideology of sustainability among academics and universities. *Research bulletin of Kharkiv University of Humanities «People's Ukrainian Academy»*, [online] vol. 31, pp. 78–105. Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15426473> [Accessed 30 Nov. 2025].

**Харченко А. В.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю ІЗ «Туризм і рекреація»*

*Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця*

*Науковий керівник – Козубова Н. В.,*

*к.е.н. доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу*

*Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця*

## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ТУРИЗМІ: ЯК ВОНИ ЗМІНЮЮТЬ ЕКОНОМІКУ ГАЛУЗІ**

Стрімкий розвиток цифрових технологій кардинально трансформує сучасний туристичний ринок, визначаючи нові підходи до надання послуг,

взаємодії з клієнтами та організації бізнес-процесів. Туризм як одна з найбільш динамічних сфер світової економіки чутливо реагує на інновації, інтегруючи їх у всі етапи формування туристичного продукту – від планування подорожі до післясервісної підтримки. Поширення мобільних застосунків, платформ онлайн-бронювання, технологій віртуальної та доповненої реальності, автоматизація сервісів і використання великих даних формують нову архітектуру споживчого досвіду, підвищують продуктивність бізнесу та сприяють появі нових бізнес-моделей у галузі.

Після пандемії COVID-19 цифровізація туризму набула особливої актуальності, адже саме цифрові інструменти дозволили галузі швидше адаптуватися до обмежень, змін поведінки туристів та зростання вимог до безпеки. Нині цифрові технології є не лише засобом оптимізації, але й ключовим фактором конкурентоспроможності туристичних компаній, впливаючи на ціноутворення, структуру витрат, ефективність логістики, маркетингові стратегії та формування нових туристичних пропозицій. Важливою тенденцією стає переорієнтація на персоналізовані цифрові рішення, здатні не лише задовольнити індивідуальні потреби споживачів, а й формувати попит на нові формати подорожей.

Таким чином, дослідження впливу цифрових технологій на економіку туристичної сфери є актуальним і необхідним для розуміння трансформаційних процесів, що визначають розвиток галузі в умовах цифрової економіки.

Цифрові платформи та онлайн-сервіси суттєво змінюють спосіб формування та продажу туристичного продукту. За останнє десятиліття класичні моделі роботи турагентств, орієнтовані на фізичні офіси продажів, почали поступатися платформам онлайн-бронювання, що дозволяють клієнтам самостійно формувати маршрут, обирати транспорт, проживання та дозвілля. Компанії типу Booking, Airbnb, Skyscanner стали центрами економічної активності галузі, перетворивши традиційні ланцюги створення вартості.

Така трансформація супроводжується зниженням транзакційних витрат і появою економіки платформ, де ключовим ресурсом стають дані про поведінку споживачів. Туристичні підприємства дедалі частіше впроваджують CRM-системи, аналітичні модулі, автоматизовані способи обробки замовлень, що сприяє скороченню витрат на персонал, оптимізації операцій та точнішому прогнозуванню попиту.

Мобільні застосунки стали однією з найпотужніших рушійних сил цифрової трансформації туризму. Сучасний турист очікує швидкого доступу до інформації, можливості здійснити бронювання «в один клік», отримати персоналізовані пропозиції або цифрові гідів в конкретному місці перебування.

Використання геолокаційних сервісів, push-сповіщень та аналітики поведінки формує новий рівень персоналізації, що сприяє зростанню лояльності клієнтів і підвищенню середнього чека. Туристичні компанії активно інтегрують мобільні технології з програмами лояльності, що дозволяє стимулювати повторні покупки та залучати нові аудиторії.

З економічної точки зору, мобільні рішення знижують витрати бізнесу на комунікацію, скорочують час обслуговування клієнта та дозволяють підвищити прибутковість через автоматизацію.

Віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR) стають інструментами створення унікального користувацького досвіду. Віртуальні тури дозволяють туристам ознайомитися з локаціями до здійснення подорожі, що підвищує впевненість у рішенні та сприяє зростанню конверсії. Для підприємств VR/AR відкривають можливість демонстрації готельних номерів, музеїв, туристичних маршрутів, що особливо важливо для організацій культурної спадщини та індустрії гостинності. Економічний ефект полягає у збільшенні потенційного ринку, підвищенні вартості туристичного продукту й можливості монетизації нових форматів контенту.

Ключовим ресурсом сучасної туристичної галузі стають великі дані.

Завдяки аналізу великих обсягів даних підприємства можуть прогнозувати сезонні коливання, будувати індивідуальні пропозиції, оптимізувати цінову політику та підвищувати конкурентоспроможність. Авіакомпанії, готелі та платформи бронювання активно використовують динамічне ціноутворення, що базується на алгоритмах машинного навчання та аналізі поведінкових патернів споживачів. Це підвищує точність прогнозування доходів і оптимізує заповнюваність номерного фонду або рейсів. Управління на основі великих даних дозволяє туристичним компаніям зменшувати втрати, підвищувати рентабельність та гнучкіше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Автоматизація логістичних процесів у туроператорів сприяє оптимізації маршрутів, зниженню витрат на транспорт, підвищенню точності доставки туристичних груп і ефективнішому використанню ресурсів.

Цифрові технології змінюють не лише структуру послуг, але й економічну логіку функціонування туризму. До ключових наслідків належать: зниження транзакційних витрат; підвищення продуктивності праці; зростання конкурентного тиску через появу нових гравців ринку; розвиток глобальних цифрових екосистем; зміна структури витрат підприємств (зростання частки витрат на ІТ-інфраструктуру); формування нових каналів монетизації.

Цифрові технології стали ключовим драйвером структурних змін у туристичній галузі, впливаючи як на формування туристичного продукту, так і на економічну модель функціонування підприємств індустрії гостинності. Поширення онлайн-платформ, мобільних сервісів, систем персоналізації та автоматизації сприяє суттєвому зниженню транзакційних витрат, підвищенню ефективності бізнес-процесів і розширенню можливостей доступу до глобальних ринків. Цифровізація формує нову логіку взаємодії між підприємствами та споживачами: дані стають основним стратегічним ресурсом, а платформи – головними інфраструктурними елементами туристичного бізнесу. Активне впровадження технологій VR/AR, Big Data, динамічного ціноутворення та

мобільних рішень підвищує ступінь персоналізації туристичного досвіду та формує індивідуалізовані моделі поведінки споживачів.

Водночас цифрова трансформація стимулює конкуренцію, створює умови для появи нових бізнес-моделей і посилює залежність галузі від інноваційних технологій. Для підприємств туристичної сфери це означає необхідність інвестувати в цифрову інфраструктуру, розвивати компетенції персоналу та адаптувати організаційні структури до умов цифрової економіки.

Загалом цифрові технології слід розглядати як фундаментальний чинник стійкого розвитку туристичної галузі, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності, розширенню економічних можливостей, покращенню якості туристичних послуг і формуванню нових ринкових переваг.

#### **Бібліографічні посилання**

1. Гуцал, Л., Столяр, В. та Павлюк, С. (2025). Цифрові технології в організації туристичних подорожей. *Економіка та суспільство*, [online] 80. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-25> [Accessed 25 November 2025].

2. Марусей, Т. В., Мазур, Н. А. (2025). Інноваційний розвиток туризму та індустрії гостинності в умовах цифровізації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, [online] 2 (6), с. 223–230. Available at: [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-27S](https://doi.org/10.60022/2(6)-27S) [Accessed 25 November 2025].

3. Цвілий, С., Жилко, О. та Зайцева, В. (2023). Використання цифрових технологій в післявоєнному відновленні індустрії туризму. *Вісник Сумського національного аграрного університету*, [online] 3 (95), с. 21–25. Available at: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.3.3> [Accessed 23 November 2025].

4. Шинкаренко, Л., Воропай, Н. та Шинкаренко, А. (2025). Цифровізація як чинник сталого розвитку індустрії туризму та гостинності. *Сталий розвиток*

*економіки*, [online] 4 (55), с. 389–395. Available at: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-53> [Accessed 25 November 2025].

**Kurilyonok M. A.,**

*second (master's) level higher education student*

*specialty D3 « Management «*

*V. N. Karazin Kharkiv National University*

*Scientific supervisor – Zadnieprovskya G. I.,*

*PhD (Economics), associate professor,*

*Department of Economics and Management*

*V. N. Karazin Kharkiv National University*

## **THE IMPACT OF FLEXIBLE EMPLOYMENT ON EMPLOYEE MOTIVATION AND ENGAGEMENT IN AN ORGANIZATION**

Traditional forms of employment, which presuppose a strictly fixed work schedule, are increasingly coming under fire. Modern workers, seeking a better work-life balance, are showing interest in flexible work arrangements. This trend is primarily driven by technological advances, as well as increased competition for talented employees and demographic changes. However, the impact of flexible work arrangements on employee motivation and engagement remains a topic of debate and requires comprehensive research.

To understand how flexible employment affects employee motivation, it is necessary to pay attention to the relevant theories.

Adams's equity theory emphasizes the balance between employee contributions and the associated rewards [1]. Proper implementation of flexible work arrangements can ensure a fair distribution of resources and opportunities for all employees.

Vroom's expectancy theory notes the importance of the relationship between employee effort, performance, and reward [2]. If flexible employment gives employees

more control over their work and time, it may increase their expectations regarding achieving results.

E. Deci and R. Ryan's self-determination theory emphasizes the importance of autonomy, relatedness, and competence for intrinsic motivation. Flexible work can satisfy these needs, giving employees greater independence and control over their own work [3].

Existing research illustrates the ambiguous impact of flexible work arrangements on employee motivation.

However, the remote system also has certain disadvantages. Flexible employment can lead to [1]:

decreased engagement, since for some employees the lack of constant communication with colleagues can lead to a feeling of loneliness and disengagement from the life of the company;

difficulties in control, since it may be necessary to implement effective systems for monitoring and evaluating employees with flexible working hours;

deterioration of communication and teamwork, since remote work can complicate interaction between colleagues.

It should be noted that the effectiveness of flexible working arrangements is determined by such important factors as:

1) technological equipment: to successfully use flexible forms of employment, access to suitable technologies is necessary;

2) effective system of evaluation and control;

3) type of work: not every type of work is suitable for flexible hours or remote work.

4) organizational culture: Support from employees and management for flexible working arrangements plays an important role.

The introduction of flexible work arrangements offers certain benefits for both employers and employees. For employers, it's a way to retain talented workers and

conserve organizational resources, which is especially important in a competitive environment. It helps increase loyalty by reducing turnover through work-life balance. Flexible working hours also help optimize the use of work time.

To successfully implement flexible work arrangements, organizations need to: formulate a clear policy regarding flexible employment, define a monitoring system and communication rules.

provide employees with the necessary technologies and teach them to work in a flexible mode.

ensure opportunities for communication and interaction between employees working in different modes.

continuously evaluate the impact of flexible forms of employment on employee motivation and productivity within the company.

To successfully transition to remote work, you need to be confident in the existence of a legal framework and a strong corporate culture that allows employees to interact within the law and without losing trust when communicating.

Flexible work arrangements have the potential to be a powerful tool for increasing employee motivation and engagement, but their effective use requires careful planning and effective management. Companies should consider not only the benefits of flexible work but also the risks associated with it in order to develop strategies that reduce negative aspects and increase positive consequences.

## References

1. Rotter, J. B. (2021). *Social learning theory* [online]. Available at: <https://doi.org/10.55927/jiph.v1i3.2317> [Accessed 29 November 2025].
2. Rumjaun, A., Narod, F. (2020). *Social Learning Theory* [online]. Available at: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-43620-9\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-43620-9_7) [Accessed 29 November 2025].

3. Saidi, N. S. A., Michael, F. L. and Sumilan, H. (2019). The relationship between working environment and employee performance. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, [online] 5 (2), pp. 14 – 22. Available at: <https://doi.org/10.33736/jcshd.1916.2019> [Accessed 29 November 2025].

**Ступіна Л. О.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю ІЗ «Туризм і рекреація»*

*Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця*

*Науковий керівник – Козубова Н. В.,*

*к.е.н. доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу*

*Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ СЕЗОННОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПОПИТУ ЯК ЧИННИКА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Сезонність туристичного попиту є однією з ключових характеристик розвитку туристичної індустрії, яка суттєво впливає на економічну стабільність регіонів. Нерівномірний розподіл туристичних потоків упродовж року створює коливання доходів підприємств туристичного та готельно-ресторанного секторів, а також впливає на зайнятість і соціально-економічний стан місцевих громад. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на туристичному ринку питання прогнозування, управління та пом'якшення негативних наслідків сезонних коливань набувають особливої актуальності. Попит на туристичні послуги в окремі періоди року демонструє значну нерівномірність, що обумовлює потребу у застосуванні адаптивних стратегій управління доходами і ресурсами, а також у розвитку інноваційних моделей стимулювання позасезонного туризму.

Сезонність туристичного попиту проявляється у нерівномірному розподілі туристичних потоків протягом року та залежить від природно-кліматичних умов, культурних і святкових подій, а також від туристичних традицій окремих регіонів. Пік активності туристів у високий сезон створює значне навантаження на інфраструктуру, підвищує попит на послуги готелів, транспортних компаній та ресторанного сектору, тоді як у низький сезон більшість підприємств зіштовхується з недостатньою завантаженістю та зменшенням доходів. Такі коливання впливають на фінансову стабільність бізнесу, змушують підприємства застосовувати сезонні тарифи та пропонувати знижки, що безпосередньо відображається на прибутковості. Крім того, сезонність спричиняє нестабільність у зайнятості, адже у пікові місяці потрібні додаткові тимчасові працівники, а в низький сезон їхня кількість скорочується, що створює соціальні ризики для місцевих громад.

Аналіз сезонних коливань дозволяє виявляти закономірності туристичних потоків та прогнозувати періоди підвищеного або зниженого попиту. Для пом'якшення негативних наслідків сезонності застосовуються різні стратегії: розвиток позасезонного туризму через організацію тематичних заходів, просування внутрішнього туризму, впровадження інноваційних послуг, а також активна маркетингова підтримка у міжсезоння. Водночас ефективне управління сезонністю вимагає комплексного підходу, що включає узгоджені дії державних органів, туристичних компаній та місцевих громад, адже лише взаємодія усіх учасників ринку дозволяє зменшити економічні коливання, підвищити стабільність доходів та забезпечити стійкий розвиток туристичної індустрії.

Сезонність туристичного попиту також безпосередньо впливає на формування стратегій інвестицій у туристичну інфраструктуру. Підприємства та органи місцевого самоврядування змушені планувати капітальні та поточні витрати з урахуванням пікових періодів, щоб уникнути перевитрат у низький сезон та забезпечити достатню пропускну спроможність у високий. Це

стосується не лише готелів і ресторанів, а й транспортних вузлів, розважальних комплексів, музеїв та культурних центрів. Крім того, сезонні коливання стимулюють розвиток нових продуктів і послуг, спрямованих на залучення туристів у міжсезоння, таких як фестивалі, освітні тури, гастрономічні маршрути та спортивні події. Комплексний підхід до управління сезонністю дозволяє оптимізувати доходи підприємств, підвищити завантаженість інфраструктури та зменшити соціальні ризики для місцевого населення, водночас сприяючи формуванню сталого та конкурентоспроможного туристичного ринку.

Сезонність створює ситуації перевантаження інфраструктури у пікові періоди: готелі та апартаменти досягають своєї максимальної місткості, транспортні маршрути перевантажуються, а культурні та розважальні заклади працюють на межі своїх можливостей. Водночас у міжсезоння частина ресурсів простоє, що призводить до недоотримання доходів та збільшення витрат на утримання персоналу і об'єктів, які залишаються функціональними. Це негативно впливає на фінансову стабільність підприємств і може спричиняти касові розриви, зростання заборгованості та навіть банкрутства, особливо у малих та середніх компаніях, що не мають достатніх резервів для покриття низького сезону.

Економічні наслідки сезонності туристичного попиту відчуються і на рівні територіальних громад. Значна частина місцевого бюджету у туристично привабливих регіонах формується за рахунок податків і зборів, пов'язаних із туристичною діяльністю. Нерівномірність надходжень призводить до обмеженої фінансової спроможності органів місцевого самоврядування забезпечувати стабільне функціонування соціальної інфраструктури, утримувати комунальні послуги та реалізовувати інвестиційні проєкти у міжсезоння. Це створює економічну нестабільність на місцевому рівні, яка проявляється у коливаннях зайнятості, зростанні нерівності доходів та соціальної напруги серед населення.

Підприємства намагаються компенсувати сезонність через різні

маркетингові та інноваційні стратегії, включно з проведенням міжсезонних фестивалів, тематичних турів, знижок та спеціальних пакетних пропозицій. Проте ці заходи не завжди забезпечують рівномірне навантаження на ринок та стабільність доходів. Крім того, нерівномірний туристичний потік обмежує можливості довгострокового стратегічного планування у сфері капітальних інвестицій, розвитку готельного та транспортного комплексу, що робить регіон вразливим до зовнішніх економічних шоків та змін споживчих переваг туристів.

Сезонність туристичного попиту також впливає на трудові ресурси та зайнятість. У пікові періоди спостерігається потреба у значній кількості тимчасових працівників, тоді як у низький сезон частина персоналу залишається непрацевлаштованою або працює неповний робочий день. Такі коливання створюють нестабільність доходів населення, що безпосередньо відображається на купівельній спроможності місцевого населення та загальному рівні економічної активності у регіоні.

Таким чином, сезонність туристичного попиту є складним і багатовимірним явищем, що впливає на фінансову стійкість підприємств, економічну стабільність територіальних громад та рівень соціально-економічного розвитку регіону. Ефективне управління сезонними коливаннями потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, розвиток інфраструктури, стимулювання міжсезонного попиту та формування фінансових резервів для пом'якшення негативних наслідків низького сезону.

### **Бібліографічні посилання**

1. Король, О. (2025). Чинник загроз і небезпек у міжнародному туризмі та його вплив на в'їзні туристичні потоки. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*, [online] 58, с. 111. Available at: <https://doi.org/10.25128/2519-4577.25.1.11> [Accessed 25 November 2025].

2. Самонова, Т. Б. (2025). Управління маркетинговим забезпеченням туристських підприємств в умовах нестабільного середовища. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, [online] 45, с. 451–458. Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16944378> [Accessed 25 November 2025].

3. Тарасенко, І., Тарасенко, О. та Грищенко, С. (2025). Статистичні моделі аналізу фінансово-економічних показників міжнародних туристичних компаній в умовах нестабільності. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, [online] 2 (5), с. 83–92. Available at: [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-10S](https://doi.org/10.60022/2(5)-10S) [Accessed 25 November 2025].

**Білокін П.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Прокопів О. В.,*

*к.е.н. доц. завідувач кафедри економіки та права  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ЕКОНОМІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ІНТЕГРАЦІЇ МІГРАНТІВ У КОРПОРАТИВНІ СТРУКТУРИ**

Військова агресія проти України стала причиною масштабної міграційної хвилі, внаслідок якої мільйони громадян були змушені залишити свої домівки та шукати роботу за кордоном. Така ситуація створює нові виклики для інтеграції українських мігрантів у корпоративні структури приймаючих країн та одночасно впливає на економічні процеси як в Україні, так і на міжнародних ринках праці. Ефективна інтеграція тимчасових і довгострокових мігрантів стає критичною для забезпечення їхнього соціально-економічного благополуччя та підтримки

стабільності корпоративного середовища, до якого вони долучаються.

Проблема інтеграції українських громадян вимагає врахування як економічних, так і організаційних аспектів [1]. З одного боку, роботодавці стикаються з необхідністю адаптації процесів управління персоналом до специфіки мігрантського контингенту, включаючи мовні, культурні та психологічні бар'єри. З іншого боку, українські працівники потребують підтримки у соціальній, професійній та правовій сферах, що дозволяє забезпечити їхню продуктивність та мотивацію.

Масова міграція українських громадян унаслідок військової агресії спричинила суттєві зміни на ринках праці приймаючих країн та створила низку економічних викликів для корпоративних структур [3]. Підприємства, що залучають українських працівників, стикаються з потребою оптимізації ресурсів, забезпечення соціальної та фінансової стабільності, а також зменшення ризиків, пов'язаних із адаптацією нових співробітників.

Одним із ключових викликів є оптимізація витрат на адаптацію персоналу. Для ефективного включення мігрантів у корпоративні процеси компанії змушені інвестувати у мовну підготовку, професійне навчання, психологічну підтримку та заходи соціальної інтеграції. Хоча це збільшує короткострокові витрати, у довгостроковій перспективі такі інвестиції сприяють підвищенню продуктивності праці та зменшенню плинності кадрів, що позитивно впливає на економічну ефективність підприємства.

Ще одним важливим аспектом є вплив на заробітні плати та умови праці. Залучення мігрантів здатне змінювати структуру компенсацій, особливо у секторах з дефіцитом робочої сили [4]. Компанії повинні забезпечувати баланс між конкурентними умовами для нових працівників та підтриманням справедливих компенсацій для існуючих співробітників, щоб уникнути соціальної напруженості та конфліктів у колективі.

Не менш важливим є питання регулювання трудових ресурсів та

соціальних виплат. Інтеграція мігрантів передбачає дотримання вимог законодавства щодо соціальних гарантій, страхування, податкових та пенсійних виплат. Недотримання нормативних вимог створює фінансові та репутаційні ризики для компаній і може ускладнювати їхню діяльність на ринку праці.

Окрім цього, раптовий приріст робочої сили з числа українських мігрантів може призвести до короткострокового перевантаження систем управління персоналом. Це вимагає додаткових ресурсів для планування робочого часу, організаційної інтеграції та адаптації корпоративних процесів, що є важливим фактором підтримання економічної стабільності компаній у період активної міграції.

Таким чином, економічні виклики інтеграції українських мігрантів потребують системного підходу до управління ресурсами, планування витрат на адаптацію та забезпечення стабільності корпоративних процесів.

Інтеграція українських мігрантів у корпоративні структури приймаючих країн охоплює не лише економічні аспекти, а й численні організаційні та культурні виклики. Успішна адаптація мігрантів у робочому середовищі значною мірою залежить від здатності компаній враховувати культурну специфіку, мовні особливості та психологічні потреби нових працівників.

Одним із ключових аспектів є культурна адаптація та формування корпоративної ідентичності [3]. Українські працівники можуть мати різні культурні норми та цінності, що відрізняються від приймаючого середовища. Формування корпоративної культури, яка враховує культурне різноманіття та сприяє ефективній командній взаємодії, є критично важливим для збереження продуктивності та запобігання конфліктам у колективі.

Не менш важливим є подолання мовних бар'єрів. Недостатнє володіння мовою приймаючої країни ускладнює комунікацію та виконання професійних обов'язків. Багато компаній організують мовні курси або призначають наставників, що допомагає прискорити процес інтеграції та покращити

взаєморозуміння між співробітниками.

Важливим фактором є також психологічна підтримка та соціальна інтеграція [3]. Міграція через війну часто супроводжується високим рівнем стресу та психологічними травмами. Для забезпечення ефективної адаптації компанії мають надавати доступ до психологічної допомоги, соціальних програм та інтеграційних заходів у робочому середовищі.

Не менш актуальним є супровід правових та адміністративних процедур. Українські мігранти потребують підтримки щодо легального працевлаштування, отримання дозволів на роботу, соціального страхування та інших адміністративних аспектів. Наявність внутрішніх або зовнішніх консалтингових служб значно полегшує процес інтеграції та зменшує ризики порушення законодавчих вимог.

Виклики інтеграції українських мігрантів потребують комплексного підходу, який поєднує культурну адаптацію, мовну підготовку, психологічну підтримку та правовий супровід, забезпечуючи ефективність корпоративних процесів та соціальну стабільність нового персоналу. Інтеграція українських мігрантів у корпоративні структури за кордоном є складним багаторівневим процесом, який виходить за рамки традиційних моделей управління персоналом. Одним із ключових висновків є те, що успіх інтеграції значною мірою залежить від здатності компаній створювати інклюзивне середовище, яке враховує психологічну, культурну та соціальну специфіку мігрантів, а не лише формальні адміністративні процедури.

Отже, інтеграція українських мігрантів у корпоративні структури є не лише соціальним або кадровим викликом, а стратегічним завданням, що вимагає системного підходу до розвитку людського капіталу, інноваційного управління персоналом та формування інклюзивної корпоративної культури. Реалізація таких підходів дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до нових умов, використовувати потенціал мігрантів та зміцнювати свої позиції на глобальному

ринку.

### Бібліографічні посилання

1. Завербний, А. С., Гадик, В. О. (2025). Формування корпоративних цінностей у міжнародних компаніях під впливом української міграції: принципи, особливості, проблеми і перспективи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, [online] 1 (13). Available at: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.059> [Accessed 25 November 2025].

2. Кубіній, Н., Ножов, Е. та Афанасьєв, Д. (2025). Людський капітал, мобільність та міграція: стратегічні функції. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, [online] 3 (92), с. 79–90. Available at: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2025-3-06> [Accessed 25 November 2025].

3. Маслій, О. А., Гайдаш, О. С. (2025). Систематизація загроз кадровій безпеці підприємств в умовах глобальної нестабільності. *Економіка і регіон*, [online] 3 (98), с. 233–242. Available at: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).4036](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).4036) [Accessed 25 November 2025].

**Olendaryov M. S.,**

*second (master's) level higher education student*

*specialty D3 «Management»*

*V. N. Karazin Kharkiv National University*

*Scientific supervisor – Zadnieprovskia G. I.,*

*PhD (Economics), associate professor,*

*Department of Economics and Management*

*V. N. Karazin Kharkiv National University*

## THE ROLE OF LEADERS IN FORMING CORPORATE CULTURE

In modern conditions for success conduct business is gaining a huge role

corporate culture. How show the research is well-structured corporate culture promotes achievement goals organization, affects motivation and promotion satisfaction true-house, and also strengthens the organization's team. Culture includes norms behavior, values, beliefs that form working environment and influence interactions employees.

Formation corporate cultures mission – based company, its purposes, as well as social and ethical principles shared employees. The key factor in this process are leaders who create an environment based on respect and mutual understanding in the team. Leaders do not just manage, they guide, inspire and motivate team to achieve common goals. Such leaders serve role model, while creating an atmosphere of trust and respect, influencing ethical standards. Actions and decisions leaders influence the values that declared organization.

Leaders provide direct influence corporate culture through their actions, decisions, and management style. Leaders ask new standards ethics, form principles interactions and determine priorities organizations. Influence leaders can consider in several aspects:

- 1) management team introduces new ethical norms, values, with the help of: introduction code behavior that characterizes norms behavior in a group; conducting training in the norms of interaction in a team.
- 2) interaction and communication. Managers support communication, thereby create comfortable working atmosphere, take into account different points of view;
- 3) working with conflicts. Manager must be able to decide conflicting situations, find fair decisions, do not violate relationships in the team.

Leaders organizations significantly can raise level motivation employees, creating favorable working. This is achieved by: competent distribution resources and tasks; creation atmosphere for professional growth; provision opportunities for implementation new ideas; creation conditions for balance between work and personal life.

It is important that the leader didn't just impose changes, and explained their

necessity and helped team adapt. Leaders should be flexible and fast adapt the culture to new conditions that is expressed in the following aspects:

1) creation atmosphere conducive to changes: employees should be ready for new challenges, and the leader must demonstrate openness to change;

2) management changes: the leader is not only initiates transformations, but also helps employees adapt to them by reducing level stress and resistance;

3) formation hybrid work models: with development remote leaders of labor formats should build a culture of interaction that saves corporate values regardless of the worker places employees.

Thus, the leaders are playing key role in the formation corporate cultures organizations. They set the tone and direction, establish standards create environment based on respect commitment, trust, and ethics. Leaders who are working on the formation corporate cultures, owns creation an engaged team that is ready to achieve goals organizations. Companies with strong corporate culture have more motivated employees, high degree involvedness and resistance to change. In modern conditions when the labor market is constantly sings changes, ability leaders to form and maintain corporate culture is becoming the most important factor of competitiveness enterprises [3].

It is important to understand that the company culture not only is created actions leader – everyone employee contributes his contribution to it development through everyday interaction and execution work tasks. However exactly leader asks direction and forms the basis on which is being built corporation culture.

A leader is not just a manager who accepts managerial solutions, but a strategist, inspirer and change agent. His role in shaping corporate cultures impossible overestimate, because from it depends on the atmosphere in the team, the level motivation employees and ability companies adapt to new challenges.

## References

1. Collin, S. O. Y. (2025). A critique of the ideology of sustainability among academics and universities. *Research bulletin of Kharkiv University of Humanities «People's Ukrainian Academy»*, [online] vol. 31, pp. 78–105. Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15426473> [Accessed 30 Nov. 2025].
2. Liden, R. C., Wang, X. and Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, [online] 186, p. 115036. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036> [Accessed 29 November 2025].
3. Lin, Q. (2025), Digital leadership: a systematic literature review and future research agenda. *European Journal of Innovation Management*, [online] 28 (6), p. 2469–2488. Available at: <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0522> [Accessed 29 November 2025].

## РОЗДІЛ 2 НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ СУПРОВІД ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Норік Д. С.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

**Науковий керівник – Астахов В. В.,**

*к.ю.н. професор кафедри економіки та права  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

### ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Освіта є одним із ключових чинників розвитку сучасного суспільства. Від якості її правового регулювання залежить ефективність функціонування навчальних закладів, реалізація права громадян на освіту та підвищення рівня якості освіти взагалі. У зв'язку з постійним оновленням освітнього законодавства постає потреба в його ретельному аналізі, узгодженні та вдосконаленні відповідно до нових соціальних викликів.

Головна мета роботи – проаналізувати стан правового регулювання освітньої сфери в Україні та визначити шляхи його вдосконалення до сучасних потреб. Знайомство з генезисом освітнього законодавства показує, що ця проблематика була предметом досліджень численних вітчизняних науковців, зокрема В. В. Астахова [1; 2], В. І. Борисової, В. Д. Філіппової [5], Г. М. Чирви [6] та багатьох інших.

Як відомо, правове регулювання освітньої діяльності в Україні є динамічною системою, що постійно вдосконалюється відповідно до потреб

суспільства. Воно забезпечує реалізацію права громадян на освіту, визначає механізми управління освітніми процесами та гарантує дотримання стандартів якості, оскільки право на освіту – це право людини на здобуття певного обсягу знань, культурних навичок та професійної орієнтації, необхідних для нормальної життєдіяльності в сучасному соціумі [3]. Сфера освіти найбільше потребує чіткої правової регламентації, адже саме вона гарантує реалізацію конституційного права на навчання, охоплює все суспільство та є важливою складовою економіки [5].

В свою чергу освітнє право є комплексною галуззю, що поєднує норми цивільного, трудового, адміністративного й інших напрямів та регулює взаємини між державою, навчальними закладами та учасниками освітнього процесу [5].

Основу освітнього права становлять Конституція України, закони про освіту та інші нормативні акти, що визначають розвиток галузі [5]. Листи, інструкції та методичні рекомендації Кабінету Міністрів та Міністерства освіти і науки мають тільки рекомендаційний характер для регулювання освітньої діяльності [4].

Доцільно зазначити, що навіть новітні редакції головних освітніх законів, а саме «Про освіту» (2017 р.) та «Про вищу освіту» (2014 р.) потребують оновлення, бо досі мають певні суперечності з іншими законодавчими актами, зокрема Цивільним кодексом та Кодексом законів про працю України [1]. В той же час більшість норм Закону України «Про вищу освіту» сприяють якісній підготовці фахівців та забезпечують доступну освіту, інтеграцію в Європу та підтримку науки [6].

Однією з проблем Закону України «Про вищу освіту», що потребує перегляду, є відсутність узгодженості його положень із нормами цивільного законодавства, яку не усувають і запропоновані зміни. Наприклад, викликає дискусію норма про обов'язковість статутного фонду у вищих навчальних закладах. Вона має на меті захист прав студентів у разі гіпотетичної ліквідації

закладу, проте гарантія та відповідальність є різними юридичними інструментами. Це ускладнює роботу органів влади й закладів освіти та створює ризик ухвалення необґрунтованих рішень, що можуть впливати на долі людей [1].

Освіта належить до тих сфер, що розвиваються поступово й обережно. Швидкі трансформації для неї нехарактерні, адже це не бізнес і не технологічний ринок. Результати освітніх рішень проявляються з часом, тому будь-які зміни потребують витримки, системності та послідовного впровадження. Отже, є підстави стверджувати, що чинне освітнє законодавство України не зовсім відповідає викликам ХХІ століття та потребує швидкого реформування. Розрізненість законів та окремих норм у різних нормативних актах ускладнює їхнє застосування та перешкоджає формуванню логічно завершеного та системного освітнього законодавства [2].

Невідповідність юридичної форми фактичному змісту правовідносин виникла через поширення норм цивільного права на освітні відносини, які потребують спеціального регулювання. Таке регулювання має забезпечувати освітнє право, що є складнішим і більш специфічним, ніж комплексна галузь законодавства [2]. Необхідність систематизації освітнього законодавства зумовлена обсягом матеріалу та його складністю, оскільки, наприклад, кодифікація є найскладнішою формою систематизації, що передбачає переробку нормативного матеріалу та створення нового акта – кодексу. Проте впровадження єдиного кодифікованого акта дозволить суттєво підвищити якість освітньої сфери та покращить суміжні галузі права – адміністративне, цивільне, трудове та інші [1].

Таким чином, для ефективної реалізації програми розвитку освіти в Україні необхідне кардинальне оновлення освітнього законодавства. Це дозволить усунути малоефективні норми, завершити формування освітнього права як окремої галузі та надійно забезпечити юридичні гарантії доступу до

освіти й підготовки високопрофесійних кадрів на користь суспільства та держави.

### Бібліографічні посилання

1. Астахов, В. В. (2013). Освітній кодекс – основа вдосконалення освітнього законодавства України. У: *Джерело педагогічної майстерності. Номінація: Правознавство*. С. 125–134.
2. Астахов, В. В. та ін. (2011). *Освітнє право*. Харків: Вид-во НУА, 188 с.
3. Конституційний Суд України, (2004). *Рішення у справі про доступність і безоплатність освіти* [online]. Київ, Україна. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v005p710-04#Text> [Accessed 1 November 2025].
4. Марініч, В.К., Миклуш, М.І. та Голуб, С.М. (2024). Правове регулювання освіти в Україні. Частина 1: Особливості верховенства права в галузі освіти в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*, [online] 84 (1), с. 177–181. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/469079b3-cafc-47fb-8da5-f7834704b90e/content> [Accessed 1 November 2025].
5. Філіппова, В. Д. (2014). Освітнє право як галузь законодавства України. *Правові новели*, [online] 2, с. 91–96 Available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=prno\\_2014\\_2\\_21](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=prno_2014_2_21) [Accessed 1 November 2025].
6. Чирва, Г. М. (2019). Нормативно-правове регулювання діяльності закладів вищої освіти в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, [online] 2 (66), с. 133–139 Available at: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2019/25.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2019/25.pdf) [Accessed 1 November 2025].

**Криворучко К. В.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Кравчина І. Б.,*

*викладач кафедри економіки та права  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **СУТНІСТЬ І ЗМІСТ ПОНЯТТЯ ПРАВА У КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ ПРАВОВОЇ ДОКТРИНИ**

Право є однією з фундаментальних складових суспільного буття, виступаючи головним механізмом регулювання взаємодії між людьми. Його сутність полягає у створенні універсальних норм поведінки, які визначають допустимі та бажані дії індивідів і підкріплюються державним апаратом. Право є основою демократичного устрою, забезпечуючи гарантії справедливості, свободи та рівноправності громадян [1].

За допомогою правових норм суспільство встановлює правила спілкування між особами, спільнотами та установами, а також досягає гармонії між індивідуальними правами та владними функціями держави. У теоретичних дослідженнях виділяють кілька концепцій щодо природи права.

Так, нормативна концепція розглядає право як сукупність офіційно затверджених правил, обов'язкових для всіх і забезпечуваних державним примусом. У цій парадигмі право ототожнюється із законодавством, з акцентом на його зовнішніх формах – законах, кодексах, постановах [2].

Соціологічна концепція підкреслює, що право виходить за межі абстрактних норм і втілюється в реальних діях людей, у їхньому щоденному застосуванні. Тут увага зосереджується на практичному впливі права на

суспільство, його зв'язку з етичними принципами та актуальними соціальними викликами. Природно-правова традиція розглядає право як втілення моральних засад, пов'язаних зі справедливістю та гідністю людини, а не лише як прояв державної волі [3].

На думку М. Самбора, поняття права не можна зводити лише до сукупності юридичних норм, адже воно має гуманістичну та соціальну природу. Дослідник наголошує, що право – це не просто інструмент регулювання, а міра свободи, рівності та справедливості, яка виражає цінності людини та суспільства. Такий підхід протиставляється формально-правовим визначенням, адже передбачає визнання духовного й морального змісту права. М. Самбор підкреслює, що розвиток правової науки має відбуватися у гуманістичному напрямі, де центральною цінністю є людина як носій прав і свобод, а не держава як джерело примусу [4].

Компаративна перспектива дозволяє глибше усвідомити багатовимірність права як соціального феномена, що поєднує норми, моральні та духовні засади. Як суспільне явище, право характеризується універсальною обов'язковістю, формалізованістю, цілісністю та державним підґрунтям. Воно поширюється на всіх учасників суспільних процесів, незалежно від їхнього статусу. Формалізація передбачає закріплення правових норм в офіційних джерелах, що забезпечує стабільність і прогнозованість регулювання. Цілісність права полягає у логічному зв'язку його елементів, тоді як державне підґрунтя гарантує примусове дотримання норм через інститути влади.

Зміст права розкривається крізь його ролі, серед ключових – регулююча, захисна, освітня та інтеграційна. Регулююча роль організовує суспільні відносини через визначення прав та обов'язків учасників. Захисна роль спрямована на охорону прав і свобод людини, протидію порушенням і застосування санкцій за невідповідність нормам. Освітня роль сприяє розвитку правової свідомості, культури та шанобливого ставлення до правових принципів.

Інтеграційна роль підкреслює значення права у підтримці суспільної стабільності та рівномірному розподілі ресурсів і можливостей. У сукупності ці ролі втілюють основну місію права – створення справедливого та гармонійного суспільного ладу [2].

У сучасному світі право еволюціонує під впливом глобалізації, технологічних змін та нових викликів, таких як цифрова трансформація, екологічні кризи та міграційні процеси. Це вимагає адаптації правових систем до реалій, забезпечення їхньої гнучкості без втрати фундаментальних принципів. Водночас право залишається ключовим елементом у боротьбі з нерівністю, дискримінацією та корупцією, сприяючи реалізації принципів верховенства права та верховенства прав людини.

Отже, право – це не лише набір правил, а комплексне явище, що поєднує нормативні, соціальні та моральні аспекти. Воно слугує основою для цивілізованого співіснування, забезпечуючи баланс між індивідуальною свободою та колективним благом. Розуміння сутності права дозволяє не тільки аналізувати його роль у суспільстві, але й активно сприяти його вдосконаленню для кращого майбутнього.

### **Бібліографічні посилання**

1. Скакун, О.Ф. (2001). *Теорія держави і права* [online]. Available at: [https://duikt.edu.ua/uploads/1\\_948\\_39072050.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/1_948_39072050.pdf) [Accessed 15 Oct 2025].
2. Рабінович, П.М. (2021). *Основи загальної теорії права та держави* [online]. Available at: [https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb\\_finan/Rabinovych-theory\\_philosophy\\_prava\\_posibnik\\_2021.pdf](https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan/Rabinovych-theory_philosophy_prava_posibnik_2021.pdf) [Accessed 15 Oct 2025].
3. Копейчиков, В.В. (1999). *Загальна теорія держави і права* [online]. Available at: [https://chtyvo.org.ua/authors/Kopieichykov\\_Volodymyr/Zahalna\\_teoriiia\\_derzhavy\\_i\\_prava/](https://chtyvo.org.ua/authors/Kopieichykov_Volodymyr/Zahalna_teoriiia_derzhavy_i_prava/) [Accessed 15 Oct 2025].

4. Самбор, М. (2011). Право як поняття та підходи до його розуміння. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*, [online] 87, с. 12–15 [Accessed 15 Oct 2025].

**Малєєва Д.Д.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини» Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Кравчина І. Б.,*

*викладач кафедри економіки та права Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **СПІВВІДНОШЕННЯ СИСТЕМИ ПРАВА ТА СИСТЕМИ ЗАКОНОДАВСТВА У СУЧАСНІЙ ПРАВОВІЙ ДОКТРИНІ**

Однією з фундаментальних категорій загальної теорії держави і права є поняття системи права та системи законодавства. Вони тісно пов'язані між собою, проте відображають різні аспекти функціонування правової системи держави. Система права – це внутрішня структура права, що характеризує його зміст, побудову, взаємозв'язки між елементами та галузями. Натомість система законодавства – це зовнішня форма вираження права у вигляді нормативно-правових актів [1].

Розуміння співвідношення між системою права та системою законодавства має принципове значення для ефективності правотворчої та правозастосовчої діяльності. Від їх узгодженості залежить якість правового регулювання, стабільність правопорядку та рівень реалізації принципу верховенства права.

Система права – це внутрішня побудова права, що відображає єдність і диференціацію правових норм, які регулюють різні види суспільних відносин. Вона є результатом історичного розвитку права, соціальної структури

суспільства та потреби у впорядкуванні суспільних відносин [1].

Головними ознаками системи права є: єдність – право функціонує як цілісна система, підпорядкована загальним принципам законності, справедливості, рівності. Диференціація – поділ права на галузі, підгалузі та інститути відповідно до різних сфер суспільних відносин. Взаємозв'язок і узгодженість – норми різних галузей мають спільну мету, не суперечать одна одній і утворюють логічно пов'язану структуру. Об'єктивність – система права зумовлена реальними суспільними відносинами, а не довільною волею законодавця [4].

Структурно система права складається з: норми права – первинного елемента, що містить правило поведінки, санкцію і гіпотезу; правового інституту – сукупності норм, які регулюють певний вид однорідних відносин (наприклад, інститут шлюбу); галузі права – великої сукупності норм та інститутів, що регулюють широку сферу суспільних відносин (наприклад, цивільне, кримінальне, адміністративне, трудове право) [1]. За предметом і методом правового регулювання галузі поділяються на публічне (державне, адміністративне, кримінальне право) і приватне (цивільне, сімейне) право. Такий поділ забезпечує баланс між інтересами держави та особи.

Система законодавства – це впорядкована сукупність нормативно-правових актів, що регулюють суспільні відносини у державі. Вона є зовнішньою формою вираження системи права і слугує практичним інструментом реалізації правових норм [3].

Структура системи законодавства може бути вертикальною і горизонтальною. Вертикальна структура відображає підпорядкування актів за юридичною силою. На вершині ієрархії знаходиться Конституція України, далі – закони України (кодифіковані, поточні, спеціальні), підзаконні акти Кабінету Міністрів, міністерств, місцевих органів влади. Горизонтальна структура означає поділ законодавства за галузевим принципом – наприклад, цивільне,

кримінальне, податкове, екологічне, адміністративне законодавство тощо. Особливістю українського законодавства є його динамічний розвиток та необхідність адаптації до стандартів Європейського Союзу. Процеси кодифікації, уніфікації та систематизації нормативних актів спрямовані на підвищення стабільності та доступності законодавства.

Система права і система законодавства є взаємозалежними, проте не тотожними явищами. Система права – це внутрішня, логічна структура змісту права, а система законодавства – зовнішня, документальна форма його вираження. Система права формується об'єктивно – як відображення реальних суспільних потреб. Система законодавства створюється суб'єктивно, через діяльність законодавчих органів. Проте зміст законодавства має відповідати структурі системи права, адже інакше виникає дисбаланс між нормами та їх практичним застосуванням [4].

Важливо зазначити, що система права є первинною, а система законодавства – похідною. Якщо система права відображає сутність суспільних відносин, то законодавство надає цим відносинам офіційну форму. Наприклад, інститут власності як елемент системи права виражається у низці законів: Цивільному кодексі, Господарському кодексі тощо.

Однак на практиці можливі суперечності між правовими принципами та законодавчими актами. У таких випадках діє принцип верховенства права, закріплений у статті 8 Конституції України, згідно з яким саме право як втілення справедливості має пріоритет над формальним законом [2].

Сучасна правова система України стикається з низкою проблем, пов'язаних із невідповідністю між системою права і законодавством. Основні серед них: фрагментарність законодавства – велика кількість актів, прийнятих у різний час без належної узгодженості; суперечливість норм – наявність колізій між законами і підзаконними актами; недостатня кодифікація – потреба в оновленні кодексів і приведенні їх у відповідність до європейських стандартів;

надмірна деталізація – прийняття законів, що регулюють вузькі сфери, замість комплексних правових актів. Подолання цих проблем можливе шляхом систематизації законодавства, посилення ролі Конституційного Суду та вдосконалення механізмів правотворчості.

Система права і система законодавства – це два взаємопов’язані рівні правової системи держави. Перша відображає зміст і внутрішню логіку права, друга – форму його зовнішнього вираження. Їх гармонійне поєднання забезпечує узгодженість правового регулювання, стабільність правопорядку і реалізацію принципу верховенства права.

Для України, яка перебуває в процесі євроінтеграції, особливо важливо забезпечити відповідність системи законодавства системі права, підвищити якість нормотворчої діяльності та забезпечити прозорість правової системи.

#### **Бібліографічні посилання**

1. Верховна Рада України, (1996). *Конституція України* [online]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> / [Accessed 26 Oct 2025].

2. Копейчиков, В.В. (2012). *Загальна теорія держави і права* [online]. Available at: [https://chtyvo.org.ua/authors/Kopieichykov\\_Volodymyr/prava/](https://chtyvo.org.ua/authors/Kopieichykov_Volodymyr/prava/) [Accessed 26 Oct 2025].

3. Рабінович, П.М. (2021). *Основи теорії та філософії права* [online]. Available at: [https://org2.knuba.edu.ua/pluginfile.php/117647/mod\\_resource/content/](https://org2.knuba.edu.ua/pluginfile.php/117647/mod_resource/content/) [Accessed 26 Oct 2025].

4. Шемшученко, Ю.С. (2020) *Юридична енциклопедія* [online]. Available at: <http://www.institute.gov.ua/> [Accessed 26 Oct 2025].

**Мягкий М.С.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – **Кравчина І. Б.,***

*викладач кафедри економіки та права  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ЛЕГАЛІЗАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ ГРАЛЬНОГО БІЗНЕСУ: ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ**

Гральний бізнес є однією з найконтroversійніших сфер економіки, оскільки поєднує значний фінансовий потенціал із соціальними ризиками, такими як ігрова залежність та тінізація доходів. Тому легалізація цієї діяльності потребує чіткої системи правового регулювання, спрямованої на забезпечення прозорості, контролю та соціальної відповідальності [2].

Ключовим нормативно-правовим актом, який визначає засади функціонування цієї галузі, став Закон України «Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор», який визначив правові засади здійснення державного регулювання господарської діяльності у сфері організації та проведення азартних ігор в Україні, а також правові, економічні, соціальні та організаційні умови проведення азартних ігор [1].

З метою вирішення проблеми поширення ігрової залежності під час воєнного стану, зокрема, серед військовослужбовців, які перебувають в екстремальних стресових умовах, що може спричиняти підвищені ризики формування ігрової залежності, а відтак потребують додаткових механізмів для захисту, Законом України від 04.12.2024 року № 4116-ІХ до законодавства у цій сфері внесено відповідні новели, які, зокрема, передбачають:

1) посилення вимог до реклами азартних ігор (у тому числі заборона реклами в мережі Інтернет, заборона спекуляцій на темі війни та волонтерства, а також обмеження можливості зловживань спонсорством для прикриття реклами тощо). Поряд із цим пропонується збільшення штрафних санкцій за порушення у цій сфері (з 300 до 600 мінімальних заробітних плат);

2) запроваджується система заходів щодо запобігання та протидії функціонуванню заборонених азартних ігор та/або гральних закладів, у тому числі шляхом моніторингу мережі Інтернет щодо виявлення вебсайтів та/або мобільних застосунків, які надають доступ на території України до азартних ігор в мережі Інтернет без відповідної ліцензії (включно з чіткими механізмами реагування для блокування доступу);

3) встановлюються додаткові критерії для анулювання ліцензій, вдосконалення вимог по бездоганній діловій репутації посадових осіб організаторів азартних ігор, встановлення вимог до надавачів послуг у сфері азартних ігор;

4) у цілях попередження та подолання ігрової залежності передбачається, що вимоги щодо боротьби з вираженою ігровою залежністю (лудоманією) встановлюватимуться Кабінетом Міністрів України. Окрім того, на період воєнного стану запроваджується нова підстава для включення до Реєстру осіб, яким обмежено доступ до гральних закладів та/або участь в азартних іграх;

5) для підвищення добросовісності організаторів азартних ігор щодо забезпечення неможливості доступу до азартних ігор особам, які включені до Реєстру осіб, яким обмежено доступ до гральних закладів та/або участь в азартних іграх, запроваджується механізм компенсації на користь гравця, якому організатор не забезпечив неможливість участі в азартній грі попри заявлені гравцем самообмеження – такий крок стимулюватиме гравців перевіряти організаторів і повідомляти про порушення;

б) пропонується запровадити неможливість використання гравцем більше

ніж одного рахунка для здійснення всіх розрахунків із організатором азартних ігор, що дозволить в подальшому ефективно реагувати на поведінку гравця з ознаками ігрової залежності [3].

Отже, є сподівання, що прийнятий закон дозволить вдосконалити існуючу систему державного регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор, обмежити агресивну рекламу азартних ігор, збільшити можливості захисту потенційно вразливих категорій населення шляхом запровадження нової підстави для включення до Реєстру осіб, яким обмежено доступ до гральних закладів та/або участь в азартних іграх, а також підвищити платіжну дисципліну ліцензіатів щодо своєчасної сплати усіх обов'язкових платежів. Попри прогрес у формуванні правових механізмів, сфера грального бізнесу в Україні залишається викликом. Проблеми нелегального ринку, недостатня цифровізація контролю та низька ефективність санкцій свідчать про потребу подальшого вдосконалення правового регулювання.

### **Бібліографічні посилання**

1. Верховна Рада України, (2024). *Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з метою боротьби з ігровою залежністю (лудоманією) та вдосконалення державного регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор та лотерей* [online]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4116-20#Text> [Accessed 09 November 2025].

2. Верховна Рада України, (2020). *Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор* [online]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-20#top> [Accessed 09 November 2025].

3. Кравченко, С. (2021) Правові аспекти легалізації грального бізнесу в Україні. *Право і суспільство*, [online] 2, с. 45–52. Available at: <https://pravoisuspilstvo.org.ua/> [Accessed 09 November. 2025].

**Погрібна Д. І.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

**Науковий керівник – Кравчина І. Б.,**

*викладач кафедри економіки та права  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ГУМАНІСТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ**

Сучасне право неможливе без гуманістичного підґрунтя. Гуманізм у праві означає, що людина є найвищою цінністю, а закони створюються для її захисту та розвитку. Основна мета правової системи – не обмежувати особистість, а забезпечувати її гідність, свободу, соціальну захищеність і можливості для самореалізації. Право, яке враховує гуманістичні принципи, стає інструментом справедливості та захисту людини, а не лише формальним набором норм. Варто зазначити, що поєднання морального і юридичного виміру робить сучасне право ефективним та суспільно значущим [2].

Гуманістичні ідеї у праві формувалися протягом багатьох століть. В античності мислителі підкреслювали цінність людини як активного суб'єкта власного життя. Теза Протагора «людина є міра всіх речей» стала фундаментом для розуміння свободи та унікальності людської природи. У середньовіччі гуманістичні ідеї розвивалися у релігійному контексті: людина сприймалася як моральна та розумна істота, здатна робити свідомий вибір. Перше закріплення природних прав на юридичному рівні відбулося у Великій хартії вольностей 1215 року, де проголошувалася недоторканність особи. Це свідчить про те, що принципи гуманізму завжди супроводжували розвиток правової системи. [4]

В епоху Відродження і Просвітництва гуманістичні ідеї набули широкого розвитку. Формується світогляд, який обґрунтовує природні права людини, рівність перед законом, свободу совісті, слова і власності. Важливим кроком стала Декларація прав людини і громадянина 1789 року, яка закріпила гуманістичний підхід у правовій системі Європи та надала правам людини універсального характеру. Це демонструє, що права людини повинні бути основою демократичного суспільства та законодавства. [4]

У XIX–XX століттях гуманістичні засади розглядалися як антропоцентризм, тобто визнання людини центром правового простору. Сучасна концепція гуманізму поєднує природно-правові та позитивістські доктрини, що дозволяє закріплювати гуманістичні цінності не лише морально, а і юридично. Це забезпечує реальний захист людини у повсякденних правовідносинах. Такий підхід підвищує легітимність правової системи та зміцнює довіру громадян до права. [2]

Сучасний світ ставить перед правом нові виклики: диджиталізація, глобалізація, технократизація та ризик знеособлення людини. Гуманістичний підхід дозволяє поєднати технологічний прогрес і повагу до моральних цінностей, ефективність правового регулювання і соціальну справедливість. Важливо підкреслити, що законодавці та судді повинні враховувати вплив норм на моральний та духовний стан громадян, а не лише на формальні відносини. Такий підхід гарантує, що право залишається справжнім інструментом захисту людей і суспільства. [1]

Гуманізм у праві має практичне значення, особливо у кримінально-виконавчій сфері. Принцип гуманізму передбачає повагу до особистості засудженого та спрямованість покарання на перевиховання і ресоціалізацію, а не на відплату. Основна мета системи покарань – відновлення людської гідності, формування моральної відповідальності та готовності повернутися до суспільного життя. Такий підхід дозволяє будувати суспільство, де право

служить людині, а не навпаки. [3]

Гуманістичні засади формують основу правової держави. Вони забезпечують верховенство права, соціальну справедливість та рівність громадян перед законом. Гуманістичний підхід змінює правові відносини з примусу на взаємоповагу та співпрацю, що підвищує довіру громадян до правової системи. Це свідчить про те, що лише держава, де гуманізм у праві реально впроваджується, може стати справжньою правовою державою. [2]

Гуманістичні засади є ключовими для розвитку демократії. Людність, повага та співчуття – це не лише етичні якості, а й основа правової культури. Закон без гуманістичного змісту втрачає суспільну значущість і перетворюється на формальність. Варто зазначити, що гуманізм має бути не лише в тексті законів, а й у діяльності судів, органів влади та свідомості громадян, щоб право залишалось ефективним і справедливим. [2]

Сучасне українське право активно впроваджує гуманістичні засади. Це проявляється у реформі правосуддя, посиленні соціальних гарантій, боротьбі з дискримінацією та захисті прав людини. Гуманізм у праві сьогодні – не лише ідеологічна установка, а й практична мета, яка визначає розвиток держави та зміцнює довіру громадян до правової системи. [1]

Отже, гуманістичні засади права формують духовно-моральну основу правової системи. Вони визначають характер законодавства, формують правову культуру суспільства та забезпечують пріоритет людської гідності над політичними або економічними інтересами. Це свідчить про те, що гуманізм проявляється у повазі, співчутті та прагненні допомогти іншим і має стати основою сучасного права, щоб воно залишалось живим, справедливим і морально значущим.

### **Біографічні посилання**

1. Белова, М.В., Белов, Д.М. (2024). Гуманістичні засади правової системи: діалектика теорії та практики в умовах сучасних викликів. *Аналітично-*

*порівняльне правознавство*, [online] 5. Available at: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/313203> [Accessed 28 Oct 2025].

2. Громовчук, М. В. (2022). Принцип гуманізму та його зміст в умовах формування нової парадигми в праві. *Науковий вісник УНУ. Серія: Право*, [online] 70. Available at: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/257374> [Accessed 28 Oct 2025].

3. Пилипенко, Д. О. (2022). Засада гуманізму кримінально-виконавчого права. *Аналітично-порівняльне правознавство*, [online] 2. Available at: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261899> [Accessed 28 Oct 2025].

4. Чеботарьов, С.С. (2013) Гуманістичні засади права: до історії питання. *Публічне право*, [online] 1 (9). Available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/pp\\_2013\\_1\\_52.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/pp_2013_1_52.pdf) [Accessed 28 Oct. 2025].

**Осадчий О. О.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини» Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Бондар Н. П., викладач кафедри економіки та права Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЕЛЕКТРОННИЙ ПРАВОЧИН І ЦИФРОВІ АКТИВИ**

У сучасних умовах цифровізації суспільства традиційні інститути цивільного права поступово трансформуються, пристосовуючись до нового технологічного середовища. Еволюція договірних форм, поява цифрових активів і розвиток автоматизованих інструментів забезпечення виконання зобов'язань ставлять перед правовою доктриною завдання переосмислення усталених

підходів та вироблення адекватних механізмів регулювання. Ці процеси вже відображені у законодавстві України, зокрема у законах «Про електронну комерцію» та «Про електронні документи та електронний документообіг», а також у різноманітних наукових дискусіях.

На думку О. Білоусова, електронний правочин набув статусу «дієвого регулятора суспільних відносин» та став рівноправною альтернативою паперовій формі договору [1, с. 80]. Разом із тим, як стверджують І. Слободська та В. Процько, юридичні конструкції, що забезпечують його чинність і доказову силу, потребують подальшого нормативного уточнення [9, с. 190]. Це підкреслює актуальність аналізу правової природи електронного договору та пов'язаних із ним процедур доказування.

Електронний договір згідно із Законом України «Про електронну комерцію» є рівнозначним договору, укладеному у письмовій формі, за умови наявності електронного підпису сторін, а також фіксації їх волевиявлення у цифровому середовищі. На думку С. Мирославського, електронні та цифрові договори слід розглядати як «якісно нову форму правочинів», що заснована на технічних механізмах засвідчення згоди сторін [7, с. 5]. Електронний підпис, особливо кваліфікований, виступає ключовим елементом такої конструкції, забезпечуючи автентифікацію та цілісність документа, а також створюючи презумпцію достовірності його змісту.

Важливим аспектом є доказування факту укладення електронного договору. Як зазначає І. Слободська, одним із головних викликів є необхідність підтвердження технічних даних, зокрема метаданих, IP-адрес та часу підписання [9, с. 192]. У судовій практиці такі відомості розглядаються як електронні докази, що відповідають вимогам належності та допустимості. Однак питання верифікації таких доказів все ще лишається дискусійним.

Строки та місце виконання електронного договору також мають свою специфіку. На думку О. Білоусова, момент укладення електронного договору

пов'язаний із фіксацією факту прийняття оферти засобами електронного зв'язку, що значно відрізняється від традиційної фізичної передачі документа [1, с. 82]. Місце виконання часто визначається не географічно, а саме технологічно – через локалізацію сервера, застосунку чи платформи, через яку здійснюється правочин. Це наближає електронний договір до категорії «територіально нейтральних» правових актів.

Криптоактиви та інші форми цифрового майна засвідчують суттєве розширення традиційної цивільно-правової категорії «майна», оскільки виходять за межі матеріальних об'єктів, які історично домінували в теорії речових прав. На думку А. Іванова та В. Кривного, криптовалюта не може бути кваліфікована як річ у класичному матеріальному значенні, проте вона наділена чітко окресленими ознаками майнових прав і здатна повноцінно функціонувати як об'єкт цивільного обороту [5, с. 157]. Така інтерпретація цілком узгоджується з положеннями Закону України «Про віртуальні активи», який визначає цифрові активи як нематеріальне вираження вартості, що може вільно обертатися та бути предметом майнових операцій.

Відсутність спеціального правового режиму для цифрових активів породжує низку питань щодо їх цивільно-правової кваліфікації. На думку Н. Федосенко, цифрові активи перебувають у «пограничному статусі» між майном, інформацією та майновими правами, що ускладнює застосування класичних інструментів цивільного права [12, с. 337]. Однак авторка підкреслює, що така невизначеність не перешкоджає їх участі у договірних відносинах, включно з купівлею-продажем, внесенням до статутного капіталу чи забезпеченням зобов'язань.

Проблематика застави криптоактивів також є предметом активної наукової дискусії. Як зазначають Л. Нескороджена, Б. Бонь та О. Кононець, криптовалюта може використовуватися як предмет застави за умови можливості контролю за доступом до неї, що забезпечується через спеціальні ключі або смарт-контракти

[8, с. 198]. Це дозволяє віднести криптоактиви до категорії нематеріальних об'єктів, здатних виступати предметом забезпечувальних правочинів.

Особливої уваги потребує питання спадкування цифрових активів. На думку М. Ларченка та О. Ткача, процес спадкування криптовалюти ускладнюється тим, що доступ до гаманців нерозривно пов'язаний із персональними ключами, і їх втрата робить неможливим розпорядження активами [6, с. 4]. Тому на практиці дедалі частіше застосовуються методи включення інформації про цифрові ключі до заповітів або використання спеціальних цифрових сервісів, які передають доступ спадкоємцю після підтвердження факту смерті власника. Цей процес має бути організованим через поєднання юридичних та технічних інструментів [13, с. 163].

Розвиток цифрової економіки сприяв формуванню нових механізмів забезпечення виконання зобов'язань, серед яких ключову роль відіграють електронні гарантії та смарт-контракти. Смарт-контракти, за визначенням С. Мирославського, являють собою «автоматизовані електронні договори», умови яких попередньо закладено у програмний код, що унеможлиблює їх довільну зміну після запуску [7, с. 8]. На практиці це означає, що зобов'язання виконуються не через волевиявлення сторін у момент настання події, а через автоматичне спрацювання запрограмованого алгоритму, наприклад, передача активів, нарахування платежу чи блокування доступу до цифрового об'єкта. Такий механізм мінімізує ризики неналежного виконання, усуває людський фактор та забезпечує високу передбачуваність виконання правочину, особливо у середовищі блокчейн-платформ, де кожна операція не підлягає зміні.

Як зазначає А. Станкевич, головною перевагою смарт-контрактів є неможливість їх довільної зміни після депонування в блокчейн-мережі, що створює високий рівень правової визначеності [10, с. 289]. Водночас проблемним залишається питання їх юридичної атрибуції, адже традиційні норми цивільного права не передбачають повністю автоматизованих форм

волевиявлення. Тому необхідне формування комплексного підходу до їх правового визнання.

Посвідчення правочинів, укладених за допомогою смарт-контрактів, також викликає дискусії. На думку А. Тищенка, смарт-контракт може бути визнаний правочином за умови, що сторони однозначно підтвердили намір укласти саме такий вид угоди [11, с. 178]. Автор наголошує, що ключовими критеріями правочинності є наявність волевиявлення, визначеність умов та можливість їх ідентифікації. Електронні гарантії, у свою чергу, базуються на використанні цифрових сертифікатів, що підтверджують готовність гаранта виконати зобов'язання за певних умов. Такі інструменти активно використовуються у сфері електронної комерції та цифрових платформ.

Таким чином, цифровізація створює нову правову реальність, у якій електронні договори, криптоактиви та смарт-контракти стають повноцінними учасниками цивільного обороту. Електронний правочин набув ознак самостійної форми договору з власною процедурою укладення, доказування та визначення місця виконання. Криптоактиви розширили межі категорії майна, продемонструвавши здатність бути об'єктами купівлі-продажу, застави та спадкування, хоча їх правовий режим і надалі формується. Смарт-контракти та електронні гарантії відкривають можливості для автоматизації виконання зобов'язань, але потребують чіткого нормативного закріплення.

Усі ці явища свідчать про незворотний перехід цивільного права до цифрової парадигми, де ключову роль відіграватимуть технології, а юристам доведеться шукати нові баланси між правовою визначеністю, технічною інноваційністю та безпекою учасників правовідносин.

### Бібліографічні посилання

1. Білоусов, О. І. (2024). Електронний договір – дієвий регулятор суспільних відносин. *Право і суспільство*, [online] 2, с. 79–84. Available at: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.2.10> [Accessed 25 November 2025].
2. Верховна Рада України, (2022). *Про віртуальні активи* [online]. Київ, Україна. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> [Accessed 10 November 2025].
3. Верховна Рада України, (2003). *Про електронні документи та електронний документообіг* [online]. Київ, Україна. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> [Accessed 10 November 2025].
4. Верховна Рада України, (2015). *Про електронну комерцію* [online]. Київ, Україна. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> [Accessed 10 November 2025].
5. Іванов, А. М., Кривний, В. Є. та Старина, С. К. (2022). Криптовалюта та цивільне право: проблеми правового регулювання. *Юридичний науковий електронний журнал*, [online] 5, с. 156–159. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-5/35> [Accessed 25 November 2025].
6. Ларченко, М. О., Ткач, О. О. (2024). Юридичне оформлення процесу спадкування цифрових активів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, [online] 13, с. 1–8. Available at: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-01-08> [Accessed 25 November 2025].
7. Мирославський, С. (2024). Електронні, цифрові, смартдоговори, «e-contracts» в українському праві і законодавстві. *Економіка та право*, [online] 1, с. 3–11. Available at: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2024.01.003> [Accessed 25 November 2025].
8. Нескороджена, Л. Л., Бонь, Б. О. та Кононець, О. М. (2024). Сучасний стан правового регулювання криптовалюти в Україні. *Юридичний науковий*

*електронний журнал*, [online] 3, с. 197–200. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-3/44> [Accessed 25 November 2025].

9. Слободська, І. А., Процко, В. М. (2023). Правове забезпечення електронних договорів в Україні. *Юридичний вісник*, [online] 2 (67), с. 189–195. Available at: <https://doi.org/10.18372/2307-9061.67.17860> [Accessed 25 November 2025].

10. Станкевич, А. В. (2025). Смарт-договори як вид електронних договорів, їх особливості та проблематика при електронному обігу об'єктів цивільного права. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, [online] 87 (1), с. 288–292. Available at: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.1.42> [Accessed 25 November 2025].

11. Тищенко, А. В. (2025). Правові аспекти посвідчення правочинів, вчинених за допомогою смарт-контрактів. *Юридичний науковий електронний журнал*, [online] 9, с. 175–181. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-9/36> [Accessed 25 November 2025].

12. Федосенко, Н. А. (2025). Цифрові активи як об'єкт цивільних прав: спроба кваліфікації в умовах відсутності спеціального правового режиму. *Аналітично-порівняльне правознавство*, [online] 03 (1), с. 335–339. Available at: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.1.50> [Accessed 25 November 2025].

13. Шаповал, К. О., Наконечна, Д. О. (2025). Спадкування цифрових активів: особливості регулювання. *Юридичний науковий електронний журнал*, [online] 4, с. 160–165. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-4/36> [Accessed 25 November 2025].

**Голуб М. М.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Кравчина І. Б.,*

*викладач кафедри економіки та права  
Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ВРЕГУЛЮВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗ ТА НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ**

Зовнішнє середовище, в якому функціонує будь-яке підприємство, характеризується великою мінливістю, нестабільністю, повною чи частковою невідомістю. В нашій сучасності, зміни в зовнішньому середовищу накопичуються поступово, але реалізуються стрибкоподібно. Дуже часто важко побачити маленькі зміни на фоні великої кількості інформації, і неможливо передбачити конкретний момент різких змін. Все частіше і частіше світом спостерігаються подібні зміни, котрі через свою різкість та раптовість несуть кризовий характер.

Надзвичайну ситуацію – не можна повноцінно вважати кризою, хоча вона висуває надзвичайні вимоги до традиційних структур. Йдеться про цілком зрозумілі оперативні ситуації, які, якщо їм дозволити розвиватися, можуть призвести до серйозної деградації потенціалу і втрати ресурсів. Під час таких ситуацій інші компоненти системи не порушуються в більшій мірі. Ключовими відмінними елементами є чіткість природи, характеру та масштабів подій, які існують у випадку надзвичайної ситуації, але не існують у випадку кризи. На відміну від кризи, надзвичайна ситуація в основному вирішується за допомогою рутинних оперативних процедур.

Під фінансовою кризою розуміють розбалансовану діяльність суб'єкта господарювання та обмежених можливостей корегування фінансових відносин, які виникають на цій фірмі.[1, с. 1–15].

Навіть у період кризи підприємці мають можливість не лише зберегти свій бізнес, а й відкрити новий, адаптований до змінених потреб споживачів. Щоб залишатися прибутковими, важливо діяти стратегічно та виважено. Насамперед варто ретельно проаналізувати всі витрати й визначити, де можна зекономити, не жертвуючи якістю товарів чи послуг. У кризові часи кожна гривня має значення, тому оптимізація витрат стає одним із ключових кроків до стабільності. Водночас варто дослідити можливості державної підтримки – гранти, пільгові програми та інші ініціативи, спрямовані на допомогу малому бізнесу в складних економічних умовах. Ще одним важливим завданням є пошук нових джерел доходу: розширення клієнтської бази, вихід на нові ринки або впровадження додаткових продуктів чи послуг. Необхідно також бути готовими до непростих, але іноді неминучих рішень – скорочення витрат на персонал чи тимчасового закриття збиткових напрямів. Важливо мати заздалегідь підготовлений антикризовий план дій, який передбачає різні сценарії розвитку подій і чітко визначає ролі кожного працівника. Ефективна комунікація з командою має вирішальне значення: відкрите обговорення проблем, швидкий обмін інформацією та підтримка один одного допомагають долати труднощі. Лише спільними зусиллями, злагожденістю та гнучкістю можна не просто пережити кризу, а й вийти з неї сильнішими [2].

Ключові аспекти врегулювання бізнесу у кризових умовах та під час надзвичайних ситуацій передбачають комплексний підхід, що забезпечує стабільність та стійкість підприємств. Першим важливим елементом є оцінка ризиків і загроз, які можуть вплинути на фінансову та операційну діяльність компанії. Це передбачає системний аналіз потенційних небезпек, включаючи економічні, політичні, соціальні та техногенні фактори, а також прогнозування

їхнього впливу на ключові показники ефективності підприємства. Такий підхід дозволяє заздалегідь визначити критичні ділянки діяльності та сформулювати заходи щодо мінімізації негативних наслідків.

Другим важливим аспектом є фінансове планування та резервування ресурсів, необхідних для забезпечення безперервності бізнес-процесів. Це включає формування фінансових резервів, оптимізацію грошових потоків, управління витратами та забезпечення ліквідності підприємства навіть у періоди різких коливань ринку. Ефективне фінансове планування дозволяє не лише зберегти стабільність, а й підтримувати інвестиційну привабливість компанії в умовах нестабільності.

Третім аспектом виступає організаційна гнучкість, яка передбачає здатність підприємства адаптувати внутрішню структуру управління та розподіл обов'язків відповідно до нових умов. Це може включати впровадження дистанційних або альтернативних моделей роботи, реорганізацію команд та створення спеціалізованих груп швидкого реагування. Така гнучкість забезпечує ефективну координацію процесів, зменшує час реагування на кризові ситуації та підвищує загальну стійкість бізнесу.

Четвертим критично важливим аспектом є взаємодія з державними органами та дотримання законодавчих вимог у надзвичайних умовах. Підприємства повинні враховувати нормативно-правові обмеження, брати участь у державних програмах підтримки та дотримуватися вимог регулюючих органів. Це сприяє зменшенню юридичних ризиків, забезпечує легітимність діяльності та створює передумови для отримання державної підтримки в кризові періоди.

Таким чином, комплексне врахування зазначених аспектів дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до нестабільних умов, зберігати операційну та фінансову стабільність і забезпечувати стійке функціонування навіть в умовах криз та надзвичайних ситуацій.

## Бібліографічні посилання

1. Мельник, Т. Ю. (2022). Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка*, [online] 2 (100), с. 3–11. Available at: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/261787> [Accessed 20 November 2025].
2. Моца, А. (2024). Правові проблеми економіки України під час правового режиму воєнного стану. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, [online] 6, с. 125–136. Available at: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/193> [Accessed 20 November 2025].
3. Носков, О. М. (2023). Державне регулювання розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах пандемії та воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, [online] 7. Available at: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-7-02-12> [Accessed 20 November 2025].

**Шевченко Д. А.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини» Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Бондар Н. П., викладач кафедри економіки та права Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ НА ДОТРИМАННЯ НОРМ ЦИВІЛЬНОГО ПРАВА**

Дотримання норм цивільного права є одним із ключових чинників забезпечення стабільності економічного та соціального середовища держави. Проте економічні кризи, що супроводжуються різким коливанням фінансових

ринків, зниженням купівельної спроможності населення та зростанням ризиків неплатоспроможності юридичних і фізичних осіб, створюють значні перешкоди для реалізації цивільних прав та виконання обов'язків. У таких умовах збільшується ймовірність порушень договірних зобов'язань, затримок у розрахунках, банкрутств та інших юридичних конфліктів, що безпосередньо впливає на ефективність правового регулювання господарських і особистих відносин.

В умовах скорочення доходів населення та збільшення фінансових зобов'язань відбувається зростання кількості порушень цивільно-правових норм. Підприємства намагаються зменшити витрати, вдаючись до неофіційного працевлаштування, не виплати заробітної плати, порушення екологічних вимог або недотримання договірних зобов'язань. Такі дії приносять короткострокові вигоди, але в довгостроковій перспективі призводять до репутаційних втрат і підривають стійкість розвитку.

Одним із ключових напрямів подолання наслідків кризи є реалізація фіскальної та монетарної політики. Такі заходи зменшують фінансове навантаження на бізнес і домогосподарства, що, у свою чергу, скорочує ризики податкових порушень і тіньової зайнятості. Важливою антикризовою стратегією є інвестування в інновації, оскільки технологічні прориви створюють нові робочі місця й сприяють соціальній стабільності.

Друга група стратегій пов'язана з підтримкою соціальної стабільності. Першочергове значення має допомога вразливим групам населення: безробітним, малозабезпеченим, сиротам, людям з інвалідністю. Важливим є розширення системи соціальних виплат, безкоштовного доступу до освіти й охорони здоров'я, а також програм перекваліфікації. Забезпечення базових потреб громадян допомагає зменшити соціальну напругу та попередити правопорушення. У разі неможливості повного фінансування держава має забезпечити субсидовану підтримку (компенсації, пільги, часткове

відшкодування витрат).

До правових інструментів подолання наслідків кризи належать посилення трудових прав, антикризові регуляторні заходи та антикорупційна політика. У кризових умовах деякі компанії намагаються скоротити витрати через незаконні практики: неоплачувані відпустки, понаднормову роботу без доплат або неофіційне працевлаштування. Хоча такі дії можуть давати короткостроковий ефект, вони руйнують систему трудових відносин і суперечать принципам сталого розвитку. Важливими є також тимчасові мораторії на банкрутство, податкові пільги для малого бізнесу, надання грантів і субсидій.

Економічні кризи значно впливають на дотримання норм цивільного права, створюючи умови для посилення правової невизначеності та підвищення ризиків порушень договірних і майнових відносин. Економічні потрясіння, такі як падіння доходів, банкрутство підприємств, нестабільність фінансових ринків, безпосередньо впливають на здатність суб'єктів цивільних прав виконувати свої зобов'язання, що, у свою чергу, призводить до збільшення кількості спорів та навантаження на судову систему.

У періоди криз особливо вразливими стають фізичні особи та малий бізнес, які найчастіше не мають достатніх ресурсів для забезпечення виконання своїх договірних зобов'язань. Натомість великі підприємства та державні установи мають механізми мінімізації ризиків, однак навіть вони стикаються з правовими труднощами у випадку масових фінансових потрясінь. Виявлено, що кризи стимулюють необхідність перегляду договірних умов, впровадження більш гнучких механізмів забезпечення зобов'язань та розвитку системи альтернативного врегулювання спорів.

На основі аналізу практики судових рішень і економічних даних можна стверджувати, що для зменшення негативного впливу кризових явищ на дотримання цивільних норм доцільним є комплексний підхід, який включає превентивні заходи, правове регулювання форс-мажорних обставин,

удосконалення процедур банкрутства та розвиток правової грамотності учасників цивільних відносин. Крім того, важливим є підвищення ролі державного контролю та нагляду за дотриманням цивільних прав під час економічних потрясінь, що дозволяє забезпечити стабільність цивільного обороту навіть у складних економічних умовах.

Таким чином, економічні кризи виступають потужним чинником, який вимагає посиленої уваги до механізмів забезпечення цивільних прав та обов'язків. Їхній вплив не обмежується лише матеріальною сферою, а безпосередньо відображається на правовій безпеці та ефективності функціонування цивільних правовідносин, що підкреслює актуальність розробки адаптивних правових стратегій для стабільного розвитку суспільства та економіки.

### **Бібліографічні посилання**

1. Іванів, О. Т., Гуков–Кушнір, А. Є. (2024). Аналіз окремих питань щодо проблематики та викликів трудового права у кризових умовах. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, [online] 41, с. 240–246. Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10964068> [Accessed 25 November 2025].

2. Лібанова, Е. М., Устименко, В. А. та Джабраїлов Р. А. (2024). *Гарантії дотримання соціально-економічних та екологічних прав людини в умовах війни та повоєнної трансформації*: Київ: Знання, 404 с.

3. Степаненко, Н. (2025). Забезпечення прав людини в умовах цифрових технологій під час воєнного конфлікту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки», [online] 12 (2), 46, с.312–320. Available at: <https://doi.org/10.23939/law2025.46.312> [Accessed 25 November 2025].

**Tunçen Eren Botan,**  
*first (bachelor's) level higher education student*  
*specialty J3 «Tourism and Recreation»*  
*Scientific supervisor – Kozubova N. V.,*  
*PhD (Economics), associate professor,*  
*Department of Entrepreneurship, Trade and Tourism Business*  
*Simon Kuznets Kharkiv National Economic University*

## **LEGAL REGULATION OF PASSING THROUGH THE STATE BORDER OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW**

The introduction of the legal regime of martial law in Ukraine led to significant transformations in the sphere of public administration, in particular, regarding the regulation of the procedure for crossing the state border by citizens and other categories of persons. During the war period, the issues of control over the state's mobile resources, ensuring national security, and preventing the illegal movement of persons and material assets became particularly relevant. This necessitated the revision and strengthening of legal mechanisms aimed at regulating the mobility of the population, as well as improving border control procedures.

The legal regulation of border crossings under martial law is based on a number of regulatory legal acts, including the Constitution of Ukraine [2], the Law of Ukraine «On the Legal Regime of Martial Law» [4], the Law of Ukraine «On the Procedure for Exiting Ukraine and Entering Ukraine by Ukrainian Citizens» [3], acts of the Cabinet of Ministers of Ukraine and decisions of the military command. Due to the dynamic security situation, regulatory provisions on restrictions on the exit of certain categories of citizens, especially those liable for military service, have undergone significant changes, which requires a thorough legal analysis and systematization.

Legal regulation of state border crossing is an integral element of the national

security system, ensuring control over the movement of persons, vehicles and goods within state borders. In scientific literature, border crossing is considered as a set of normatively established procedures aimed at ensuring state sovereignty, maintaining public order and exercising the human right to freedom of movement within the limits established by law.

In peacetime, the procedure for leaving and entering Ukraine is regulated by a set of regulatory acts, among which the Law of Ukraine «On the Procedure for Exiting Ukraine and Entering Ukraine by Citizens of Ukraine» [3] occupies a central place. However, in conditions of martial law, the general rules for the movement of the population undergo significant changes, as the state acquires expanded powers to restrict certain rights and freedoms of citizens in order to protect national interests and effectively implement defense measures.

According to the Law of Ukraine «On the Legal Regime of Martial Law» [4], state bodies and military command may introduce temporary restrictions on freedom of movement, as well as establish a special procedure for leaving Ukraine. Such measures are a legal form of implementing the constitutional obligation of the state to protect independence and territorial integrity. During wartime, the procedure for crossing the border is also determined by subordinate regulatory legal acts, in particular, resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine and regulatory documents of the State Border Service of Ukraine, which detail the categories of persons who have the right to leave, the grounds for temporary restrictions, as well as the procedures for border control.

Theoretical analysis shows that in the functioning of the legal mechanism for crossing the border under martial law, it is important to ensure a balance between national interests and individual rights of citizens. Legal restrictions on travel, in particular for those liable for military service, are considered as a forced instrument of mobilization policy and as a way to prevent potential threats to defense capability. On the other hand, the practice of their application requires high regulatory certainty, non-

discrimination and compliance with international standards established by the International Covenant on Civil and Political Rights and the Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms.

Thus, the theoretical and legal principles of regulating the crossing of the state border under martial law are characterized by a combination of national interests, norms of international law, provisions of constitutional doctrine and current needs of the defense sector. This forms a specific legal regime that requires flexibility, adaptability and a high level of legal consistency between acts of different legal force.

Legal regulation of crossing the state border in Ukraine is based on a set of laws, by-laws and regulatory documents of state bodies, among which the key ones are:

The Constitution of Ukraine [2] – establishes the fundamental rights of citizens to freedom of movement, the right to leave the country and return to it. The provisions of the Constitution define the basic principles that become a guideline when implementing restrictive measures during martial law.

The Law of Ukraine «On the Legal Regime of Martial Law» [4] regulates the powers of state bodies to establish a special legal regime, which includes temporary restrictions on movement, the introduction of access regimes, and control over the crossing of the state border.

The Law of Ukraine «On the Procedure for Exiting Ukraine and Entering Ukraine by Citizens of Ukraine» [3] defines the procedures for processing documents, categories of persons who may cross the border, and grounds for refusal of exit, which are of particular relevance in conditions of martial law.

Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine and orders of the State Border Service of Ukraine detail the procedure for carrying out border control, establish temporary restrictions, determine priority categories of persons who have the right to leave, and regulate cooperation with other state bodies.

In the current conditions of martial law, when the threat to the territorial integrity of Ukraine is imminent, the state is implementing a set of measures aimed at ensuring

defense capability and public order. Such measures include:

travel restrictions for military personnel and persons involved in critical sectors of the economy, in order to ensure the resources of the defense system and the continuity of the functioning of strategically important enterprises;

establishing border crossing regimes that involve thorough checks of documents, vehicles, and cargo;

temporary restrictions for certain categories of citizens, including those who may pose a risk to national security or disrupt order during a state of emergency.

Despite a clear legislative framework, the practice of law enforcement under martial law demonstrates certain problems, including: unequal interpretation of norms by different authorities, risks of human rights violations, difficulties in coordination between civilian and military structures, as well as the need to quickly update the regulatory framework in accordance with changes in the military and socio-economic situation.

Thus, the legislative regulation of crossing the state border under martial law combines elements of ordinary civil law, mobilization policy, and national security, forming a specific legal regime that requires constant improvement and adaptation to new challenges.

The legal regulation of the entry of foreigners and stateless persons into the territory of Ukraine under martial law is complex and is formed on the basis of national legislation, international norms and temporary administrative acts. The main regulatory documents that determine the legal regime of entry are:

The Constitution of Ukraine guarantees everyone's right to freedom of movement and entry into the territory of the state, which establishes the fundamental principles of legal regulation even in emergency conditions [2].

The Law of Ukraine «On the Legal Regime of Martial Law» [5] gives the government and relevant authorities the authority to introduce temporary restrictions or priority rules for entry into the country. The law stipulates that the entry of foreigners

may be limited or regulated by special procedures for the purposes of national security and public order.

The Law of Ukraine «On the Legal Status of Foreigners and Stateless Persons» [6] defines the categories of persons who have the right to enter and stay, the rules for obtaining visas, as well as the grounds for refusal of entry, which become particularly relevant in conditions of martial law.

Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine and orders of the State Border Guard Service of Ukraine regulate border control procedures, mandatory checks of documents, vehicles and cargo, determine priority categories of persons (for example, diplomats, international observers, humanitarian workers) and establish temporary restrictions.

In practical terms, entry into Ukraine during martial law is accompanied by the following features:

- priority of humanitarian flows – persons arriving to provide humanitarian assistance receive simplified access and priority passage through checkpoints;

- temporary restrictions for citizens of countries that pose a threat to national security – temporary bans or additional checks at the border are imposed;

- increased control and monitoring of documents – checking visas, residence permits and other documents, as well as coordination with security agencies to prevent illegal entry;

- interaction with international organizations – involving the UN, the Red Cross, and other structures to ensure security and humanitarian needs.

Thus, the legal regulation of entry into Ukraine under martial law is characterized by a combination of flexible administrative mechanisms, international standards and national legislation, which allows maintaining a balance between state security and ensuring the rights of foreigners and humanitarian needs.

Further development of legal regulation should be aimed at improving border control norms and procedures, enhancing the digitalization of document circulation,

and ensuring effective cooperation with international organizations to support security and humanitarian needs.

### References

1. Shulhan, I., Antsyferova, M. (2024). Legal Regulation of the Prevention of Corruption in the Activities of the State Border Service in Ukraine under the Conditions of Marital State. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: «Legal Sciences»*, [online] 3 (43), pp. 298–307. Available at: <https://doi.org/10.23939/law2024.43.298>

3. Verkhovna Rada of Ukraine, (1996). *Konstytutsiia Ukrainy* [Constitution of Ukraine] [online]. Kyiv, Ukraine. Available at: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/> [Accessed 20 November 2025].

4. Verkhovna Rada of Ukraine, (1994). *Pro poryadok vyizdu z Ukrainy i v'iiizdu v Ukrainu hromadian Ukrainy* [On the Procedure for Exiting Ukraine and Entering Ukraine by Citizens of Ukraine] [online]. Kyiv, Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3857-12> [Accessed 20 November 2025].

5. Verkhovna Rada of Ukraine, (2015). *Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu* [On the Legal Regime of Martial Law] [online]. Kyiv, Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> [Accessed 20 November 2025].

6. Verkhovna Rada of Ukraine, (2011). *Pro pravovyi status inozemtsiv ta osib bez hromadianstva* [On the Legal Status of Foreigners and Stateless Persons] [online]. Kyiv, Ukraine. Available at: [https://urst.com.ua/act/pro\\_pravovyi\\_status\\_inozemtsiv\\_ta\\_osib\\_bez\\_gromadyanstva](https://urst.com.ua/act/pro_pravovyi_status_inozemtsiv_ta_osib_bez_gromadyanstva) [Accessed 20 November 2025]

**Бережна К. М.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю С5 «Соціологія»*

*Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

**Науковий керівник – Бондар Н. П.,**

*викладач кафедри економіки та права*

*Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ ДОВКІЛЛЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Повномасштабне воєнні дії на території України здійснили руйнівний вплив на природні ресурси, флору, фауну, водні та ґрунтові системи та мають безпрецедентні екологічні наслідки. Масштабне знищення інфраструктури, застосування вибухової зброї, підпали лісів, руйнування хімічних об'єктів та промислових підприємств створили нові ризики для екологічної безпеки держави. В умовах воєнного стану система екологічного захисту опинилася перед складним завданням – забезпечити мінімізацію шкоди довкіллю та зберегти правові механізми контролю, незважаючи на зміну пріоритетів держави та послаблення регуляторних процедур.

Екологічні наслідки війни матимуть довготривалий ефект для здоров'я населення, стану природних ресурсів, продовольчої безпеки та економічного розвитку. В цих умовах особливого значення набуває аналіз правових інструментів, які дозволяють державі реагувати на екологічні загрози, обліковувати завдану шкоду, притягувати агресора до відповідальності та забезпечувати екологічно безпечну післявоєнну відбудову.

Дослідження міжнародно-правових механізмів захисту довкілля, передбачених Женевськими конвенціями, Римським статутом, резолюціями Генеральної Асамблеї ООН та іншими джерелами міжнародного гуманітарного

та екологічного права дозволяє встановити, що міжнародне право прямо забороняє використання методів ведення війни, які спричиняють надмірну, непропорційну або довготривалу шкоду природному середовищу. Кваліфікація екологічних злочинів в контексті перспективи внесення до Римського статуту категорії «екоциду» підсилює аргументацію України щодо відповідальності агресора за масштабні екологічні злочини.

На рівні національного законодавства норми Конституції України [1] та Закону «Про охорону навколишнього природного середовища» [3] визначають екологічну безпеку як елемент національної безпеки. Спеціальні закони, ухвалені на час воєнного стану, суттєво змінюють систему екологічного контролю. Зокрема, Закон № 2132-IX [2] тимчасово скасовує обов'язкову оцінку впливу на довкілля для окремих видів діяльності, і хоча спрощує процес відбудови, одночасно створює ризик накопичення прихованої шкоди довкіллю, що проявиться в майбутньому.

Діяльність Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, спрямована на фіксацію екологічних злочинів, створення реєстрів завданої шкоди та вдосконалення системи екологічного моніторингу. Сучасні підходи до моніторингу, включно з імплементацією європейських стандартів, цифровізацією процесів та впровадженням відкритих даних мають позитивне значення на формування інформаційної бази стосовно екологічних втрат. Важливим напрямом є співпраця з міжнародними партнерами, які допомагають Україні здійснювати супутниковий моніторинг, оцінку забруднення та моделювання ризиків.

Воєнні дії мають руйнівний вплив на ключові природні ресурси України: водні об'єкти, ґрунти, лісові масиви та біорізноманіття. Забруднення небезпечними речовинами, руйнування очисних споруд, вибухи боєприпасів та пожежі спричинили значне погіршення екологічного стану окремих регіонів. Особливою є проблема мінування територій, яке становить загрозу як для людей,

так і для довкілля, унеможливаючи відновлення сільських господарств, деградуєчи ґрунти та перешкоджаючи нормальній екосистемній циркуляції.

Для фіксації екологічних злочинів важливою є роль громадянського суспільства, зокрема ініціативи екологічних організацій та волонтерських груп. Важливе значення має громадський контроль, відкритість державних даних та залучення наукової спільноти до розробки рішень щодо відновлення екологічної рівноваги.

Ефективний захист довкілля в умовах воєнного стану можливий лише за умови комплексної взаємодії національних і міжнародних правових інструментів, посилення інституційної спроможності державних органів, удосконалення механізмів екологічного моніторингу та забезпечення публічної участі у прийнятті природоохоронних рішень. Також необхідно враховувати потенціал екосистемного підходу, який дозволяє оцінювати вплив на довкілля з позицій сталого розвитку та майбутньої реінтеграції територій.

Національне законодавство України демонструє прагнення забезпечити екологічну безпеку навіть в умовах війни, однак деякі тимчасові послаблення, потребують критичного перегляду після завершення бойових дій, щоб запобігти накопиченню додаткових екологічних ризиків.

Важливу роль відіграє модернізація системи екологічного моніторингу, яка завдяки цифровим технологіям стає більш ефективною та наближеною до міжнародних стандартів. Стратегічно важливо продовжувати інтеграцію екологічної політики в систему національної безпеки й післявоєнної відбудови. Комплексний підхід, який поєднує правові, наукові та управлінські інструменти, дозволить мінімізувати завдану шкоду й сформувані передумови для відновлення природного середовища, сталого розвитку та екологічної безпеки України у післявоєнний період.

## Бібліографічні посилання

1. Верховна Рада України, (1996). *Конституція України* [online]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> / [Accessed 26 Oct 2025].

2. Верховна Рада України, (2022). *Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо діяльності у сфері довкілля та щодо цивільного захисту на період дії воєнного стану і у відбудовний період* [online]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2132-20#Text> [Accessed 09 November 2025].

3. Верховна Рада України, (1991). *Про охорону навколишнього природного середовища* [online]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> [Accessed 09 November 2025].

**Згонник Д.,**

**Коль Е.,**

*здобувачі повної загальної середньої освіти*

*Харківський приватний ліцей «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – **Войно-Данчишина О. Л.,***

*к.ю.н. доцент кафедри економіки та права*

*Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УПРАВЛІННІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Штучний інтелект (ШІ) – це здатність комп'ютерних систем виконувати завдання, які традиційно потребували «людського мислення». Це не просто виконання команд, а складні когнітивні процеси: аналіз великих масивів даних, прогнозування майбутніх подій, розпізнавання образів (зображень, мови) та, що найважливіше, автономне ухвалення рішень на основі виявлених

закономірностей.

Сьогодні ШІ вийшов за межі лабораторій і став операційною необхідністю. Він використовується у бізнесі, освіті, медицині, транспорті, докорінно змінюючи підхід до управління організаціями. Згідно з даними 2024 року, компанії, що ігнорують ці технології, ризикують втратити конкурентоспроможність.

ШІ трансформує бізнес-процеси, перетворюючи інтуїтивне управління на управління на основі даних. ШІ допомагає керівникам прогнозувати прибутки та планувати продажі з високою точністю. Наприклад, використання ШІ-інструментів для фінансового прогнозування дозволяє знизити помилку в оцінці грошових потоків на 20–50% порівняно з традиційними методами.

У продажах ШІ автоматизує адміністративну роботу, звільняючи час менеджерів для спілкування з клієнтами. Статистика показує, що команди, які використовують ШІ, демонструють зростання виручки у 83% випадків.

Агрохолдинг Kernel використовує ШІ для прогнозування врожайності та оптимізації ресурсів на полях, а Нова Пошта прогнозує пікові навантаження для швидкої логістики.

Освітній менеджмент переходить від стандартизації до персоналізації. ШІ допомагає створювати адаптивні програми навчання, які підлаштовуються під темп кожного учня. Дослідження показують, що студенти, які навчаються з підтримкою ШІ, можуть покращити свої результати тестів на 54%.

ШІ стає основою концепції «держава як сервіс» та розвитку Smart Cities.

В Україні через застосунок Дія впроваджуються ШІ-агенти (DiiA.AI), здатні автоматично обробляти запити громадян та формувати довідки без участі чиновників. У Харкові міська влада активно використовує ШІ у різних сферах громадського життя. Управління талантами стає більш точним та прогнозованим.

Сучасні системи (наприклад, Visier або BetterMe for Business) аналізують

поведінку працівників, допомагаючи виявити ризики вигорання та підвищити рівень задоволеності персоналу.

Можна назвати значні переваги у використанні ШІ. Це здатність миттєво обробляти гігабайти даних, що у людини зайняло б місяці. Відбувається мінімізація «людського фактора» в рутинних розрахунках та документації. Штучний інтелект допомагає людині аналізувати складні процеси та приймати ефективні рішення, базуючись на об'єктивних даних, а не на інтуїції.

Але ж слід враховувати і недоліки та ризики при використанні ШІ. Хоча штучний інтелект створює нові робочі місця, існує ризик автоматизації рутинних професій. Прогнозується, що перехідний період може призвести до тимчасового зростання безробіття, поки ринок праці адаптується.

ШІ може «галюцинувати» (вигадувати факти), що є критичним для прийняття бізнес-рішень. Відомі випадки, коли ШІ генерував неправдиві новини або юридичні прецеденти. Хто несе відповідальність за помилкове рішення ШІ? Також існує проблема «алгоритмічної упередженості», коли ШІ дискримінує кандидатів при наймі, а рекрутери схильні несвідомо погоджуватися з цими помилковими рекомендаціями. Використання ШІ збільшує ризики витоку даних та кібератак, зокрема через використання дідфейків для шахрайства.

Підсумовуючи, слід підкреслити, що штучний інтелект не замінює людину, а допомагає приймати кращі управлінські рішення. Він виступає як потужний помічник, що бере на себе рутину та аналітику. І успішне управління – це поєднання інтелекту людини і можливостей технологій. Головне завдання майбутнього керівника - не конкурувати з ШІ, а вміти його використовувати.

### **Бібліографічні посилання**

1. Дворник, І., Шевель, Я. (2025). Штучний інтелект у менеджменті: можливості оптимізації бізнес-процесів та управління ризиками. *Вісник Хмельницького національного університету*, [online] 344 (4), с. 397–403.

Available at: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-55> [Accessed 25 November 2025].

2. Phoenix Strategy Group, (2025). *How AI Predictive Analytics Improves Cash Flow Forecasting* [online]. Available at: <https://www.phoenixstrategy.group/blog/how-ai-predictive-analytics-improves-cash-flow-forecasting> [Accessed 25 November 2025].

**Запара М. А.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю В11 «Філологія»*

*Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Бондар Н. П.,*

*викладач кафедри економіки та права*

*Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **ФОРМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОНАННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ**

Динамічні зміни національної соціально-економічної системи України супроводжується зростанням ролі договірних зобов'язань у цивільному та господарському обігу. В умовах активного розвитку фінансового сектору, інвестиційних процесів та цифровізації економіки особливої ваги набуває питання забезпечення належного виконання зобов'язань між суб'єктами права.

Забезпечення виконання зобов'язань є інструментом, який гарантує кредитору реальне отримання належного виконання або компенсації у разі його порушення. Воно не лише зміцнює довіру між учасниками цивільного обороту, але й сприяє стабільності правовідносин, запобігаючи недобросовісній поведінці контрагентів.

Відповідно до статті 546 Цивільного кодексу України [3], виконання зобов'язань може забезпечуватися неустойкою, порукою, гарантією, заставою, притриманням, завдатком та іншими способами, встановленими договором або

законом.

Забезпечення має подвійну природу: воно є одночасно елементом зобов'язальних правовідносин і окремим юридичним механізмом впливу на поведінку боржника. Забезпечення має наступні функції: стимулюючу (спонукає боржника виконати зобов'язання належним чином), захисну (забезпечує кредиторю реальну можливість отримати належне навіть у випадку порушення зобов'язання) та компенсаційну (дає змогу відшкодувати втрати, завдані невиконанням договору).

Юридична доктрина поділяє способи забезпечення на особисті (персональні) та речові (майнові). До особистих належать гарантія та порука, які базуються на обов'язку третьої особи відповідати перед кредитором. До речових відносяться застава, притримання, завдаток, тобто ті, що забезпечуються майном. Таке розмежування має значення не лише теоретичне, а й практичне, оскільки визначає характер відповідальності боржника й обсяг прав кредитора.

Банківська гарантія – це письмове зобов'язання банку (або іншої фінансової установи) сплатити кредиторю певну суму грошей у разі невиконання боржником свого зобов'язання. Вона відзначається абстрактністю (незалежністю від основного зобов'язання) і безвідкличністю (неможливістю її скасування гарантом після видачі). На думку науковців банківська гарантія має подвійну правову природу: вона є одночасно банківською операцією та видом фінансової послуги, що виконує функцію забезпечення зобов'язань. Така гарантія виступає своєрідним «страхуванням ризику неплатежу». На відміну від поруки, гарантія не є акцесорною, тобто не залежить від дійсності або виконання основного договору. Це робить її особливо цінною у міжнародній торгівлі, де сторони часто перебувають у різних юрисдикціях.

У вітчизняній практиці банківські гарантії регулюються такими актами:

1) Уніфіковані правила Міжнародної торгової палати (ICC) № 758, які визначають стандарти оформлення та виконання гарантій;

2) Конвенція ООН про незалежні гарантії та резервні акредитиви (Нью-Йорк, 1995 р.), що закріплює принцип автономії гарантії;

3) Положення про порядок здійснення банками та фінансовими компаніями операцій за гарантіями в національній та іноземних валютах [5].

В Україні банківська гарантія поступово набуває поширення, однак залишається низка проблем, а саме: невизначеність правового статусу небанківських фінансових установ та відсутність єдиного електронного реєстру виданих гарантії, різні тлумачення понять «незалежна гарантія» та «гарантія за договором». Ці проблеми ускладнюють застосування гарантії у сфері державних закупівель, міжнародних тендерів і зовнішньоекономічних контрактів.

Потужним механізмом забезпечення платоспроможності та довіри на фінансовому ринку є банківська гарантія. Вона зменшує ризики неплатежів, полегшує інвестування та сприяє міжнародній співпраці. У глобальному обігу банківські гарантії відіграють ту саму роль, що й страхування кредитних ризиків. В умовах воєнного стану в Україні цей інструмент має додаткове значення – забезпечення стабільності фінансових операцій навіть за умов нестабільності економіки.

Класичним способом забезпечення є порука. Порука – це договір, за яким поручитель зобов'язується відповідати перед кредитором за виконання боржником його зобов'язання. Відповідно до ст. 553–559 Цивільного Кодексу України [3], поручитель несе солідарну відповідальність із боржником, якщо інше не передбачено договором. Перевагою поруки є її доступність і гнучкість – поручителем може виступати як фізична, так і юридична особа. Проте на практиці часто виникають проблеми: кредитори зловживають правом вимоги солідарної відповідальності; суди неоднаково тлумачать строки дії поруки; поручителі нерідко не усвідомлюють повний обсяг своїх зобов'язань.

У сучасних правових системах (зокрема у Франції та Німеччині) порука часто замінюється страхуванням кредитного ризику або банківськими

гарантіями, що зменшують ризик для поручителів.

Застава є речовим способом забезпечення. Згідно ст. 572 Цивільного Кодексу України [3] застава – це право кредитора отримати задоволення своїх вимог за рахунок заставленого майна у випадку невиконання боржником зобов'язання. Існують такі види застави: іпотека (застава нерухомого майна), заклад (передання рухомого майна кредитору), застава без передання майна, фінансова застава (забезпечення грошовими коштами або цінними паперами).

Основними проблемами правозастосування застави в Україні є:

- 1) неузгодженість між Цивільним Кодексом України [3] і спеціальним Законом «Про забезпечення вимог кредиторів та реєстрацію обтяжень» [1];
- 2) недосконалість реєстру обтяжень рухомого майна (дані вносяться не завжди повно і не мають автоматичного оновлення);
- 3) надмірна роль нотаріусів, що ускладнює доступ до реєстрації застав;
- 4) відсутність уніфікованого контролю за черговістю вимог кредиторів.

Для підвищення ефективності заставних правовідносин необхідно створити єдиний електронний реєстр застав, інтегрований із банківською системою та судовими органами.

Новими формами забезпечення виконання зобов'язань є цифрові застави та блокчейн-гарантії. У сучасному світі стрімко поширюється поняття «цифрова застава», випадок, коли заставою виступає електронний актив: токен, криптовалюта або NFT. Кредитор отримує право доступу до цього активу через смарт-контракт у разі невиконання боржником зобов'язання. Такі технології вже діють у Швейцарії, Естонії, Сінгапурі, де електронні реєстри застав побудовані на базі blockchain. Це гарантує незмінність даних і повну прозорість операцій.

Інноваційною формою є блокчейн-гарантії, електронні гарантії, за якими банк або інша установа випускає смарт-контракт, що автоматично спрацьовує у випадку порушення договору. Такий механізм виключає людський фактор і зменшує ризики зловживань.

Україна наразі лише на початковому етапі розвитку цифрових інструментів забезпечення, але Концепція розвитку цифрової економіки [4] передбачає можливість запровадження таких інструментів у практику господарювання.

Отже, інститут забезпечення виконання зобов'язань є одним із ключових елементів стабільності цивільно-правового обігу в Україні. Банківська гарантія є найперспективнішим видом забезпечення, який потребує вдосконалення правового регулювання та гармонізації з міжнародними стандартами. Поручка залишається класичним засобом забезпечення, але має бути реформована з метою захисту прав поручителів. Інститут застави вимагає створення єдиного електронного реєстру, спрощення нотаріальних процедур та уніфікації законодавства. Нові форми забезпечення (цифрові застави й блокчейн-гарантії) становлять майбутнє цивільного права та відкривають шлях до безпечного електронного обігу прав.

#### **Бібліографічні посилання**

1. Верховна Рада України, (2023). *Про забезпечення вимог кредиторів та реєстрацію обтяжень* [online] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1255-15#Text> [Accessed 19 November 2025].

2. Верховна Рада України, (2023). *Про фінансові послуги та фінансові компанії* [online] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> [Accessed 19 November 2025].

3. Верховна Рада України, (2003). *Цивільний кодекс України* [online] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [Accessed 19 November 2025].

4. Кабінет Міністрів України, (2018). *Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації* [online] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> [Accessed

19 November 2025].

5. Правління НБУ, (2004). *Про затвердження Положення про порядок здійснення банками та фінансовими компаніями операцій за гарантіями в національній та іноземних валютах* [online] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0041-05#Text> [Accessed 19 November 2025].

**Воротніков О.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини» Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

*Науковий керівник – Бондар Н. П.,*

*викладач кафедри економіки та права*

*Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»*

## **РОЛЬ СУДОВОЇ ПРАКТИКИ У ТЛУМАЧЕННІ ТА ЗАСТОСУВАННІ НОРМ ЦИВІЛЬНОГО ПРАВА**

У сучасній правовій системі судова практика посідає центральне місце у забезпеченні ефективного функціонування механізму цивільно-правового регулювання. Хоча в Україні прецедент не визнається офіційним джерелом права, реальна правозастосовна діяльність свідчить, що судові рішення, насамперед висновки Верховного Суду, відіграють ключову роль у забезпеченні єдності та передбачуваності судочинства. Саме через судову практику відбувається конкретизація змісту норм цивільного законодавства, їх адаптація до сучасних соціально-економічних умов, усунення прогалин і суперечностей, а також формування стандартів належного правозастосування.

Динамічний розвиток приватноправових відносин, зростання складності договірних конструкцій, поява нових форм цивільних прав і обов'язків зумовлюють необхідність глибшого розуміння інтерпретаційної функції судів. У

цих умовах судова практика стає не лише інструментом вирішення правових спорів, але й важливою доктринальною категорією, що впливає на розвиток цивільного права. Висновки судів вищих інстанцій дедалі частіше слугують орієнтиром для нормотворця, правозастосовця та учасників цивільного обороту.

Актуальність дослідження зумовлена також тим, що сучасна українська правова система перебуває у стані активної трансформації, пов'язаної з євроінтеграційними процесами, імплементацією європейських стандартів верховенства права та необхідністю забезпечення стабільності судової практики. В умовах, коли законодавство не завжди є достатньо чітким та узгодженим, суди змушені здійснювати розширене, системне та телеологічне тлумачення норм права, що підвищує їх роль у формуванні практичних механізмів регулювання цивільно-правових відносин.

Таким чином, дослідження ролі судової практики у тлумаченні та застосуванні норм цивільного права є необхідним для поглиблення теоретичних основ цивільного права, удосконалення законодавства та забезпечення стабільності правозастосування. Воно дозволяє не лише визначити місце судової практики у системі джерел права, але й виявити тенденції її розвитку, механізми впливу на правове регулювання та проблемні аспекти, що потребують подальшого наукового осмислення. Судова практика традиційно розглядається як допоміжний інструмент у встановленні змісту правових норм, проте в умовах сучасного правозастосування вона фактично набуває значення одного з ключових механізмів роз'яснення та узгодження норм цивільного законодавства. На відміну від нормативного тлумачення, що має офіційний характер, судове тлумачення забезпечує застосування норм у конкретних життєвих ситуаціях, що дозволяє адаптувати їх зміст до мінливих соціальних умов.

Верховний Суд у своїх правових позиціях наголошує, що тлумачення норм цивільного права має системний характер і повинно враховувати як букву закону, так і його зміст, мету та принципи приватного права. Зокрема, у низці

постанов Суд підкреслює необхідність застосування принципів добросовісності, справедливості та розумності як фундаментальних орієнтирів тлумачення.

Судова практика тим самим виступає не лише механізмом вирішення спорів, але й способом формування узгодженого правового змісту, що має значення для всіх учасників цивільного обороту. Становлення Верховного Суду як органу, відповідального за забезпечення єдності судової практики, істотно вплинуло на застосування норм цивільного права. Згідно із законом, висновки Верховного Суду мають обов'язковий характер для нижчих судів щодо подібних правовідносин, що сприяє підвищенню передбачуваності та стабільності правозастосування. Правові позиції Суду часто фактично виконують функцію «квазі-прецеденту». Наприклад у справах щодо:

недійсності правочинів Верховний Суд неодноразово наголошував на необхідності встановлення реального порушення інтересів сторони, а не формального відхилення від закону;

відшкодування шкоди Суд роз'яснив критерії причинно-наслідкового зв'язку та стандарт доказування;

фінансового лізингу, іпотеки, спадкування чи корпоративних прав формуються сталі підходи, що фактично уніфікують правозастосування.

Таким чином, судова практика виконує функцію інтерпретаційного «фільтра», що дозволяє однаково застосовувати норми цивільного законодавства незалежно від територіальної чи інституційної відмінності судів.

Цивільне законодавство, попри свою системність, є динамічним і не завжди охоплює всі можливі варіанти поведінки сторін цивільних правовідносин. Це спричиняє появу прогалин та колізій, які суди змушені долати шляхом тлумачення. Застосовуючи аналогію закону або аналогію права, суди фактично розширюють зміст правового регулювання, наповнюючи його новими конструкціями, що краще відповідають сучасним умовам. Судові рішення при цьому опираються на: принципи приватного права; загальні засади цивільного

законодавства; попередні висновки Верховного Суду; практику Європейського суду з прав людини, яка має значення для національного правопорядку.

Такі механізми дають змогу забезпечити цілісність правового регулювання навіть тоді, коли законодавець не встигає оперативно реагувати на зміни соціально-економічного середовища.

Суттєвим елементом сучасного підходу до тлумачення цивільного законодавства є взаємозв'язок між судовою практикою, доктринальними позиціями та нормотворчістю. Усе частіше висновки Верховного Суду стають основою для законодавчих змін або для офіційного роз'яснення правозастосовних проблем. Одночасно юридична доктрина залишається джерелом, до якого суди звертаються для пояснення змісту норм, особливо коли йдеться про складні або нові інститути: електронні договори, цифрові активи, недобросовісну поведінку у цивільних правовідносинах, відшкодування немайнової шкоди тощо. Аналіз судових рішень свідчить, що їх інтерпретаційна функція є невід'ємним елементом правової системи, оскільки дозволяє адаптувати норми цивільного права до нових суспільних відносин, технологічних змін та економічних реалій. Суд, зберігаючи межі своїх повноважень, фактично здійснює «живе» тлумачення норм, що забезпечує їх ефективне і справедливе застосування.

Таким чином, судова практика є важливим джерелом розвитку цивільного права, що забезпечує баланс між стабільністю законодавства та необхідністю його динамічного оновлення відповідно до потреб суспільства. Її подальше удосконалення, у тому числі шляхом забезпечення єдності судової практики та підвищення якості судових рішень, має стати одним із ключових напрямів зміцнення правової системи України.

### **Бібліографічні посилання**

1. Єгоров, А. Є. (2024). Судова практика як джерело права: порівняльний

аналіз континентальної, англосаксонської та української правових сімей. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*, [online] 1. Available at: <https://doi.org/10.32782/2408-9257-2024-1-2> [Accessed 25 November 2025].

2. Осауленко, В. Т. (2024). Судова практика як результат правотворчості держави. *Аналітично-порівняльне правознавство*, [online] 2, с. 76–80. Available at: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.10> [Accessed 25 November 2025].

3. Поліщук, П. (2025). Щодо визначення вимог до змісту заяви про встановлення фактів, що мають юридичне значення у цивільному судочинстві: судова практика. *Юридичний вісник*, [online] 3, с. 205–210. Available at: <https://doi.org/10.32782/yuv.v3.2025.23> [Accessed 25 November 2025].

4. Юзько, Т. М., Слугоцька, В. М. та Швець, Л. В. (2025). Судова практика та правові позиції Верховного Суду як джерела права в умовах правової невизначеності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, [online] 1 (89), с. 454–460. Available at: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.1.40> [Accessed 25 November 2025].

**Сайфетдінова А. С.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*

*за спеціальністю D8 «Право»*

*Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого*

*Науковий керівник – Бредіхіна В. Л.,*

*к.ю.н., доцентка кафедри екологічного права*

*Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого*

## **ЧОРНОБИЛЬСЬКА КАТАСТРОФА ТА ЇЇ НАСЛІДКИ ЯК ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЯДЕРНОГО ПРАВА І ЗАКОНОДАВСТВА**

Чорнобильська катастрофа принесла незворотні наслідки для усіх сфер

життя, спричинивши масову шкоду для екології та здоров'я людей. Втім, не менш важливим є те, що ця подія посприяла розвитку ядерного права і законодавства. Загалом, під ядерним правом розуміється система правових норм, яка регулює відносини, пов'язані з використанням ядерної енергії, ядерних установок і джерел іонізуючого випромінювання в різних сферах діяльності. Воно також забезпечує гарантування захисту життя та здоров'я населення від впливу іонізуючого випромінювання та охорону навколишнього природного середовища від радіоактивного забруднення. Аварія на ЧАЕС сталася 26 квітня 1986 року на території України, проте з урахуванням масштабності трагедії, значний вплив зазнали і інші країни, що сприяло розвитку міжнародного ядерного регулювання. Таким чином було підписано низку конвенцій між країнами, щоб запобігти подібним аваріям в майбутньому. В першу чергу варто згадати Конвенцію про оперативне оповіщення про ядерну аварію, яка зобов'язує держави оперативно повідомляти про ядерні інциденти, та Конвенцію про допомогу у випадку ядерної аварії або радіаційної аварійної ситуації, яка регулює надання міжнародної допомоги в разі ядерних аварій. Вони були підписані у 1986 році та тоді ж ратифіковані Україною [8]. На мою думку, ці конвенції поклали початок до майбутнього формування теперішнього розуміння ядерного права у міжнародному масштабі.

У 1994 році було прийнято Конвенцію про ядерну безпеку. Україна в свою чергу ратифікувала її лише у 1997 році. Конвенція проголошує за свою мету сприяти безпечному використанню ядерної енергії, а також, щоб воно було регульованим та екологічним безпечним. Разом з тим, вона передбачає, що кожна країна учасниця зобов'язана ставити ядерну безпеку в пріоритет, а також підтверджує важливість міжнародного співробітництва в рамках зміцнення ядерної безпеки на основі існуючих двосторонніх і багатосторонніх механізмів і прийняття цієї спонукальної Конвенції [6].

Першим договором, який стосується безпечного поводження з

радіоактивними відходами в масштабному плані, стала Об'єднана конвенція про безпеку поводження з відпрацьованим паливом і про безпеку поводження з радіоактивними відходами 1997р. (ратифіковано Україною у 2000 році). За свою мету вона ставила сприяння ефективній культурі ядерної безпеки в цілому світі шляхом регулювання того, як слід поводитися з відпрацьованим паливом та радіоактивними відходами. Конвенція мала б сприяти забезпеченню на всіх стадіях належному поводженню з відпрацьованим паливом та радіоактивними відходами. Відзначалося важливим, щоб були наявні ефективні засоби захисту від потенційної небезпеки, щоб захистити окремих осіб, суспільство в цілому та навколишнє природне середовище від шкідливого впливу іонізуючих випромінювань зараз і в майбутньому таким чином, щоб потреби та сподівання нинішнього покоління задовольнялись без шкоди для можливості прийдешніх поколінь реалізувати свої потреби та сподівання [2].

Національне законодавство також зазнало великих змін в сфері ядерного регулювання, особливо активно це відбулося після проголошення незалежності України. Закон України «Про охорону навколишнього середовища» зробив вагомий вклад у розвиток розуміння того, наскільки важливо мати безпечне навколишнє середовище. Стаття 66 цього Закону говорить про важливість запобігання аваріям, а також про ліквідацію їх шкідливих екологічних наслідків. Вона зазначає, що при проектуванні й експлуатації господарських та інших об'єктів, діяльність яких може шкідливо впливати на навколишнє природне середовище, повинні застосовуватися заходи, які будуть сприяти запобіганню аварій та ліквідувати їх шкідливі екологічні наслідки. Уповноважені органи зобов'язані регулярно перевіряти стан таких об'єктів, а в разі аварії обов'язково повідомити громадськість. Якщо внаслідок аварії було забруднене навколишнє природне середовище або певна територія, потрібно невідкладно приступити до ліквідації завданих наслідків [5].

Про важливість доводити до відома громадськості інформацію про стан

навколишнього середовища говорить і Конвенція про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля, відома як Орхуська конвенція. Вона наголошує на тому, наскільки важливо оберігати та сприяти розвитку навколишнього середовища задля екологічної безпеки, адже від цього суттєво залежить добробут людства, який впливає з його права жити в безпечному навколишньому середовищі та права бути проінформованим про його стан. Проте у населення окрім права, також є обов'язок оберігати природне середовище, раціонально використовувати його ресурси та сприяти створенню безпечного довкілля [4].

Особливо важливим в сфері формування ядерного права України, є Закон України «Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку». Саме цей закон регулює суспільні відносини при використанні ядерної енергії, він відповідає за гарантії безпеки від небезпечного радіаційного впливу для населення та навколишнього середовища, визначає відповідальних осіб, які мають слідкувати та контролювати виконання статей закону. Також ним закріплено заходи щодо запобігання ядерним аваріям, та передбачена відповідальність за порушення норм радіаційної безпеки. Важливо сказати, що саме Закон України «Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку» зазначає, що Україна гарантує виконання усіх ратифікованих міжнародних угод в сфері ядерного права [3]. На мою думку, цей закон суттєво вплинув на розвиток ядерного законодавства України.

Закон України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» допомагає громадянам, які постраждали від аварії або іншого ядерного впливу, вирішити проблеми медичного та соціального характеру, які виникли після таких дій. Зокрема, це надання статусу постраждалих внаслідок Чорнобильської катастрофи, організація медичного обстеження та оздоровлення, безоплатне користування міським транспортом,

вступ поза конкурсом до вищих навчальних закладів, компенсація за нанесену шкоду здоров'ю, різні компенсації в сфері праці та інше [7]. Конституція України закріпила забезпечення екологічної безпеки та подолання наслідків Чорнобильської катастрофи - катастрофи планетарного масштабу вже як обов'язок держави [1].

Досить важливим етапом для розвитку ядерного права України, стало підписання у 2014 році угоди про асоціацію з ЄС та Європейським співтовариством з атомної енергії. Це Співробітництво охоплює весь спектр дій пов'язаних з ядерною енергією, адже воно спрямоване на забезпечення високого рівня ядерної безпеки, мирне використання ядерної енергії та регулює всі етапи паливного циклу, питання безпеки, надзвичайних ситуацій, охорони здоров'я, довкілля і нерозповсюдження ядерної зброї. Не менш важливим є те, що угода спрямована і на подолання наслідків аварії на ЧАЕС, зокрема, це заходи, націлені на перетворення четвертого енергоблока в екологічно безпечну систему, а також дезактивація територій.

Таким чином, можна сказати, що трагічна Чорнобильська катастрофа обумовила необхідність впровадження та стала каталізатором розвитку ядерного права, що спрямоване на гарантування безпеки, мінімізацію ризиків і встановлення відповідальності за наслідки ядерної діяльності. Вона сприяла створенню ефективних правових механізмів контролю держави за дотриманням норм та стандартів радіаційної безпеки як на національному, так і міжнародному рівнях, що є досить важливим задля запобігання подібним трагедіям у майбутньому.

### **Бібліографічні посилання**

1. Верховна Рада України, (1996). *Конституція України* [online]. Київ, Україна. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [Accessed 4 November 2025].
2. Верховна Рада України, (2000). *Об'єднана конвенція про безпеку*

*поводження з відпрацьованим паливом та про безпеку поведження з радіоактивними відходами* [online]. Київ, Україна. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_335#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_335#Text) [Accessed 3 November 2025].

3. Верховна Рада України, (1995). *Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку* [online]. Київ, Україна. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/39/95-%D0%B2%D1%80#Text> [Accessed 4 November 2025].

4. Верховна Рада України, (2005). *Про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля* [online]. Київ, Україна. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_015#Text) [Accessed 4 November 2025].

5. Верховна Рада України, (1991). *Про охорону навколишнього природного середовища* [online]. Київ, Україна. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> [Accessed 3 April 2025].

6. Верховна Рада України, (1997). *Про ратифікацію Конвенції про ядерну безпеку* [online]. Київ, Україна. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/736/97-%D0%B2%D1%80#Text> [Accessed 3 November 2025].

7. Верховна Рада України, (1991). *Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи* [online]. Київ, Україна. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-12#Text> [Accessed 4 November 2025].

8. Президія Верховної Ради Української РСР, (1986). *Про ратифікацію Конвенції про оперативне оповіщення про ядерну аварію і Конвенції про допомогу в разі ядерної аварії чи радіаційної аварійної ситуації* [online]. Київ, Україна. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3339-11#Text> [Accessed 19 November 2025].

## Зміст

Розділ 1. Економічні важелі управління сталим розвитком .....	4
Берест К. В. Робочі моделі у цифрову епоху: роль дистанційного та гібридного форматів для залучення та утримання талантів .....	4
Ботштейн І. І. Роль економічного управління у зміцненні конкурентоспроможності України на світових ринках після війни .....	8
Беспалов І. А. Вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток підприємств .....	10
Сергієнко А. А. Розвиток стратегії збуту продукції на ринку професійного спортивного спорядження.....	14
Воробйова І. В. Фінансовий менеджмент як інструмент підтримки економічної рівноваги підприємства.....	20
Арендар А. А. Стратегії сталого розвитку торговельного підприємства .....	23
Шейн Н. О. Теоретико-прикладний аспект законів Госсена у забезпеченні сталого розвитку підприємництва в Україні .....	29
Довбенко О. А. Розвиток підприємництва в умовах воєнного стану: економіко-правовий аналіз.....	33
Коновченко В.В. Формування корпоративної культури в умовах глобалізації міжнародного бізнесу .....	36
Рязанцева А.С. Управління міжнародною допомогою як чинник підтримки економічної рівноваги.....	39
Карабан Д. О. Трансформація національної моделі менеджменту в Греції в умовах глобалізації .....	43
Дорошев О. Р. Вплив безробіття на соціально-економічну стабільність населення.....	49
Байрак К. І. Соціально-економічна сутність квазісупільних благ та їх значення для формування в Україні економіки знань .....	52

Ковшов А. Д. Перспективи адаптації міжнародних управлінських практик до українського національного контексту .....	57
Лісовол А. С. Людський капітал в умовах війни: виклики для бізнес-структур та шляхи їх подолання .....	62
Зозуля І. В. Формування корпоративного іміджу підприємства в цифровій економіці .....	69
Сторчай А. В. Вплив воєнних витрат на динаміку та структуру державного боргу України .....	75
Крилова С. Б. Джерела формування прибутку торгівельного підприємства в умовах воєнного стану .....	81
Лешта Є.І.. Японська модель менеджменту як відображення національної культури та корпоративної філософії .....	86
Місник С. О. Мережеві ефекти платформної моделі бізнесу .....	89
Панчішний А. М. Моніторинг динаміки національної економіки України у воєнний період .....	91
Умрихін Д. А. Вплив цифровізації на розвиток бізнес-структур: основні тенденції та перспективи .....	96
Ободовський Н. К. Сучасні моделі управління для підтримки рівноваги соціально-економічних систем .....	103
Yakovenko V. A. The management of a corporation's competitiveness as a factor of economic equilibrium in the context of integration into the European Union .....	106
Цимерман С. Д. Молодіжне підприємництво як чинник сталого соціально-економічного розвитку України .....	112
Шабашова М.В. Феномен швейцарського менеджменту: національна специфіка та досвід для світової практики управління .....	117
Aliyev Vugar Gasim Export strategy of an enterprise as a tool for increasing competitiveness in the conditions of globalization .....	122

Корчма Д. Є. Інноваційно-інвестиційна діяльність у кризовий час .....	126
Путятін О.О. Розподіл відповідальності між учасниками виробничого процесу .....	129
Зотов К. В. Характерні риси та тренди розвитку глобального ринку туристичних послуг .....	132
Полупан Д. О. Вплив інновацій на витрати та результати сучасного підприємства .....	137
Омельчук Д. О. Еволюція теорій раціонального вибору споживача.....	139
Іванов Д. С. Управління якістю сучасних економічних процесів як спосіб підвищення їх ефективності .....	144
Бердник К. Д. Наукові підходи до вирішення проблеми обмеженості ресурсів .....	146
Малий Р. В. Трансформація корпоративних моделей управління в умовах глобалізованих мультикультурних ринків .....	149
Воловик К. А. Дослідження механізмів генерування доходів територіальних громад у результаті туристичного потоку .....	152
Лікунова С.В. Релокація та експансія українських підприємств .....	155
Ліннік М. В. Економічні важелі управління сталим розвитком.....	158
Харченко А. В. Цифрові технології в туризмі: як вони змінюють економіку галузі.....	161
Kurilyonok M. A The impact of flexible employment on employee motivation and engagement in an organization .....	166
Ступіна Л. О. Дослідження сезонності туристичного попиту як чинника економічної нестабільності.....	169
Білокінь П. Економічні та організаційні виклики інтеграції мігрантів у корпоративні структури.....	173
Olendaryov M. S. The role of leaders in forming corporate culture .....	177
Розділ 2. Нормативно-правовий супровід економічної діяльності.....	181

Норік Д. С. Проблеми правового регулювання освітньої діяльності в Україні.....	181
Криворучко К. В. Сутність і зміст поняття права у контексті сучасної правової доктрини .....	185
Малеєва Д.Д. Співвідношення системи права та системи законодавства у сучасній правовій доктрині.....	188
Мягкий М.С. Легалізація та контроль грального бізнесу: правові механізми.....	192
Погрібна Д. І. Гуманістичні засади формування правової системи в умовах сучасності.....	195
Осадчий О. О. Цифровізація, електронний правочин і цифрові активи.....	198
Голуб М. М. Врегулювання бізнесу в умовах криз та надзвичайних ситуацій .....	205
Шевченко Д. А. Вплив економічних криз на дотримання норм цивільного права.....	208
Tunçen Eren Botan Legal regulation of passing through the state border of Ukraine under martial law .....	212
Бережна К. М. Правові механізми захисту довкілля в умовах воєнного стану .....	218
Згонник Д., Коль Е. Штучний інтелект в управлінні: сучасні виклики та перспективи.....	221
Запара М. А. Форми забезпечення виконання зобов'язань .....	224
Воротніков О. Роль судової практики у тлумаченні та застосуванні норм цивільного права .....	229
Сайфетдінова А. С. Чорнобильська катастрофа та її наслідки як чинники формування і розвитку ядерного права і законодавства .....	233

*Наукове видання*

## **УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ РІВНОВАГИ**

### **МАТЕРІАЛИ ХVІІІ КОНФЕРЕНЦІЇ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ КАФЕДРИ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА**

10 грудня 2025 р.

В авторській редакції  
Комп'ютерний набір: *О. В. Прокопівшина*  
Підписано до друку 02.12.2025. Формат 60□84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура «Таймс». Ум. друк. арк. 5,77.  
Обл.-вид. арк. 6,84.  
Тираж 40 пр. Зам. №

План 2025/26 навч. р., поз. № 3.3.5 у переліку робіт кафедри

Видавництво Народної української академії

Свідоцтво № 1153 від 16.12.2002.

Надруковано у видавництві

Народної української академії

Україна, 61000, Харків, МСП, вул. Майкла Йогансена, 27.