

**Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Всеукраїнська Асоціація економістів-міжнародників
Європейська Асоціація Економістів
Міжнародна Асоціація Науковців
Спілка підприємців малих, середніх та приватизованих підприємств
України**

**ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК
АГЛОМЕРАЦІЙ: ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА
ІНСТИТУЦІЙНІ ВЕКТОРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
УКРАЇНИ**

**Збірник матеріалів
Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції**

21 травня 2025 року

м. Київ

УДК [338.27+338.242]:[304+330]

*Рекомендовано до друку на засіданні Вченої ради Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка
протокол № 7 від 11 червня 2025 року*

Рецензенти:

Лойко В.В., д.е.н., професор; Марухленко О.В., д.н.держ.упр., доцент; Нечипоренко А.В., к.е.н.; Осадчий В.В., д.пед.н., професор; Рамський А.Ю., д.е.н., професор; Рябець К.А., д.н.держ.упр., доцент; Шлапак А.В., д.е.н., доцент; Шульга О.А., д.е.н., професор; Ушенко Н.В., д.е.н., професор.

Фінансово-економічний розвиток агломерацій: людський капітал та інституційні вектори сталого розвитку України: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. онлайн конф., 21 травня 2025 р. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2025. 280 с.

Матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції, проведеної Факультетом економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, розкривають ключові особливості та актуальні проблеми розвитку людського капіталу Київської агломерації; містять результати обговорення різних аспектів інституціональних векторів фінансово-економічного розвитку України; соціально-економічного потенціалу міських агломерацій у сприянні сталому розвитку національної економіки; висвітлюють сучасний стан та перспективи стратегічних переваг, інноваційних підходів та механізмів, які дозволяють підвищити добробут населення в умовах сучасних економічних викликів.

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

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ КИЇВСЬКОЇ АГЛОМЕРАЦІЇ: СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕВАГИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ

Бурлаченко О.О.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОСТІЙКІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....10

Буковська Б.Ю., Руденко В.С.

КОНТРОЛЬ ЦІН У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РИНКОВОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....15

Дика Є.О.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.....17

Жарикова К.О.

ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ КИЇВСЬКОЇ АГЛОМЕРАЦІЇ: СТРАТЕГІЧНА ЦІННІСТЬ І МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....21

Ільїч Л.М., Акіліна О.В.

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СТАЛОМУ РОЗВИТКУ АГЛОМЕРАЦІЙ.....24

Ковалик А.І.

АДАПТИВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ.....29

Кузьменко Д.С.

ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ПЕРІОДУ.....33

Марухленко О.В.

КИЇВСЬКА АГЛОМЕРАЦІЯ ЯК ПРОСТІР РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ.....35

Олещенко В.Ю.

КУЛЬТУРНА ПОЛІТИКА ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В АГЛОМЕРАЦІЯХ: СТРАТЕГІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КИЇВЩИНИ.....40

Поспєлова Т.В., Акіліна О.В.

КИЇВСЬКА АГЛОМЕРАЦІЯ ЯК ЦЕНТР ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ:
ВИКЛИКИ ВІЙНИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЗРОСТАННЯ.....43

Росохацька М.О.

ЕМОЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ
ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....48

Рябець К.А.

ТРУДОВЕ ПРАВО ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ
В АГЛОМЕРАЦІЯХ: РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....53

Скабицька Г.С., Панченко А.Г.

СТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ОСНОВИ
ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ: ІСТОРИЧНИЙ
ЕКСКУРС.....58

Сипало Р.М., Руденко В.С.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ.....63

Турбаєвський Я.Е.

СТАЛІЙ РОЗВИТОК МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ: ІНСТИТУЦІЙНО-
ЕКОНОМІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....67

Тищенко Є.Г.

ПОТЕНЦІАЛ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В КИЇВСЬКІЙ АГЛОМЕРАЦІЇ:
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....70

Сіразетдінов О.О.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....74

Яковенко І.В.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГЛОМЕРАЦІЙ ВЕЛИКИХ МІСТ В
ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....78

Seidova-Bohoslovska E.

DIGITALIZATION OF DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN LOCAL
SELF-GOVERNMENTS: STRATEGIC ADVANTAGES AND INNOVATIVE
APPROACHES.....84

Slavinskyi O.

PUBLIC ADMINISTRATION OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN
REGIONAL TOURIST AND RECREATIONAL CLUSTERS.....89

Shvedun V.

THE INFLUENCE OF HUMAN CAPITAL ON THE FINANCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE: THE CURRENT STATE AND PROSPECTS.....93

СЕКЦІЯ 2. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ВЕКТОРИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Бондаренко О.О.

ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ ІННОВАЦІЇ, ПАРТНЕРСТВА І РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.....98

Будаш Д.П.

ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОЗОРОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....101

Вівсяніцька О.О.

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ З КЛІЄНТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ....106

Комар Д.О.

ВБУДОВАНІ ФІНАНСИ В E-COMMERCE: ЯК ФІНАНСОВІ СЕРВІСИ ІНТЕГРУЮТЬСЯ В ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМИ.....110

Кужелєв М.О.

РОЗВИТОК СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....116

Кучеровська В.О.

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ ІНВЕСТИВАННЯ У B2C-БІЗНЕС В УКРАЇНІ: ТРЕНДИ, РИЗИКИ ТА СТРАТЕГІЇ УСПІХУ.....120

Литвиненко Ю.Д.

ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЗАПОБІГАННЯ ДИСКРИМІНАЦІЇ У ТРУДОВИХ ВІДНОСИНАХ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ.....123

Нечипоренко А.В.

РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУЦІЙ У ЗМІЦНЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....127

Пшенична М.В., Гривківський А.О.

ІНСТИТУЦІЙНА РОЛЬ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА» У РОЗБУДОВІ ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ДРАЙВЕРА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ.....129

Свірко С.В., Сидоренко О.П. МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА У ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ: ІНСТИТУЦІЙНА СКЛАДОВА.....	134
Стецюк А.Ю. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ.....	138
Чуднівєць А.Б. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ.....	143
Шавурська Л.В. ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	146
Юрко Є. ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ БІЗНЕСУ.....	150
<u>СЕКЦІЯ 3. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ У СПРИЯННІ СТАЛОМУ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ</u>	
Александров Б.В. МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС ЯК ІНДИКАТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....	153
Баранов Є.М. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ В УКРАЇНІ.....	156
Бобер Л.П. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРУКТУРИ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ.....	158
Бойко Д. РОЛЬ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ В СТАЛОМУ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	166
Вербняк Т.М. РОЗУМНІ МІСТА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	170

Войтко С.В.

ГЛОБАЛЬНА СПІВПРАЦЯ У ЧАСТИНІ БЕЗПЕКИ, ІННОВАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЙ.....173

Гладчук І.

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНЦІЯ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....176

Гладчук К.О.

ЕКОНОМІЧНА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО ТА СВІТОВОГО РИНКУ НЕРУХОМОСТІ.....180

Глебець К.

УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЬ ЗА МУНІЦИПАЛЬНИМИ ФІНАНСАМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....184

Глущенко Я.О., Карагодова О.О., Підлісний С.Б.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД ПРОТИДІЇ КРИЗОВИМ СИТУАЦІЯМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....190

Дикой Р.О.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ У СПРИЯННІ СТАЛОМУ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ У FASHION-ІНДУСТРІЇ.....194

Євтушевська О.В.

ОСОБЛИВОСТІ РОЗМІЩЕННЯ РЕКЛАМИ У МІСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....199

Кузьменко Д.С.

АГЛОМЕРАЦІЇ ЯК ОСЕРЕДОК ЗРОСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ.....202

Лойко Є.М., Загороднюк Є.В.

АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....206

Науменко В.М.

ВПЛИВ ВНУТРІШНЬОЇ МІГРАЦІЇ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК МІСТА КИЄВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....209

Никонюк К.О.

РОЛЬ СИСТЕМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТ.....216

Новіков А.В. СОЦІАЛЬНІ Й ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ІНКЛЮЗИВНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ АГЛОМЕРАЦІЙ В ПІСЛЯВОЄННІЙ УКРАЇНІ.....	219
Овсяннікова П.О. ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОГРАМ КИЄВА ТА МІСТ КИЇВСЬКОЇ АГЛОМЕРАЦІЇ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙНИ ДЛЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.....	224
Ожиганов Д.І. МІСЬКІ АГЛОМЕРАЦІЇ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ ТА ЄВРОПИ.....	232
Пилкін М.Д. ІНСТИТУЦІЙНА ПІДТРИМКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ВІДБУДОВІ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ МІСТ УКРАЇНИ.....	239
Пинзеник О.О ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМИ АГЛОМЕРАЦІЯМИ.....	242
Романовська Ю.А. ІННОВАЦІЙНІ УРБАНІСТИЧНІ ПРАКТИКИ В ГЛОБАЛЬНОМУ ВИМІРІ: ПОТЕНЦІАЛ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНСЬКИХ МІСТАХ.....	246
Сментина Н. В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОДЕСЬКОЇ АГЛОМЕРАЦІЇ.....	250
Фесан О.А., Соколова З.С. РОЛЬ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ У СПРІЯННІ ЕКОНОМІЧНОМУ ВІДНОВЛЕННЮ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМИ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ.....	254
Фіалковська А. А. ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ОДЕСЬКОЇ АГЛОМЕРАЦІЇ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО СТАЛОЇ ЕКОНОМІКИ.....	258
Черненко Н.О., Глущенко Я.І., Карагодова О.О. СПРОМОЖНІСТЬ ГРОМАД ПРОТИСТОЯТИ КРИЗАМ: НАПРЯМИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ТА СТІЙКОСТІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ, ЕКОЛОГІЧНОЇ ТА КОМУНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУР.....	262
Шепель О.С. МІСЬКА ЕКОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА: ДОСВІД КРАЇН ЄС.....	267

Kozlov A.

URBAN AGGLOMERATIONS AND TRANSPORT INFRASTRUCTURE:
CHALLENGES AND PERSPECTIVES.....272

Simavin P.

DRIVERS OF SUSTAINABLE URBAN DEVELOPMENT: A PERSPECTIVE
THROUGH THE PRISM OF INTELLECTUAL
CAPITAL.....275

Zabolotnyi H.

SMALL COMMUNITIES AS A DRIVER OF SUSTAINABLE
DEVELOPMENT.....277

СЕКЦІЯ 1.

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ КИЇВСЬКОЇ АГЛОМЕРАЦІЇ: СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕВАГИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ

Бурлаченко О.О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Науковий керівник – Кожем'якіна С.М.,
докторка економічних наук, професор кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОСТІЙКІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах, коли Україна переживає глибоку соціально-політичну кризу внаслідок війни, особливої актуальності набуває проблема збереження психічного здоров'я працівників та забезпечення їх здатності ефективно функціонувати у стресових ситуаціях. Військові дії, повітряні тривоги, загроза втрати житла чи близьких, невизначеність завтрашнього дня – всі ці фактори створюють потужне психоемоційне навантаження, яке суттєво знижує працездатність і продуктивність персоналу. Саме тому управління стресостійкістю працівників перетворюється на критичний компонент ефективного функціонування організацій у кризових умовах.

Стрес як явище був вперше описаний Гансом Сельє, який ввів поняття загального адаптаційного синдрому [1, с. 32]. Подальший розвиток отримали когнітивні (Лазарус), ресурсні (Хобфолл), емоційно-вольові (Зільберман), мотиваційні (Кобаса, Блок) підходи до аналізу стресу [2; 3; 4, с. 76; 5].

Стресостійкість вважається інтегративною характеристикою, що охоплює психофізіологічні, емоційні, когнітивні та особистісні компоненти. Вона проявляється як здатність зберігати психічну рівновагу, контролювати емоції, ефективно долати труднощі та відновлювати внутрішні ресурси.

Таким чином, стресостійкість є ключовим психологічним ресурсом працівника, який забезпечує ефективність діяльності у кризових умовах, стійкість до професійного вигорання та високу адаптацію до змін середовища. У контексті

воєнного стану розвиток стресостійкості має стати пріоритетним напрямом як для управлінців, так і для HR-фахівців, що опікуються добробутом персоналу.

Основні компоненти стресостійкості [6; 7; 8]:

- Психофізіологічний – включає тип нервової системи, рівень збудливості, вегетативну реактивність.
- Емоційно-вольовий – охоплює здатність до самоконтролю, емоційної стабільності, наполегливості.
- Когнітивний – відображає стиль мислення, гнучкість, здатність до рефлексії, оцінювання ризиків.
- Особистісний – визначається темпераментом, самооцінкою, життєстійкістю, внутрішнім локусом контролю.

Типологія стресостійкості працівників [9; 10; 11]:

- За рівнем – високий, середній, низький.
- За стилем реагування – тип А (амбітний, вразливий до стресу), тип Б (терплячий, стабільний), змішаний.
- За копінг-стратегіями – проблемно-орієнтований, емоційно-орієнтований, уникнення, комбінований.
- За психологічним захистом – витіснення, заперечення, сублімація, проекція тощо.

Фактори, що формують стресостійкість [6; 12]:

1. Індивідуальні: генетика, здоров'я, темперамент, попередній досвід подолання стресу.
2. Організаційні: стиль керівництва, умови праці, міжособистісний клімат, система підтримки.
3. Соціально-демографічні: вік, стать, освіта, сімейний стан, соціальна підтримка.
4. Ситуаційні (особливо актуальні в умовах війни): непередбачуваність, інтенсивність загроз, рівень соціальної підтримки, доступ до ресурсів.

На рис. 1 зображені основні фактори організаційного стресу в умовах воєнного стану.



Рис. 1. Основні фактори організаційного стресу [13;14].

Вплив стресу на працівників та організацію [15, с. 83-88; 20]:

- Психоемоційна сфера: тривожність, дратівливість, вигорання.
- Когнітивна: зниження уваги, продуктивності, креативності.
- Поведінкова: помилки, прокрастинація, конфліктність.
- Соматична: головний біль, безсоння, серцево-судинні симптоми.
- Організаційна: зниження продуктивності, плинність кадрів, репутаційні ризики.

Методики діагностики стресостійкості персоналу:

1. Класичні шкали:
 - Холмс–Раге – оцінка життєвих подій і ризику хвороб.
 - PSS-10 (Коен) – сприйняття суб’єктивного рівня стресу.
2. Копінг-діагностика:
 - SACS (Хобфолл) – 9 стратегій реагування на стрес.
 - Тести Лазаруса і Фолкмана – орієнтація на проблему або емоції.
3. Психофізіологічні тести:
 - Люшер – виявлення прихованої напруги.
 - ДОРС – психічне перенасичення, монотонія, втрати ресурсу.

4. Особистісні методики:

- РСК (локус контролю) – зовнішній чи внутрішній фокус відповідальності.

- Методика SSP (Моросанова) – індивідуальний стиль саморегуляції.

5. Інноваційні підходи:

- симуляційні тести, VR-сценарії, автоматизовані ІТ-системи моніторингу психічного стану.

Отже, управління стресостійкістю персоналу в умовах війни – стратегічно важливий напрям сучасного HR-менеджменту. Ефективне розуміння структурних компонентів стресостійкості, факторів її формування та впливу організаційного стресу на працівників дозволяє впроваджувати цілісні програми психологічної підтримки. Актуальним є створення автоматизованих діагностичних систем, регулярний моніторинг емоційного стану працівників та розвиток індивідуальних ресурсів для збереження психічного благополуччя.

Список використаних джерел

1. Орос, М. М., & Гал, А. В. (2021). Стрес, дистрес, його види та корекція. Ліки України, 7(253), 32–35.

2. Lazarus R. Stress, appraisal, and coping Monography. New York, 1984. 445 p.

3. Everyday life experiences for evaluating post-traumatic stress disorder symptoms / L. Liang et al. European Journal of Psychotraumatology. 2023. Vol. 14, no. 2.

4. Alexander D. A., Klein S. Ambulance personnel and critical incidents: Impact of accident and emergency work on mental health and emotional well-being. The British Journal of Psychiatry. 2001. № 178. P. 76–81. <https://doi.org/10.1192/bjp.178.1.76>

5. Kobasa S. C. Commitment and coping in stress resistance among lawyers. Journal of Personality and Social Psychology. 1982.

6. Кокун, О. М. and Мельничук, Т.І. (2023). *The Resilience Handbook: a practical manual*. Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна.
7. Kozihora M. Conceptual boundaries of the concepts "stress", "prolonged traumatic stress", "post-traumatic stress disorder". *Science and Education a New Dimension*. 2021. Vol. IX(246), no. 97. P. 56–58.
8. Тюріна В. О., Солохіна Л. О. Вплив військових конфліктів на психічне здоров'я людини: короткий огляд зарубіжних 138 досліджень. *Особистість, Суспільство, Війна*. Харків, 2022. С. 116–118.
9. Кузнєцов М.А. Емоційне вигоряння вчителів: основні закономірності динаміки. Харків: ХНПУ, 2011. 206 с.
10. Freud, A. Defense Mechanisms / A. Freud // *Encyclopedia Britanika*, v. 7. – London. – P. 172-173.
11. Lazarus R., Folkman S. *Stress appraisal and coping*. N.Y. : Springer, 1984. P. 22–46.
12. Каськов І. Теоретичні аспекти формування стресостійкості студентів ВНЗ до негативних чинників навколишнього середовища. *Вісник Національного університету оборони України*. 2020. Т. 54, № 1. С. 104–113. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2020-54-1-104-113> (дата звернення: 29.04.2025).
13. Гансен І. Я можу! Як опанувати стрес, впоратися з викликами та управляти конфліктами. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ: «Libereco - Partnership for Human Rights», «Восток-SOS», 2022. 120 с.
14. Prevention of deviations of personality development in difficult life circumstances - Digital Library NAES of Ukraine. Welcome to - Digital Library NAES of Ukraine.
15. Mekshun L. Implementing stress-management on the practice of people and hr management in the mind of viyni. *Problems and prospects of economics and management*. 2023. No. 2(34). P. 77–87. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-77-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-77-87) (date of access: 30.04.2025).

Буковська Б.Ю.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Руденко В.С.,
доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

КОНТРОЛЬ ЦІН У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РИНКОВОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах функціонування ринкової економіки, яка характеризується надзвичайною динамікою, високим рівнем конкуренції, мінливістю споживчих очікувань та нестабільністю макроекономічних показників, питання формування та підтримки конкурентоспроможності підприємств виходить на перший план. Одним із найважливіших інструментів досягнення цієї мети є ефективне управління ціновою політикою, а ключовим її компонентом – контроль цін, що в сучасних реаліях набуває стратегічного значення.

Ціна продукції виступає не лише фактором фінансової результативності, а й багатофункціональним індикатором ринкової поведінки підприємства. Вона впливає на формування попиту, сприйняття бренду, поведінку конкурентів, частку ринку, рівень доходів та прибутковість діяльності. У цьому контексті контроль цін виступає механізмом, що забезпечує відповідність між цілями цінової стратегії підприємства та фактичними умовами його функціонування [1].

Контроль цін охоплює цілий спектр заходів: від постійного моніторингу внутрішніх витрат та аналізу цін конкурентів до оцінки поведінки споживачів і впливу ринкових коливань на цінову еластичність. Саме через контроль ціноутворення підприємство отримує можливість реалізовувати довгострокову конкурентну стратегію, забезпечуючи цінову стабільність, гнучкість у позиціонуванні продукції, адаптацію до змін у середовищі та максимізацію рентабельності [2].

Особливу роль контроль ціна відіграє у контексті ресурсного підходу до управління підприємством. Згідно з теорією VRIO, конкурентні переваги формуються завдяки ресурсам, які є цінними, рідкісними, складними для імітації та ефективно організованими. Ефективний контроль цін дозволяє виявити приховані витрати, мінімізувати надлишкові витрати, виявити неефективні бізнес-процеси та оптимізувати структуру виробництва, що безпосередньо впливає на собівартість продукції та її ринкову привабливість [3].

В умовах цифровізації ринків значно розширюються можливості автоматизованого контролю цін. Використання ERP-систем, аналітичних платформ, систем прогнозного моделювання, машинного навчання та штучного інтелекту дозволяє підприємствам в режимі реального часу реагувати на зміни ринку, аналізувати поведінку споживачів, формувати персоналізовану цінову пропозицію та уникати втрат, пов'язаних із запізнілими чи необґрунтованими ціновими рішеннями [4].

Водночас існує ряд обмежень, які гальмують ефективність контролю цін. Серед основних проблем варто виокремити: відсутність уніфікованої методології розрахунку оптимальних цін, слабку інтегрованість функції цінового аналізу у загальну систему управлінського обліку, недооцінку конкурентної інформації, низький рівень використання цифрових інструментів та переважно інтуїтивний підхід до ціноутворення. Ці чинники знижують загальну ефективність підприємства, призводять до втрат прибутку, ринкових позицій та клієнтської лояльності.

Для подолання зазначених бар'єрів необхідним є формування інтегрованої системи контролю цін, що має включати стратегічне ціноутворення, аналітичний супровід цінових рішень, активнее використання цифрових технологій, регулярний моніторинг ринкової ситуації, а також запровадження чітких KPI для оцінки ефективності цінової політики. До таких показників можна віднести: рівень маржинальності, прибутковість одиниці продукції, коефіцієнт еластичності попиту, відповідність ціни очікуванням цільової аудиторії.

Контроль цін має розглядатися як складова стратегічного управління, що

забезпечує взаємозв'язок між цілями підприємства, ринковою ситуацією та споживчими очікуваннями. Це дозволяє підприємству бути адаптивним, швидко реагувати на зміни та ефективно управляти вартістю власної продукції. Уміння контролювати ціни – це водночас прояв стратегічного бачення, управлінської зрілості та здатності до інноваційного розвитку, що й формує основу довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, у сучасному економічному середовищі контроль цін трансформується з технічної функції у повноцінний елемент стратегічного менеджменту. Ефективне управління цінами є не лише умовою економічної ефективності, а й інструментом забезпечення стабільності, гнучкості та стійкого розвитку підприємства на конкурентному ринку.

Список використаних джерел:

1. Рогач Л.І. Цінова політика: сучасні підходи до управління. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 4. С. 48–53.
2. Козак Ю.Г. Формування цінової конкурентної переваги підприємства. *БізнесІнформ*. 2020. № 3. С. 113–118.
3. Клименко О.М. Цифрові інструменти ціноутворення: практики ефективного контролю. *Фінанси, облік і аудит*. 2022. № 2. С. 75–80.
4. Коломoeць, Є. (2024). Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*, (4(51), 72-80.

Дика Є.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник – **Олещенко В.Ю.,**
к.н.держ.уп., доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції, людський капітал стає основним стратегічним ресурсом для організацій, оскільки саме від рівня

професійних знань, навичок, досвіду та мотивації працівників залежить їх здатність досягати високих результатів і впроваджувати інновації. Формування ефективної системи мотивації є ключовим чинником, який сприяє максимізації потенціалу людського капіталу, підвищенню продуктивності праці, забезпеченню лояльності та залученості працівників до довгострокових цілей організації.

Варто наголосити, що в умовах зростаючої конкуренції, нестабільного середовища, цифрової трансформації бізнес-процесів та посилення ролі інтелектуального капіталу традиційні підходи до мотивації персоналу дедалі частіше виявляються недостатніми. Роботодавці, орієнтовані на довгостроковий успіх, змушені відходити від універсальних схем і звертатися до індивідуалізованих, цілеспрямованих рішень, які базуються на глибокому розумінні мотиваційної природи людської поведінки [1, с. 204]. Саме тому розгляд мотивації в площині персонального вибору, внутрішніх потреб та ціннісних орієнтацій є важливою передумовою для формування ефективної моделі управління трудовим потенціалом.

Мотивація – багатовимірне і водночас динамічне поняття, яке охоплює як внутрішні імпульси, що спонукають людину до певних дій, так і зовнішні стимули, що надають цим діям спрямованості та інтенсивності [2, с. 45]. Її значення виходить далеко за межі традиційного уявлення про заробітну плату як головну форму заохочення: сьогодні мотивація охоплює комплекс соціальних, психологічних, професійних і навіть емоційних чинників, які у сукупності формують ставлення працівника до своєї роботи, організації та власного розвитку [1, с. 112].

Окрім того, мотивація має надзвичайно важливе значення у процесі організаційної інтеграції – вона виступає засобом залучення працівників до стратегічних цілей, інструментом формування організаційної ідентичності, а в деяких випадках – навіть фактором психологічної безпеки в колективі [3, с. 77]. Через систему мотивації формуються лояльність, залученість, довіра, ініціативність і готовність до командної роботи – ті риси, які не піддаються жорсткому адмініструванню, але є життєво необхідними для злагодженого функціонування будь-якої організації.

З огляду на це, дослідження сутності мотивації персоналу потребує не лише економічного чи організаційного аналізу, а й розуміння глибших – соціокультурних, психологічних і навіть філософських – засад [4, с. 58]. Це дозволяє розглядати мотивацію не як набір інструментів або технік, а як цілісну систему взаємодії між працівником і підприємством, у межах якої відбувається обмін не лише ресурсами, а й смислами, очікуваннями, цілями.

Мотивація є одним із ключових чинників розвитку людського капіталу в організаціях. Вона визначає рівень залученості працівників, їх продуктивність, а також здатність до інновацій і розвитку професійних компетенцій. У зв'язку з цим важливість мотивації не обмежується лише стимули для досягнення короткострокових цілей; вона виступає основою для сталого розвитку людського капіталу, сприяючи підвищенню якості робочої сили та її адаптивності до змінюваних умов.

Людський капітал, за визначенням Беккера, включає не лише знання та навички, але й мотивацію, яка є важливим драйвером для ефективного використання цих ресурсів. Система мотивації повинна створювати умови для розвитку потенціалу працівників, сприяючи їх постійному самовдосконаленню та підвищенню продуктивності [5]. У свою чергу, цей процес безпосередньо впливає на загальний розвиток організації, її конкурентоспроможність та інноваційність [6].

Згідно з теорією мотивації Маслоу, задоволення базових потреб працівників дозволяє забезпечити їхній мотиваційний рівень, що сприяє їхньому розвитку та реалізації потенціалу на високому рівні. Однак для повного розвитку людського капіталу важливо також враховувати інші аспекти мотивації, зокрема, її соціальний і психологічний вимір, пов'язаний із визнанням, корпоративною культурою та можливостями для кар'єрного зростання [7].

Загалом, роль мотивації у розвитку людського капіталу полягає в тому, щоб створити середовище, в якому працівники можуть розвивати свої компетенції, зберігати високий рівень залученості та вносити значний вклад у стратегічні цілі організації. Така система мотивації формує основи для довгострокового розвитку як

людського капіталу, так і організаційної ефективності.

У процесі впровадження систем мотивації організації стикаються з низкою структурних і управлінських бар'єрів. По-перше, поширеною проблемою є відсутність індивідуального підходу – мотиваційні інструменти не враховують потреби різних категорій працівників, особливо у багатoproфільних командах чи міжпоколінньому середовищі. Це знижує їхню ефективність та може спричиняти відтік кваліфікованих кадрів. По-друге, обмежені фінансові ресурси ускладнюють впровадження повноцінних програм мотивації, особливо у державному секторі чи малому бізнесі. За таких умов часто ігноруються нематеріальні стимули, хоча саме вони відіграють ключову роль у довгостроковій залученості працівників. По-третє, недовіра до керівництва та відсутність прозорості у процесі оцінювання й винагородження породжує демотивацію, знижує організаційну лояльність і може сприяти внутрішнім конфліктам. Також викликом є недостатній рівень компетенцій управлінців у сфері нематеріальної мотивації та стратегічного управління персоналом. Без відповідної підготовки складно сформулювати дієву мотиваційну політику, орієнтовану на розвиток людського капіталу.

Отже, для ефективного впровадження мотиваційних систем необхідні не лише фінансові ресурси, а й стратегічне бачення, етичне управління, довіра всередині організації та постійний моніторинг потреб працівників.

Список використаних джерел

1. Вергун А. М., Жук Т. В. Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2017. С. 200–207.

2. Бойченко А. А. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства // Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 5. С. 44–50.

3. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством // International Science Journal

of Management, Economics & Finance. 2023. Вип. 2. С. 75–83.

4. Дідур К. М. Сутність мотивації праці та методи її оцінки // Агросвіт. 2011. Вип. 11. С. 56–62.

5. Becker, G. S. (1994). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press.

6. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

7. Сизонова, І. В., Поліщук, А. В., & Темченко, А. А. (2022, November). Теорія мотивації за Абрагама Маслоу. In The 9 th International scientific and practical conference “Modern research in world science” (November 28-30, 2022) SPC “Sci-conf. com. ua”, Lviv, Ukraine. 2022. 1977 p. (p. 1704).

Жарикова К.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник – Олещенко В.Ю.,
к.н.держ.уп., доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ КИЇВСЬКОЇ АГЛОМЕРАЦІЇ: СТРАТЕГІЧНА ЦІННІСТЬ І МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ

У сучасних умовах трансформації управлінських підходів, зростаючої конкуренції та динаміки соціально-економічного розвитку особливого значення набуває формування людського капіталу як ключового ресурсу організацій. При цьому якість людського капіталу визначається не лише рівнем професійних компетенцій, а й ціннісними орієнтирами, мотивацією, здатністю до співпраці – що безпосередньо пов'язано з дотриманням етичних стандартів.

У Київській агломерації як потужному урбанізованому просторі з високою концентрацією організацій різних форм власності та сфер діяльності актуалізується потреба в уніфікованих і водночас адаптивних механізмах етичного регулювання. Етичні стандарти виступають не лише інструментом

управлінського впливу, а й стратегічним чинником розвитку людського капіталу, підвищення довіри в колективах, зниження ризиків конфліктів та професійного вигорання.

У науковій літературі етичні стандарти трактуються як сукупність правил і норм поведінки, яких очікують у певній соціальній або професійній спільноті, і які відображають домінуючі цінності, моральні орієнтири, а також уявлення про «допустиме» й «недопустиме» в управлінській практиці [1, с. 112]. Їхня формалізація у вигляді кодексів етики, внутрішніх політик та регламентів забезпечує передбачуваність дій усіх суб'єктів управління, підвищує довіру до керівництва, зміцнює командну згуртованість і сприяє формуванню ефективної комунікації.

У науковій та прикладній літературі етичні стандарти в управлінні розглядаються через призму організаційної поведінки, корпоративної культури, філософії бізнесу, а також управлінських рішень і стратегій. Попри різноманітність підходів, дослідники здебільшого погоджуються в тому, що корпоративна етика є не лише системою норм, а і способом мислення, який пронизує всі рівні управління [2, с. 34].

Етична поведінка в організаціях формує довіру, підвищує мотивацію працівників і сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату. Дотримання етичних стандартів знижує рівень конфліктів, плинності кадрів та репутаційних ризиків, а також підтримує відкриту комунікацію й інклюзивність. Як наслідок, організації з високим рівнем етичної культури демонструють вищу ефективність управління персоналом, краще залучення талантів і здатність до стратегічного розвитку [3].

Ці чинники безпосередньо впливають на формування та зростання людського капіталу – стратегічного ресурсу, що охоплює сукупність знань, навичок, цінностей і мотивацій працівників. Саме в умовах етичного та довірливого середовища потенціал людського капіталу розкривається повніше.

Людський капітал як стратегічний ресурс розглядається як сукупність знань, навичок, цінностей і мотивацій працівників, що безпосередньо

впливають на продуктивність організацій, інноваційність та конкурентоспроможність регіонів. У сучасному публічному управлінні та менеджменті людський капітал дедалі частіше сприймається не як витрати, а як довгострокова інвестиція, здатна забезпечити сталий розвиток [4].

Київська агломерація є найбільшим економічним і адміністративним центром України, що концентрує понад 10% населення та понад 20% ВВП країни. Вона характеризується високим рівнем урбанізації, нерівномірним розвитком територій, концентрацією ІТ, фінансового, освітнього та державного секторів [5]. У цьому контексті швидка модернізація та зростання організаційного розмаїття висувають нові вимоги до етичного управління, адже саме етичні стандарти можуть стати основою для забезпечення стабільності та розвитку в таких складних і динамічних умовах.

На тлі швидкої модернізації та зростання організаційного розмаїття зростає потреба в етичних стандартах управління як у публічному, так і в приватному секторах. Основні виклики – низький рівень етичної зрілості інституцій, корупційні ризики, відсутність ефективних механізмів внутрішнього контролю, конфлікти інтересів та обмежена прозорість у прийнятті рішень [трансперенси]. У даному напрямі, запровадження етичних стандартів є одним із основних та допоміжних механізмів подолання сучасних викликів.

Етичні стандарти є не лише нормативним орієнтиром у діяльності організацій, а й стратегічним інструментом формування довіри, організаційної лояльності та внутрішньої мотивації персоналу. Вони сприяють створенню прозорого та передбачуваного середовища, в якому працівники можуть розвивати свої компетенції, реалізовувати потенціал і залишатися залученими до довгострокових цілей організації. У такий спосіб етика перетворюється на каталізатор інвестицій у людський капітал та чинник підвищення конкурентоспроможності організацій у динамічному соціальному середовищі.

Список використаних джерел

1. Ратушний В. А., Бондаренко С. М. Корпоративна соціальна

відповідальність підприємства. Київ: КНУТД, 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2306> (Дата звернення: 26.04.2025).

2. Логінов В. В. Корпоративна соціальна відповідальність як підсистема конкурентоспроможності. Маріуполь: ТОВ «ТД «Папірус», 2011. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/28454>. (Дата звернення: 26.04.2025).

3. Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2017). Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right. Wiley. URL: https://www.researchgate.net/publication/336733649_Managing_Business_Ethics_Straight_Talk_About_How_To_Do_It_Right_Linda_K_Trevino_and_Katherine_A_Nelson_Hoboken_John_Wiley_Sons_2017_496_pages_12095_paperback_7600_e-book (Дата звернення: 30.04.2025).

4. Becker, G. S. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3rd ed.). University of Chicago Press.

5. Разом міцніші: згідно з соціологічними даними підтримка населенням співпраці Києва та сусідніх громад досягла 95%. Київський міжнародний інститут соціології. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1186&page=26> (Дата звернення: 30.04.2025).

6. Успіхи України у боротьбі з корупцією. Transparency International Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org/research/uspiky-ukrayiny-u-borotbi-z-koruptsiyeyu/> (Дата звернення: 30.04.2025).

Ільч Л.М.,
*д.е.н., професор, професор кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна*
Акіліна О.В.,
*к.е.н., доцент, доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна*

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СТАЛОМУ РОЗВИТКУ АГЛОМЕРАЦІЙ

Сталий розвиток агломерацій в умовах воєнного та повоєнного періодів неможливий без активного включення людського капіталу як стратегічного

ресурсу. Йдеться не лише про трудові ресурси, але й про рівень освіти, навички, здоров'я, мобільність, соціальні цінності та готовність до участі у прийнятті рішень. У повоєнній Україні людський капітал стає ключовим чинником територіальної згуртованості, інноваційного прориву та інституційної стійкості агломерацій.

Науковці справедливо акцентують на тому, що в умовах війни людський капітал втрачається нерівномірно – відбувається його «розшарування» за регіонами, доступом до послуг та рівнем соціальної захищеності. Наприклад, за даними соціологічного дослідження [1], громади демонструють зростання усвідомлення власної ролі у відновленні, проте водночас стикаються з кадровими викликами та ресурсними обмеженнями. Л. Брич звертає увагу, що питання збереження та розвитку людського капіталу пов'язане не лише з демографічними втратами, а й з ризиками його «недоінвестованості», зокрема «запровадження воєнного стану вимагало швидкої переорієнтації ...пріоритетів у бік більш безпосередніх і орієнтованих на виживання цілей. Інвестиції в людський капітал стали приділяти особливу увагу сферам, які мають вирішальне значення для стійкості під час війни, таким як військова підготовка, невідкладна медична допомога, психологічна підтримка» [2]. Війна не лише зруйнувала матеріальну базу, але й обмежила можливості самореалізації та освіти, що вимагає комплексних рішень щодо реінтеграції людського капіталу в систему сталого розвитку.

Тому особливої уваги потребує освітній компонент людського капіталу, який виступає не лише джерелом знань, а й середовищем формування ключових компетентностей, необхідних для відновлення країни. Як зазначає О. Шульга, освіта має перетворитися на інноваційне середовище, «в якому ключові суб'єкти набуватимуть ключових компетентностей, необхідних для життя та побудови успішної кар'єри» [3]. Для цього важливо спрямовувати інвестиції на підготовку і перепідготовку кадрів, наукову діяльність, стажування студентів в установах та залучення їх до прикладних і наукових проектів. В агломераціях, де зосереджено значну частину освітніх закладів і

молоді, такий підхід може мати особливо вагомий ефект.

Водночас, як показують останні дослідження, зростає роль горизонтальних зв'язків, самоорганізації, освітніх та волонтерських ініціатив, які активізуються саме в агломераціях – просторах високої концентрації населення. Як підкреслюють Ю. Залознової та Н. Азьмук, «українці стали віддавати перевагу нематеріальним цінностям: спілкуванню з близькими, соціальній взаємодії та взаємодопомоги, альтруїзму... Це призвело до відродження активної громадянської позиції у громадян України...» [4]. Тому агломерації стають не лише територіями відновлення, а й точками концентрації потенціалу змін.

Ергатичний підхід до просторового розвитку, запропонований М. Дьомінім і М. Габрелем [5], акцентує на ціннісних, поведінкових і соціальних аспектах. Він дозволяє інтегрувати людський капітал у саму логіку планування – не як ресурс, а як співтворця простору. Люди перестають бути об'єктами політики, натомість стають її суб'єктами, здатними формувати сценарії просторової стійкості на основі досвіду, пам'яті й активності.

У цьому ж контексті важливо враховувати результати сучасних досліджень [6], що вказують на мотиваційні чинники залишатися в країні, працювати, брати участь у відновленні. Для багатьох ключовими є: родина, житло, можливість бути корисними – тобто ті елементи, які безпосередньо пов'язані з соціальним контекстом агломерації. Тому їх відтворення та підтримка має стати пріоритетом просторового планування.

Повоєнна агломерація – це не лише відновлена інфраструктура, а й відновлена довіра, гідність, соціальні зв'язки. Тому людський капітал не варто розглядати лише в термінах ринку праці. Це ресурс стабільності, що об'єднує економіку, політику, культуру і суспільну згуртованість. Агломерації мають інвестувати в освіту, безпеку, соціальні сервіси й умови для творчості. Це стане основою для тривалого зростання, збереження людського потенціалу та відбудови суб'єктності громад.

З огляду на виклики і потенціал, окреслені у попередньому аналізі, доцільно запропонувати низку рішень, які можуть стати основою для нової

моделі взаємодії агломерації та людського капіталу в контексті сталого розвитку:

1. Окрім класичного функціонального зонування (житло, промисловість, рекреація), варто ввести поняття «гуманітарного зонування», що враховуватиме рівень насиченості соціальними сервісами, можливостями самореалізації, інклюзивністю середовища. Такі зони мають стати пріоритетними для розвитку місцевих програм зайнятості, перекваліфікації та психологічної підтримки.

2. У кожній великій агломерації доцільно створити сучасну платформу публічно-приватного партнерства «Люди+Місто», яка збиратиме й аналізуватиме дані про потреби мешканців, ринок праці, навички та освітні траєкторії. Її завдання – узгоджувати людський потенціал із пріоритетами просторового розвитку та сприяти формуванню стратегії, орієнтованої на мешканця.

3. На рівні міст і селищ агломерацій варто впроваджувати підхід «емпатичної урбаністики» – коли рішення щодо благоустрою, інфраструктури, освітнього або громадського простору приймаються із залученням самих мешканців, зокрема ветеранів, ВПО, молоді. Через спеціальні фокус-групи вони можуть ділитися своїм досвідом і потребами ще до початку реалізації проектів. Це дозволить створити простір, який відповідає людським відчуттям, емоціям і повсякденному досвіду, а також зміцнює довіру до місцевої влади.

4. Розробити національну цифрову платформу, яка дозволить людям, що виїхали, обрати формат участі у відбудові власної громади – дистанційне наставництво, волонтерство, менторство для місцевого бізнесу, освітні внески. Це дозволить втримати людський капітал, навіть якщо фізично люди перебувають за кордоном.

5. На основі соціологічних даних про рівень оптимізму серед молоді – впровадити програму «Сценарії надії» як симуляційний освітній курс у школах і ЗВО агломерацій, який допоможе розробляти реальні проекти розвитку своїх громад. Курс має включати моделювання, економіку, креативне мислення, лідерство, критичну рефлексію.

6. Інтегрувати у регіональні плани розвитку не лише традиційні індикатори

(доходи, зайнятість, народжуваність), але й показники «капіталу довіри»: рівень участі у громадському житті, відчуття впливу на рішення, солідарність, досвід взаємодопомоги. Такі показники мають враховуватись при виділенні державної підтримки чи міжнародних грантів.

Висновки. У повоєнних умовах агломерації мають стати не лише простором відновлення інфраструктури, а й середовищем розвитку людського капіталу. Стійкість таких територій визначатиметься не лише технічними ресурсами, а здатністю залучити, втримати та активізувати людей.

Аналіз показав, що традиційні моделі мають доповнюватися людиноцентричними підходами: «емпатичною урбаністикою», ергатичним плануванням, новими формами участі мешканців. Саме тому запропоновано створення центрів «Люди+Місто», платформ залучення діаспори, а також впровадження стратегій, що враховують соціальні мотивації та довіру як основу сталого розвитку. Агломерації, які зможуть інтегрувати людський капітал у політику просторового зростання, стануть точками відновлення не лише економіки, а й суспільної суб'єктності України.

Список використаних джерел

1. Місцеве самоврядування та територіальна організація влади: результати соціологічного дослідження. 2022. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1164&page=1>

2. Брич Л. Людський капітал і його значення в контексті забезпечення національної безпеки: ризики інвестування в умовах воєнного стану. Український економічний часопис. 2024. № 5. С. 19–22. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-3>

3. Шульга О. Розвиток людського капіталу в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Причорноморські економічні студії. 2023. № 83. С. 19-23. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.83-3>

4. Залознова Ю., Азьмук, Н. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>

5. Дьомін М., Габрель М. Ергатичність в обґрунтуванні просторового майбутнього України: моделювання та завдання. Містобудування та територіальне планування. 2024. № 8. С. 3–21. URL: <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2024.85.3-21>

6. Центр економічної стратегії. Жінки у війні: мотивації залишатися та причини виїжджати: Аналітична записка. 2025. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/doslidzhennya-1.pdf>

Ковалик А.І.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Науковий керівник – Артамонова Г.В.,
к.е.н., доцент кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

АДАПТИВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні, що супроводжується дестабілізацією економіки, зменшенням купівельної спроможності населення, порушенням логістичних ланцюгів та переміщенням великої частини населення, перед бізнесом постає новий виклик – збереження клієнтської бази та підтримка стабільності взаємин із клієнтами. Втрата звичних каналів взаємодії, постійна зміна пріоритетів споживачів та високий рівень емоційного напруження зумовлюють необхідність адаптації систем управління взаємовідносинами з клієнтами до нових реалій.

Система управління взаємовідносинами з клієнтами використовується компаніями як стратегічний підхід для управління і аналізу всіх взаємодій з клієнтами та обробки даних на всіх етапах їхнього життєвого циклу. Основна мета – покращити взаємодію з клієнтами, сприяти їхньому утриманню та

стимулювати зростання продажів [1]. Підприємства, які прагнуть функціонувати та розвиватися в умовах воєнного стану, повинні не лише трансформувати свої внутрішні бізнес-процеси, а й активно шукати нові підходи до комунікації та підтримки клієнтів.

У традиційному підході до управління взаємовідносинами з клієнтами розглядається переважно як інструмент збереження та систематизації інформації про клієнтів, управління процесами продажу, маркетинговими кампаніями та комунікацією з цільовою аудиторією [2]. Така модель ефективно працює в умовах стабільного середовища, коли попит є передбачуваним, логістика – налагодженою, а споживачі – здебільшого лояльними та активними.

Однак в умовах воєнного стану традиційні підходи до управління взаємовідносинами з клієнтами втрачають свою ефективність, оскільки не враховують специфіку кризових ситуацій: непередбачувані зміни в поведінці клієнтів, тимчасову або постійну зміну їх місця проживання, обмеження доступу до інфраструктури, зниження доходів населення, а також високий рівень тривожності.

Адаптивний підхід до управління взаємовідносинами з клієнтами включає такі ключові елементи:

- Гнучкість, що означає здатність системи управління відносинами з клієнтами оперативно перебудовувати логікубізнес-процесів у відповідь на зовнішні загрози або зміни.
- Персоналізовані підходи до кожного клієнта шляхом збору та аналізу нових даних про споживача: місцезнаходження, зміна платіжної поведінки, оновлені вподобання.
- Стабільність, доступність, безпека та довіра до компанії, адже клієнти очікують від бізнесу не лише виконання зобов'язань, а й прояву людяності, гнучкості та відповідальності [3].

З огляду на зазначене вище, доцільно узагальнити ключові адаптивні підходи до управління відносинами з клієнтами в умовах воєнного стану у вигляді таблиці 1.

Адаптивні підходи до управління відносинами з клієнтами

Назва	Характеристика	Приклад
Гнучкість	Швидке пристосування до змін зовнішнього середовища, перебудова бізнес-процесів у відповідь на виклики	Оперативне переведення консультацій або продажів з офлайн у онлайн-режим через загрозу безпеці
Персоналізація	Індивідуальний підхід на основі актуальних даних про клієнта	Надання спеціальних умов для ВПО, клієнтів із зони бойових дій, зміна способів оплати
Стабільність і довіра	Формування довіри до бренду шляхом виконання зобов'язань, підтримки стабільного сервісу, прозорості	Регулярне інформування клієнтів про роботу компанії, дотримання термінів постачання

Джерело: розроблено автором на основі [3].

Ключовими елементами ефективної взаємодії з клієнтами:

- Оперативне реагування на звернення. Швидкість відповіді на запит або проблему – це не просто сервіс, а вияв поваги та уваги до людини в складних умовах.

- Доступність сервісів в онлайн-форматі. У випадках, коли фізичний контакт неможливий або небезпечний, клієнт має отримати альтернативу: сайт, мобільний додаток, чат-бот або соціальні мережі як повноцінні канали обслуговування.

- Чітка, регулярна й чесна комунікація. Інформування про зміни в графіку роботи, можливі затримки, нові умови доставки чи оплати, що формує відчуття прозорості та надійності.

- Персоналізовані рішення для вразливих категорій населення. Можуть бути спеціальні умови для внутрішньоопереміщених осіб, ветеранів і ветеранок, багатодітних сімейних людей, що втратили житло. Такий підхід не лише зміцнює лояльність, а й створює позитивний соціальний образ компанії [4].

В умовах воєнного стану ключове значення також мають стратегії управління відносинами з клієнтами, які забезпечують стабільність взаємодії та здатність швидко адаптуватися до кризових обставин. До найважливіших стратегій належать: стратегія збереження клієнтської бази шляхом активного

зворотного зв'язку та підвищення лояльності; стратегія цифровізації сервісів для забезпечення безперервної взаємодії з клієнтами в онлайн-середовищі; стратегія соціальної відповідальності, що передбачає підтримку вразливих категорій споживачів; а також стратегія прозорості комунікації, яка формує довіру через відкритість та передбачуваність дій компанії. Реалізація даних стратегій дозволяє не лише втримати клієнтів у складний період, а й зміцнити репутацію компанії як надійного партнера у кризовому середовищі.

Отже, управління відносинами з клієнтами в умовах воєнного стану є надзвичайно складним, але водночас критично важливим завданням. Адаптивні підходи дають змогу підприємствам не лише зберігати лояльність клієнтів, а й закладати фундамент для подальшого сталого розвитку. Успішна взаємодія з клієнтами сьогодні – це не лише технології, а й людяність, чесність, підтримка та гнучкість. Саме такі цінності стають визначальними в боротьбі за довіру споживача в умовах кризи.

Список використаних джерел

1. Управління відносинами з клієнтами. URL: <https://expresssoft.com.ua/uk/avtomatizacija-2/avtomatizacija-upravlinnja-vidnosinami-z-kliientami-crm/> (дата звернення: 15.05.2025).
2. Що таке CRM система. URL: <https://snov.io/glossary/ua/customer-relationshipmanagement-crm-ua/> (дата звернення: 15.05.2025).
3. Формування взаємовідносин з клієнтами URL: <https://expresssoft.com.ua/uk/avtomatizacija-2/avtomatizacija-upravlinnja-vidnosinami-z-kliientami-crm/> (дата звернення: 15.05.2025).
4. Що таке клієнтська база та яка її роль у ритейлі. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/yak-pracyuvati-z-kliyentskoyu-bazoyu-v-ritejli-svizhi-ideyi-dlya-zboru-kontaktiv-i-segmentaciyi> (дата звернення: 15.05.2025).

Кузьменко Д.С.
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник – Олещенко В.Ю.,
к.н.держ.упр., доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ПЕРІОДУ

Повномасштабне вторгнення в Україну спричинило безпрецедентні демографічні, соціально-економічні та гуманітарні виклики, що безпосередньо впливають на якість та обсяг людського капіталу. Зменшення чисельності населення, вимушена міграція, втрата фахівців, зниження рівня освіти та охорони здоров'я стали основними загрозами для сталого розвитку країни.

Охарактеризуємо основні викликами для України.

1. Демографічні втрати та міграційні процеси. За даними ООН, з початку повномасштабного вторгнення населення України скоротилося приблизно на 10 мільйонів осіб, що становить близько чверті довоєнного населення. Це зумовлено як прямими втратами, так і масовою еміграцією та зниженням народжуваності.

На кінець 2024 року, за оцінками Центру економічної стратегії, за кордоном залишалось близько 5,2 мільйона українських біженців, з яких 3,7 мільйона залишили Україну через західні кордони. У 2024 році понад 443 тисячі українців виїхали і не повернулися додому, що втричі більше, ніж у 2023 році [1].

2. Зниження народжуваності та старіння населення. Війна спричинила різке зниження народжуваності. За даними ООН, рівень народжуваності в Україні впав до одного народження на жінку, що є одним із найнижчих показників у світі. Це, разом із зростанням смертності та еміграцією, призводить до старіння населення та зменшення частки працездатного населення [2].

3. Втрата трудового потенціалу та кваліфікованих кадрів. Внаслідок війни Україна втратила значну кількість кваліфікованих працівників. За оцінками, понад 6,7 мільйона українських біженців наразі проживають за кордоном, що суттєво зменшує трудовий потенціал країни. Крім того, багато фахівців загинули або були поранені на фронті, що ще більше ускладнює ситуацію [3].

4. Зниження доступу до освіти та охорони здоров'я. Війна призвела до руйнування значної частини освітньої та медичної інфраструктури. Багато шкіл, університетів та лікарень були знищені або пошкоджені, що обмежує доступ населення до якісної освіти та медичних послуг. Це негативно впливає на розвиток людського капіталу та здоров'я нації.

5. Психологічні та соціальні наслідки. Тривала війна спричинила значне психологічне навантаження на населення. Поширення посттравматичних стресових розладів, депресій та інших психічних захворювань знижує продуктивність праці та якість життя громадян. Крім того, соціальна дезінтеграція та втрата соціальних зв'язків ускладнюють процеси реінтеграції та відновлення суспільства.

Ці виклики вимагають комплексного підходу до відновлення та розвитку людського капіталу в Україні, з урахуванням як короткострокових, так і довгострокових стратегій. Необхідно зосередитися на підтримці населення, відновленні інфраструктури, реінтеграції біженців та внутрішньо переміщених осіб, а також на розвитку системи освіти та охорони здоров'я.

Разом з тим, воєнна криза стимулювала перегляд стратегій управління людським капіталом і відкрила нові можливості. Поширення цифрових технологій, гнучкі формати праці, розвиток онлайн-освіти та регіональних освітніх хабів створюють підґрунтя для адаптації системи підготовки та перепідготовки кадрів до умов посткризового відновлення.

Сталий розвиток людського капіталу в післявоєнний період потребує цілісної державної політики, яка б поєднувала економічну підтримку населення, відновлення освітньої та медичної інфраструктури, реінтеграцію внутрішньо переміщених осіб, а також механізми повернення трудових

мігрантів. Особливої актуальності набуває формування регіональних стратегій розвитку людського потенціалу з урахуванням локальних потреб і викликів.

У цьому контексті доцільним є запровадження індикаторів оцінки людського капіталу на рівні територіальних громад, розвиток публічно-приватного партнерства у сфері освіти та зайнятості, а також стимулювання інноваційних моделей управління трудовим потенціалом.

Отже, сучасні реалії вимагають нової філософії підходів до людського капіталу – як до ключового ресурсу відновлення, безпеки та сталого розвитку України в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Reuters. Ukraine's population has fallen by 10 million since Russia's invasion, UN says. 2024. URL : звернення: 16.05.2025).

2. Центр економічної стратегії. Четверта хвиля: хто залишився за кордоном та хто повернувся до України. 2024. URL: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave/ (дата звернення: 16.05.2025).

3. Forbes Україна. Майже 450 000 українців виїхали і не повернулися додому у 2024 році. 2025. URL : <https://forbes.ua/news/mayzhe-450-000-ukraintsiv-viikhali-i-ne-povernulisya-dodomu-v-2024-rotsi-za-tri-roki-viyni-blizko-3-mln-15012025-26> (дата звернення: 16.05.2025).

Марухленко О.В.,
*д.н.держ.упр., доцент, завідувач кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна*

КИЇВСЬКА АГЛОМЕРАЦІЯ ЯК ПРОСТІР РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

Київська агломерація виступає провідним центром соціально-економічного розвитку України, що зумовлено її демографічним потенціалом, науково-освітньою базою та інфраструктурною насиченістю. У контексті повоєнного

відновлення та інтеграції України до європейського простору управління людським капіталом набуває особливого значення як ключовий чинник формування інноваційної економіки.

Агломераційна модель розвитку створює умови для ефективної мобілізації людського потенціалу, однак потребує якісного інституційного супроводу. В Україні діяльність агломерацій не врегульована спеціальним законом, що ускладнює формування системної політики розвитку людського капіталу. Київська агломерація функціонує в рамках положень Закону України «Про місцеве самоврядування» [1], «Про співробітництво територіальних громад» [2], а також Концепції формування Київської агломерації (2019) [3], яка має рекомендаційний характер.

Агломераційна модель розвитку базується на принципі просторової концентрації населення, економічної активності та інфраструктури в межах взаємопов'язаних населених пунктів, з ядром у формі великого міста (рис.1).

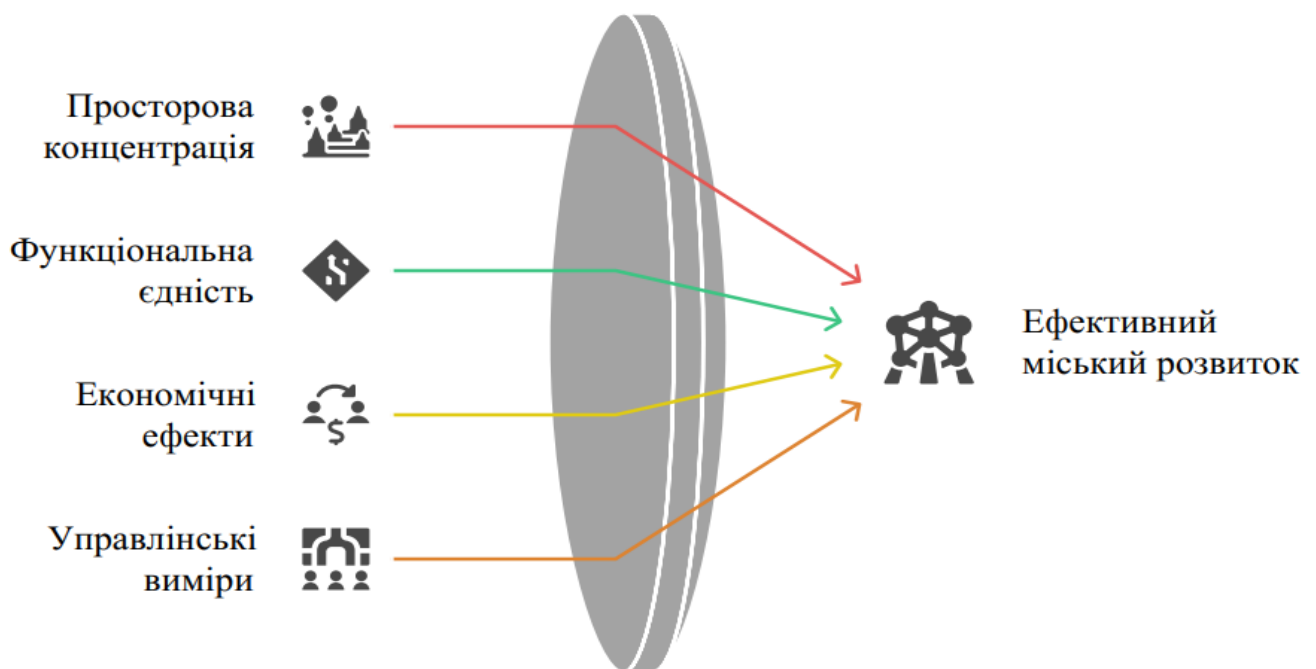


Рис. 1. Агломераційна модель розвитку

Ключовою характеристикою агломерації є її функціональна єдність – це означає, що міста-сателіти та центральне місто формують єдиний соціально-

економічний організм із тісними щоденними комунікаціями населення, спільними ринками праці, освітніми послугами, логістичною інфраструктурою. Наприклад, у Київській агломерації понад 30% працездатного населення передмість щоденно мігрує до Києва на роботу чи навчання, що формує чітку агломераційну залежність.

Економічний ефект агломерації полягає у зниженні трансакційних витрат, масштабуванні виробництва, прискоренні інноваційного обміну та формуванні кластерів. Агломерації мають здатність приваблювати інвестиції, генерувати високотехнологічні робочі місця, сприяти розвитку малого та середнього бізнесу.

Управлінський вимір агломераційної моделі вимагає переходу до інтегрованого територіального управління, що включає:

- міжмуніципальне співробітництво;
- стратегічне планування розвитку агломерації;
- координацію політик у сфері транспорту, містобудування, охорони довкілля;
- створення спільних інституцій управління (наприклад, Агломераційна рада).

У міжнародній практиці (Париж, Барселона, Гданськ, Каунас) ефективність агломераційної моделі підтверджено через створення спеціалізованих інституцій –metropolitanauthorities– із окремим фінансуванням та управлінськими повноваженнями.

В українських реаліях розвиток агломераційної моделі стримується відсутністю законодавчого регулювання, розбалансованістю місцевих бюджетів та фрагментарністю управлінських рішень. Проте саме агломерації, за умов цілеспрямованої політики, можуть стати опорами просторового відновлення України та реалізації принципів сталого розвитку.

Сучасні виклики, пов'язані з повномасштабним вторгненням, демографічною кризою, цифровою трансформацією та зміною ринку праці, вимагають переосмислення традиційних підходів до управління людським

капіталом у міських агломераціях (рис. 2).



Рис. 2. Управління людським капіталом

Одним із пріоритетних напрямів є інтеграція цифрових технологій в управлінські процеси, що забезпечує автоматизацію кадрового моніторингу, прогнозування потреб ринку праці, персоналізовану траєкторію професійного розвитку громадян. Такі підходи вже реалізуються в межах SmartCity платформ, які активно впроваджуються у Києві, Львові та Вінниці, дозволяючи створювати цифрові картки навичок та освітні профілі мешканців. Наприклад, за даними Deloitte (2024), понад 73% громадян Київської агломерації змінювали професію впродовж останніх двох років, що вказує на потребу в адаптивній системі перепідготовки кадрів [4].

Іншим важливим елементом є розвиток інституцій навчання протягом

життя, зокрема регіональних освітніх хабів, центрів перепідготовки та інноваційних платформ взаємодії між освітою, бізнесом та органами місцевої влади. Такі практики відповідають концепції *reskilling&upskilling*, рекомендованій Світовим економічним форумом.

Крім того, впровадження територіальних стратегій розвитку людського капіталу, що враховують демографічну ситуацію, міграційні процеси, структуру зайнятості, дозволяє формувати більш релевантну та динамічну політику зайнятості в межах агломерації. Важливим є також запровадження публічно-приватного партнерства в освітній та кадровій політиці, з метою тіснішого узгодження освітніх програм із реальними потребами економіки.

Таким чином, лише завдяки системному впровадженню нових моделей управління людським капіталом міській агломерації можуть забезпечити адаптивність до змін, підвищити конкурентоспроможність, інноваційність та соціальну стійкість регіонального розвитку.

Індекс людського капіталу в Україні демонструє негативну динаміку, зокрема Київ як лідер освітнього потенціалу втрачає кваліфіковану робочу силу через міграцію та мобілізацію. Водночас Київська агломерація залишається лідером за часткою працевлаштованих у сфері ІТ, освіти, науки, що формує передумови для впровадження інноваційних HR-рішень на рівні місцевих політик.

Інноваційні моделі управління передбачають поєднання стратегічного планування людського капіталу, стимулювання внутрішньої міграції, розробку цифрових реєстрів навичок, а також міжмуніципальну координацію професійного розвитку. Варто впроваджувати механізми публічно-приватного партнерства, залучати бізнес до формування освітніх програм відповідно до потреб ринку праці агломерації.

З огляду на зазначене, Київська агломерація є простором реалізації інноваційних підходів до управління людським капіталом, однак потребує законодавчого укріплення, фінансової автономії та інтеграції в загальнонаціональну стратегію сталого розвитку людського потенціалу.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 16.05.2025).
2. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18> (дата звернення: 16.05.2025).
3. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.05.2025).
4. DeloitteUkraine. Кризове дослідження: вплив війни на людський капітал в Україні - 2024. URL: <https://www.deloitte.com/ru/uk/about/press-room/deloitte-gradus-human-capital-crisis-survey.html> (дата звернення: 16.05.2025).

Олещенко Вероніка Юліанівна,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

КУЛЬТУРНА ПОЛІТИКА ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В АГЛОМЕРАЦІЯХ: СТРАТЕГІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КИЇВЩИНИ

У сучасних умовах глобалізації та урбанізації розвиток людського капіталу набуває вирішального значення для сталого соціально-економічного зростання. Особливої актуальності це питання набуває в агломераційних утвореннях, де сконцентровані ресурси, населення та управлінські функції. Київська агломерація як найпотужніший урбаністичний центр України виступає осередком формування інноваційних практик публічного управління, зокрема в сфері культури.

Культурна політика, що формується на рівні територіальних громад та

регіональних органів влади, безпосередньо впливає на якість людського капіталу. Забезпечення доступу до культурних прав, розвиток креативних індустрій, підтримка культурної ідентичності та освіти сприяють не лише підвищенню рівня освіченості й креативності населення, а й формуванню соціальної згуртованості, довіри до влади та залученості громадян до розвитку територій. Незважаючи на високий потенціал, культурна політика агломерацій часто залишається фрагментованою, не інтегрованою в загальні стратегії управління людським капіталом. У цьому контексті виникає потреба в осмисленні ролі культури як стратегічного ресурсу в системі публічного управління.

Київська агломерація є найбільшим урбаністичним та соціокультурним осередком України. Її особливість – висока концентрація людського капіталу, закладів культури, освіти, науки, креативних індустрій та адміністративних ресурсів. У цьому контексті культурна політика виступає не лише сферою соціального обслуговування, а й стратегічним інструментом формування людського капіталу – знань, навичок, цінностей і творчого потенціалу населення [1].

Станом на початок 2025 року в Київській області функціонують: 672 бібліотеки, 772 установи клубного типу, 45 музеїв, 63 школи естетичного виховання, 2 театри, 14 кінотеатрів, 1 будинок органної та камерної музики, 1 Академія мистецтв імені Павла Чубинського [2]. Загалом налічується 1575 закладів культури і мистецтва, з яких 13 мають обласне підпорядкування.

Також, варто звернути увагу на місцеві культурні ініціативи, арт-кластери та простори для неформальної освіти. Нариклад: Київський культурний кластер, Культурні хаби в ревіталізованих будівлях, Незалежні арт-простори та майстерні. Зазначені ініціативи сприяють розвитку креативного мислення та інноваційного потенціалу мешканців агломерації.

У Києві зосереджено низку провідних закладів вищої мистецької та гуманітарної освіти, зокрема: Київський національний університет театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого (КНУТКиТ), Національна академія

образотворчого мистецтва і архітектури (НАОМА), Київський національний університет культури і мистецтв (КНУКіМ). Ці установи відіграють ключову роль у підготовці фахівців у сфері культури та мистецтва [2].

Однак на сучасному етапі розвитку можна констатувати низку викликів, що постають перед реалізацією культурної політики. По-перше, переважна частина культурної інфраструктури зосереджена в центральних районах Києва. По-друге, у багатьох громадах області (особливо в новоутворених ОТГ після децентралізації) бракує сучасних культурних просторів, мистецьких шкіл, бібліотек. Ці фактори формують проблему щодо нерівномірного доступу до культурних ресурсів. По-третє, наслідками військової агресії стало руйнування великої кількості об'єктів культурної інфраструктури, особливо у містах-супутниках Києва (Ірпінь, Буча, Гостомель). Відновлення таких об'єктів є важливим не лише з погляду культурної політики, а й реабілітації громади, збереження колективної ідентичності. По-четверте, Київ і громади області мають розмежовані бюджети, повноваження та управлінські підходи до культури. Відсутність єдиної агломераційної культурної стратегії ускладнює реалізацію масштабних проєктів та програм з розвитку людського капіталу через культуру.

Війна посилила потребу у нових формах культурної взаємодії, підтримки громади, рефлексії через мистецтво. Культурні проєктисприяють психологічній реабілітації, розвитку соціального капіталу й оновленню громадянської ідентичності. Тому важливим є розвиток культурної політики шляхом включення питань культури у стратегію розвитку людського капіталу на рівні громад через інтеграцію культурних ініціатив у місцеві програми соціально-економічного розвитку, розширення доступу до культурних послуг, підтримку креативних індустрій, а також формування партнерств між органами публічної влади, закладами культури та громадянським суспільством.

Список використаних джерел

1. Київська агломерація. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0>

%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%B0%D0%B3%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F (дата звернення 13.05.2025)

2. Загальні відомості про стан галузі культури. Київська обласна військова адміністрація. URL: <https://koda.gov.ua/gromadskosti/gumanitarna-polityka/kultura/zagalni-vidomosti-pro-stan-galuzi/>? (дата звернення 13.05.2025)

Поспєлова Т.В.,
д.н.держ.управ., професор кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна
Акіліна О.В.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

КИЇВСЬКА АГЛОМЕРАЦІЯ ЯК ЦЕНТР ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ: ВИКЛИКИ ВІЙНИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЗРОСТАННЯ

Київська агломерація, як найбільше економічне та соціальне скупчення населених пунктів в Україні, має значний потенціал для залучення інвестицій. У післявоєнний період її роль може суттєво зрости, особливо в контексті реалізації стратегій сталого розвитку, відновлення та регіонального планування. Актуальність теми пояснюється необхідністю системного управління простором, людським капіталом і фінансовими ресурсами в умовах війни та повоєнного відновлення.

Стан та значення Київської агломерації. Київська агломерація охоплює місто Київ і навколишні міста та селища, що мають сталий економічний, соціальний і трудовий зв'язок зі столицею. За даними соціологічного дослідження, ще у 2020 році «з-поміж респондентів у громадах до 30 км від столиці вважають себе киянами (навіть за умови проживання поза нинішніми межами столиці) 24,1%, понад 30 км – 14%. Вималювався загальний соціологічний «портрет» жителя Київського субрегіону. Кожного робочого дня

24,8% з 30-ти кілометрової території їздять до столиці..... Так роблять і 17% тих, хто живе в громадах понад 30 км» [1]. Проте попри її де-факто існування, агломерація досі не має чіткого юридичного статусу, що ускладнює координацію дій на рівні громад і стратегічне планування розвитку території.

Як свідчить Стратегія розвитку Київської області до 2027 року [2], на початку повномасштабного вторгнення область зазнала масштабних руйнувань, втратила частину населення (понад 500 тис. осіб), а на її території розміщено понад 300 тис. внутрішньо переміщених осіб. Інфраструктура та економіка регіону відчули істотний тиск, особливо в логістиці, соціальних послугах та сфері зайнятості. Проте документ також вказує на конкурентні переваги: людський капітал, географічне розташування та міжнародну підтримку.

Дані досліджень [3-5] свідчать про потребу системного інвестування в реконструкцію інфраструктури та управління просторовим розвитком. У документах наголошується на необхідності впровадження інституцій агломераційного типу для забезпечення міжмуніципальної координації та ефективного використання міжнародної технічної допомоги. Агломерації в Україні, особливо в умовах війни, відіграють ключову роль у концентрації ресурсів, управлінні міграційними потоками та забезпеченні сталого розвитку. У світовому контексті їх розвиток орієнтовано на поліцентризм, інтеграцію транспорту, цифровізацію та екологізацію. В Україні ці тенденції частково реалізуються через децентралізацію, що підтверджується дослідженнями С. Ткача та Я. Панаса [6].

У праці М. Дьоміна і М. Габреля [7] представлено концепцію ергатичної моделі просторового розвитку, яка базується на інтеграції технічних, поведінкових і ментальних параметрів територій. На відміну від традиційного планування, ця модель передбачає врахування ціннісних орієнтирів громад, соціальних емоцій і зв'язків людей із середовищем. Вона спрямована не лише на технічну реконструкцію, а й на відновлення соціальної цілісності та зміцнення самоідентичності мешканців територій. Для Київської агломерації це означає можливість формувати просторову політику, яка відповідатиме

реальним очікуванням населення та сприятиме зменшенню напруги між ядром і периферією агломерації.

За результатами соціологічного дослідження [8] більшість громад в Україні демонструють усвідомлення своєї ролі у процесах повоєнного відновлення. Респонденти висловлюють високі очікування щодо прозорості в ухваленні рішень, відкритості до участі, а також потреби враховувати інтереси внутрішньо переміщених осіб і вразливих груп. Для Київської агломерації це свідчить про необхідність впровадження нових форм публічного управління з орієнтацією на інклюзивність, партисипативне планування та довіру як базову цінність інституційного середовища.

В умовах відсутності юридично закріпленого статусу Київської агломерації та розпорошеності повноважень між містом Київ і навколишніми громадами постає нагальна потреба в новому рівні координації та управління. Одним із рішень могло б стати створення міжмуніципального координаційного органу. Такий орган має бути не суто дорадчим, а виконавчим – із правом впроваджувати проекти, розпоряджатися спільним бюджетом розвитку та узгоджувати стратегічне планування. Його склад варто формувати за участю представників територіальних громад, бізнесу, аналітичних центрів та громадських організацій, щоби забезпечити інституційний баланс та легітимність.

Для підтримки стратегічного бачення необхідна не лише управлінська структура, а й інструментарій просторової аналітики. Важливим кроком стало би створення цифрової інтерактивної мапи Київської агломерації, на якій у відкритому доступі були б візуалізовані всі основні інвестиційні проекти, об'єкти соціальної інфраструктури, зони, придатні для релокації бізнесу, плани розвитку транспортних коридорів, а також дані про навантаження на інженерні мережі. Така карта стала б не лише інструментом управління, а й засобом для залучення інвесторів, прозорості конкуренції між громадами за ресурси та інтереси мешканців.

Проте навіть найкращі ідеї залишатимуться декларативними без правових

підстав для їх реалізації. Тому доцільно ініціювати зміни до законодавства, які б узаконили агломерацію як окрему одиницю стратегічного планування – з чітко визначеними функціями, повноваженнями, бюджетним механізмом і відповідальністю. Це дало б змогу координувати політики просторового розвитку, транспорту, житлово-комунальної інфраструктури та інвестицій на міжмуніципальному рівні.

Щоб стимулювати громади до участі у спільному розвитку, варто впровадити систему агломераційних грантів – прозору, конкурсну модель, подібну до механізмів державно-приватного партнерства. Використання електронних платформ на кшталт Prozorro дозволить забезпечити відкритість відбору проектів, контроль за їх реалізацією та ефективне використання ресурсів. Перевагу матимуть ті ініціативи, які мають міжгромадський характер та створюють мультиплікативний ефект.

Щоб змістити акценти з хаотичного розростання на продумане просторове планування, пропонується створити спеціальну урбаністичну платформу. Вона працюватиме як симулятор сценаріїв розвитку агломерації – від планування нових житлових районів до розподілу трафіку, зонування, екологічних балансів та доступності соціальних послуг. Завдяки залученню GIS-даних, модулів прогнозування та інтеграції зі статистикою така платформа стане ключовим інструментом для ухвалення управлінських рішень.

Окрему увагу слід приділити підвищенню фаховості та вмінню діяти спільно. Тому варто запустити серію воркшопів із просторового планування, орієнтованих на потреби громад Київщини. Їх базовий підхід – ергатичне моделювання: врахування емоційного, поведінкового та історичного контексту територій. До проведення таких навчань варто долучити урбаністів, ІТ-фахівців, соціологів і представників громад, щоб сформувати критичну масу лідерів змін, здатних реалізувати не лише формальні документи, а й нову культуру управління простором.

Висновки. Післявоєнний розвиток Київської агломерації не може ґрунтуватися лише на відновленні зруйнованої інфраструктури. Йдеться про

глибшу трансформацію – просторову, інституційну, соціальну. Агломерація, яка наразі існує лише де-факто, потребує чіткого управлінського контуру, який дозволить скоординовано використовувати ресурси, планувати розвиток на десятиліття вперед і залучати інвестиції на принципах прозорості, екологічної відповідальності та соціальної інклюзивності.

Київська агломерація має всі передумови, щоб стати експериментальним полігоном для апробації нових підходів до відбудови, управління простором і стимулювання локального зростання. Саме тут може бути сформовано модель поствоєнного розвитку, яка поєднає технологічну модернізацію, партисипативне управління, просторову справедливість та європейські принципи планування. Україні потрібен успішний приклад. І Київська агломерація здатна ним стати.

Список використаних джерел

1. Міністерство розвитку громад та територій України. Чому прискорення важливіше, ніж рівновага. Результати одного соціопитування. Портал «Децентралізація». 27.11.2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12869>

2. Стратегія розвитку Київської області на 2021-2027 роки. (нова редакція): Рішення Київської обласної ради від 06 березня 2025 року № 1259-31-VIII. URL: <https://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/strategiya-ko-2021-2027-nova-redakciya.pdf>

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

4. Богдан Т. Післявоєнна відбудова: уроки з досвіду Балкан. Бізнес цензор. 2022. URL: <https://biz.censor.net/m3330248>

5. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Проєкт «Росія заплатить». Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 вересня 2022 року. 2022. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment>

6. Ткач С.М., Панас Я.В. Міські агломерації в регіонах України: передумови та перспективи розвитку в умовах війни. 2024. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20243\(167\)/sep20243\(167\)_062_TkachSM,PanasYaV.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20243(167)/sep20243(167)_062_TkachSM,PanasYaV.pdf)

7. Дьомін М., Габрель М. Ергатичність в обґрунтуванні просторового майбутнього України: моделювання та завдання. Містобудування та територіальне планування, 2024. № (85). С. 3–21. URL: <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2024.85.3-21>

8. Місцеве самоврядування та територіальна організація влади: результати соціологічного дослідження. 2022. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1164&page=1>

Росохацька М.О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Науковий керівник – Руденко В.С.,
доцент кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

ЕМОЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Інтенсивні соціально-економічні трансформації вимагають від організацій нових підходів до управління людським капіталом. На тлі цифровізації, глобалізації та зростаючого значення «м'яких» навичок (softskills), зростає увага до емоційної компетентності як до ключового чинника, що забезпечує стабільне функціонування організацій і високу продуктивність праці. На сьогодні емоційна компетентність стає не лише важливим елементом професійної ефективності фахівців будь-якої сфери діяльності, але й стратегічною перевагою для сучасних компаній, які прагнуть адаптуватися до нових викликів ринку праці.

У сучасному науковому дискурсі та управлінській практиці емоційна компетентність (англ. emotional competence, або ЕК) розглядається як одна з

ключових складових ефективного функціонування організацій. Зростаючий інтерес до цього феномену зумовлений усвідомленням того, що традиційні технічні навички вже не гарантують стабільної продуктивності праці в умовах високої динаміки й непередбачуваності ринку. Відтак, «м'які» навички, зокрема емоційна компетентність, поступово перетворюються на стратегічний ресурс організаційного розвитку.

У класичному психологічному підході «емоційна компетентність» визначається як здатність індивіда усвідомлювати, розуміти та регулювати як власні емоції, так і емоції інших людей [1, с. 112]. Цей підхід охоплює чотири основні складові: ідентифікацію емоцій, їх інтерпретацію, регуляцію емоційного стану та використання емоцій для стимулювання мислення й поведінки. У подальшій розробці концепції американський дослідник Д. Гоулман запропонував п'ятикомпонентну модель, що включає самосвідомість, саморегуляцію, внутрішню мотивацію, емпатію та соціальні навички [6].

В організаційному контексті трактування емоційної компетентності зазнає трансформації. Так, менеджмент як практична дисципліна розглядає ЕК не лише як індивідуальну психологічну характеристику, а й як чинник, що безпосередньо впливає на якість командної взаємодії, управлінське лідерство, корпоративну культуру та продуктивність праці [2]. За К. Чернісом, високий рівень емоційної компетентності сприяє конструктивному вирішенню конфліктів, підвищенню адаптивності до змін, зниженню емоційного вигорання, формуванню психологічно безпечного середовища [4, с. 115-116].

На основі порівняльного аналізу можна виокремити суттєві відмінності між психологічним та менеджерським підходами до трактування ЕК. Зокрема, психологічна парадигма фокусується на внутрішній регуляції та психоемоційному благополуччі особистості, тоді як управлінська – на ефективності комунікацій, соціальній взаємодії й досягненні цілей організації. При цьому у менеджменті емоційна компетентність трактується як здатність налагоджувати ефективні міжособистісні зв'язки, демонструвати лідерські

якості, забезпечувати згуртованість команди, формувати позитивний організаційний клімат [3].

Сучасний інтегративний підхід об'єднує обидві парадигми, розглядаючи емоційну компетентність як комплексну характеристику, що поєднує індивідуальні емоційно-психологічні навички та організаційно-комунікативні здібності. Такий підхід дозволяє враховувати як особистісні особливості працівника, так і потреби організації в ефективній взаємодії. Відповідно, розвиток ЕК включає інструменти особистісного зростання (тренінги, коучинг, рефлексивні практики) і корпоративні стратегії навчання, що інтегруються у загальну HR-політику [1, с. 112; 5, с. 117].

З огляду на викладене, емоційна компетентність у сфері менеджменту набуває значення не лише як елемент персонального розвитку, а як інструмент управлінського впливу. Вважаємо, що її розвиток дозволяє: по-перше, підвищити рівень мотивації персоналу та ефективність командної роботи; по-друге, зменшити рівень конфліктності; по-третє, поліпшити комунікаційні процеси; та, по-четверте, сформувати адаптивну корпоративну культуру, здатну реагувати на виклики зовнішнього середовища. Відтак, емоційна компетентність стає чинником не лише індивідуальної, а й системної ефективності організації.

Розглянувши емоційну компетентність у межах організаційного контексту, варто наголосити, що вона не є абстрактною психологічною конструкцією, а практично значущим чинником, що безпосередньо впливає на результати діяльності працівників і функціонування організації в цілому. Емоційна компетентність, як інтегрована здатність до розуміння, керування та ефективного застосування емоцій, виявляється не лише у процесі міжособистісної взаємодії, а й у здатності адаптуватися до динамічних змін, вирішувати конфлікти, підтримувати внутрішню мотивацію та сприяти згуртованості колективу [1, с. 113; 6].

Зауважимо, що ці аспекти мають особливе значення для організацій, що працюють в умовах високої конкуренції, стресогенності та необхідності прийняття рішень у нестабільному середовищі. Саме тому в сучасних

дослідженнях з менеджменту емоційна компетентність персоналу дедалі частіше розглядається як один із головних чинників підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та покращення клімату в колективі [4, с. 110; 3, с. 8]. Підтвердженням цьому можуть послугувати реальні приклади компаній з різних економічних галузей, які демонструють, що розвиток ЕК сприяє не лише індивідуальній ефективності працівників, але й загальному успіху підприємства.

Так, зокрема, дослідження, проведене у в'єтнамській телекомунікаційній компанії FPT Telecom, показало, що п'ять складових емоційної компетентності – самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички – мають позитивний вплив на продуктивність праці співробітників. Зокрема, емпатія та мотивація виявилися найбільш значущими факторами, що сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу [5, с. 10-12].

У банківському секторі Алжиру дослідження виявило, що високий рівень емоційної компетентності працівників позитивно корелює з їхньою продуктивністю. Зокрема, такі аспекти, як самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички, сприяють покращенню якості роботи, підвищенню відданості та збільшенню обсягу виконаних завдань.

Відома компанія Google.Inc активно впроваджує програми розвитку емоційної компетентності серед своїх працівників. Зокрема, ініціатива «SearchInsideYourself» спрямована на розвиток усвідомленості та емоційного інтелекту. Результати показали, що команди з високим рівнем ЕК демонструють на 20% вищу продуктивність та на 30% менше конфліктів у порівнянні з іншими командами [7].

У DangoteFlourMills в Нігерії дослідження виявило, що емоційна компетентність працівників значно впливає на їхню продуктивність та організаційну відданість. Працівники з високим рівнем ЕК демонструють кращі результати в роботі та вищу лояльність до компанії [2, с. 303].

Отже, емоційна компетентність персоналу є критично важливим і багатоаспектним ресурсом, який впливає не лише на індивідуальну ефективність

та продуктивність праці працівників, а й на загальну результативність організації в сучасних умовах. Формування емоційно компетентного середовища сприяє зміцненню внутрішньої згуртованості, підвищенню мотивації та забезпеченню сталого розвитку в умовах динамічних змін.

Список використаних джерел

1. Корман М. М. Емоційний інтелект персоналу як основа формування емоційно інтелектуальної організації. Вісник Тернопільського національного економічного університету. Психологічні та педагогічні науки. 2020. № 1. С. 111–118.
2. Bhagwan J. Study of Impact of Emotional intelligence on Employee Performance. Journal of Marketing & Social Research. 2025. Vol. 2. Issue: 2 (March-April, 2025). P. 301- 307.
3. Boyatzis R. E. Competencies in the 21st century. Journal of Management Development. 2008. Vol. 27, № 1. P. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>.
4. Cherniss C. Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. Industrial and Organizational Psychology. 2010. Vol. 3, № 2. P. 110–126.
5. Duong T. H. N., Nguyen T. Impact of Emotional Intelligence on Employees' Job Performance: A Case Study of FPT Telecom Joint Stock Company // Proceedings of the International Conference on Emerging Challenges: Strategic Adaptation in the World of Uncertainties (ICECH 2022). 2023. P. 3-19.
6. Goleman D. Working with emotional intelligence. New York : Bantam Books, 2024. 412 p.
7. The Impact of Emotional Intelligence Training on Management Effectiveness. Psico-smart Editorial Team. 2024. URL: https://psico-smart.com/en/blogs/blog-the-impact-of-emotional-intelligence-training-on-management-effectiveness-169548?utm_source=chatgpt.com (date of access: 12.05.2025).

Рябець К.А.,
*д.н.держ.управ., доцент, професор кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна*

РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПРАВА ЯК ЗАСОБУ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В АГЛОМЕРАЦІЯХ

Людський капітал – обсяг накопичених людиною знань та її здатність до перетворення інформації на знання з подальшою їх матеріалізацією [1, с. 321]. У контексті агломерацій, де населення, ресурси та інфраструктура сконцентровані на обмеженій території, розвиток людського капіталу набуває особливої важливості. Саме тому наразі актуальним видається усвідомлення ролі державного управління у розвитку трудового права як засобу формування людського капіталу в агломераціях.

На сьогодні агломерації є ключовими економічними центрами, де спостерігається концентрація виробництва, послуг та інтелектуального потенціалу. Ці об'єднання забезпечують синергію, що виникає внаслідок спільного використання ресурсів.

Викладене спричиняє підвищення економічної активності та створення нових робочих місць, що впливає на добробут населення. Проте для реалізації такого потенціалу необхідно, щоб трудове право виконувало на достатньому рівні свою функцію щодо забезпечення належних умов праці та розвитку кваліфікації працівників.

Одним із завдань трудового права є захист прав працівників, що включає дотримання норм оплати праці, безпеки на робочому місці та соціальної справедливості. Держава як гарант дотримання цих прав повинна створювати та вдосконалювати законодавчу базу, яка забезпечує баланс між інтересами роботодавців і працівників.

Важливим аспектом цього процесу є формування культури

відповідальності серед роботодавців і розуміння ними важливості розвитку людського капіталу. Держава має стимулювати бізнес до інвестицій у навчання та розвиток своїх працівників, створюючи податкові пільги та інші заохочення, які спростять доступ до професійної освіти.

Одним із завдань державного управління є координація трудових відносин шляхом розробки та впровадження програм, що сприяють підвищенню кваліфікації робочої сили та перепідготовці безробітних осіб, а також допомагають забезпечити відповідність між потребами бізнесу та пропозицією на ринку праці. У цьому контексті яскравими прикладами є програми професійного навчання, фахової орієнтації та стажування.

Враховуючи останні події, зокрема COVID-19, а надалі повномасштабне вторгнення РФ на територію України, виникла потреба у розвитку гнучкішої моделі зайнятості, що дозволяє працівникам краще адаптуватися до змінних умов ринку праці. З метою адаптації трудового законодавства до нових реалій, які виникли внаслідок агресії, яка вплинула на економічні умови та потреби ринку праці, 15 березня 2022 року був прийнятий Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [2]. Цей Закон спрямований на регулювання трудових відносин в специфічних умовах збройного конфлікту та адаптацію трудового законодавства до нових реалій.

У ч. 2 ст. 2 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» регламентовано, що «з метою оперативного залучення до виконання роботи нових працівників, а також усунення кадрового дефіциту та браку робочої сили, у тому числі внаслідок фактичної відсутності працівників, які евакуювалися в іншу місцевість....., роботодавці можуть укладати з новими працівниками строкові трудові договори у період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника» [2]. Зазначене надає підприємствам можливість більш гнучко реагувати на зміни, що відбуваються в країні, без шкоди для прав працівників. Призупинення трудових відносин, яке передбачає вищевказаний Закон, є важливим механізмом для збереження робочих місць, оскільки працівники, які не можуть виконувати свої обов'язки

через бойові дії або загрози, матимуть можливість повернутися на свою роботу в безпечніший час.

Положення Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» унормовують соціальний захист працівників, гарантуючи їм право на оплату праці. Зокрема, в ч. 3 ст. 10 цього Закону прописано, що «звільнення роботодавця від відповідальності за несвоєчасну оплату праці не звільняє його від обов'язку виплати заробітної плати» [2].

Поряд із значною кількістю позитивних сторін Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» є і певні потенційні недоліки, які потребують уваги. Одним із таких викликів є ризик зловживань з боку роботодавців, зокрема щодо послаблення трудових гарантій. На сьогодні актуальним є утворення механізму для оперативного реагування на скарги працівників, які зазнали порушень своїх прав. Важливим аспектом залишається питання своєчасної оплати праці. Хоча Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» гарантує право на оплату праці, у реальності спостерігаються непоодинокі випадки затримки виплати заробітної плати, що призводить до фінансових труднощів працівників. Крім того, досліджуваний Закон не містить регулюючих положень щодо дистанційної форми трудової діяльності, яка, безумовно, є актуальною в умовах дії воєнного стану.

Відзначимо, що під час повномасштабного вторгнення частка вакансій з дистанційною роботою зросла вдвічі. Зазначена форма трудової діяльності під час воєнного стану не тільки забезпечує безпеку працівників, але й сприяє підтримці національної економіки [3, с. 350].

Наразі важливо врахувати питання адаптації трудового законодавства до нових видів зайнятості, включаючи гнучкі робочі графіки та можливості для віддаленої роботи, що відповідають викликам сучасного ринку праці.

Унормування дистанційної роботи положеннями Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із

застосуванням гнучкого режиму робочого часу» від 4 лютого 2021 року № 1213-IX [4] виявилось недостатнім. Саме тому, 27 березня 2025 року Верховною Радою України було прийнято Закон України «Про внесення змін до Кодексу законів про працю України щодо удосконалення правового регулювання окремих питань надомної та дистанційної роботи» [5]. Метою цього Закону є усунення низки правових прогалин, зокрема з регламентації правил щодо відряджень для віддалених працівників; дистанційної/надомної роботи батьків учнів до 14 років. При цьому, варто зауважити, що обмеження на направлення працівників у відрядження може створювати додаткові труднощі для компаній, які повинні організувати роботу своїх віддалених працівників. Своєю чергою, регламентація дистанційної/надомної роботи батьків учнів до 14 років лише за погодженням із роботодавцем може призвести до ситуацій, коли роботодавці будуть відмовляти у такому переведенні, що обмежує права батьків, які потребують гнучкості для догляду за дітьми під час дистанційного навчання.

Таким чином, для забезпечення належних умов праці в контексті формування людського капіталу в агломераціях необхідно адаптувати трудове законодавство до вимог часу, враховуючи актуальні потреби працівників та роботодавців, а також створити умови для підтримки справедливих і прозорих трудових відносин.

З урахуванням викладеного, пропонуємо:

1. Запровадити механізми контролю за дотриманням трудових прав працівників, особливо в частині виконання умов трудових договорів та своєчасних виплат заробітної плати.

2. Сформувати чіткі рекомендації та механізми для роботодавців щодо організації праці в умовах воєнного стану з метою запобігання порушенням прав працівників та зловживанням.

3. Напрацювати національні програми соціальної підтримки для працівників, які втратили роботу через бойові дії або евакуацію.

4. Розробити структуровані програми підтримки та навчання для роботодавців, щоб покращити їхнє усвідомлення важливості розвитку людського капіталу в умовах сучасних викликів.

5. Забезпечити ефективну комунікацію між державними органами, роботодавцями та працівниками для оперативного вирішення проблем, що виникають під час збройного конфлікту.

Список використаних джерел

1. Іванова В.В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 5. С. 321-327.

2. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 року № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 12.05.2025).

3. Єрофеєнко Л.В. Дистанційна робота під час дії воєнного стану: виклики, регулювання та перспективи. Національні інтереси України. 2025. № 4(9). С. 349- 360.

4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу: Закон України від 4 лютого 2021 року № 1213-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (дата звернення: 12.05.2025).

5. Про внесення змін до Кодексу законів про працю України щодо удосконалення правового регулювання окремих питань надомної та дистанційної роботи: Закон України від 27 березня 2025 року № 4339-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4339-20#Text> (дата звернення: 12.05.2025).

Скабицька Г.С.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Панченко А.Г.,
к.н.держ.управ., доцент,
доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, України

СТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ОСНОВИ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ: ІСТОРИЧНИЙ ЕКСКУРС

В умовах реформування та входження в європейський простір освітньої системи України та розширенням впливу громадянського суспільства на процеси державотворення питання соціального партнерства набуває стратегічного значення. Формування ефективного державно-громадського управління освітою є неможливим без залучення соціальних партнерів.

Для вдосконалення управління на державно-громадських засадах сформувалися механізми, які здатні ініціювати й підтримувати зміни в адмініструванні, використовуючи основи соціального партнерства. Одним із таких механізмів виступає державно-громадська взаємодія, суть якої полягає в спільній діяльності державних структур і громадськості в сфері освіти. Задоволення потреб громадянського суспільства та дотримання нормативно-правових актів стало основою життєдіяльності освітньої сфери [4, с. 189]. Зокрема, соціальне партнерство в освіті є системою взаємодії між органами державної влади, закладами освіти різних типів та форм власності, громадськими організаціями та батьківською громадськістю, спрямованою на забезпечення якісного освітнього процесу та розвитку безпечного освітнього середовища.

Соціальне партнерство в сфері освіти є відносно новою категорією, що виникла у зв'язку зі зміною форм власності в Україні, мета якого полягає в особливому виді взаємодії закладів освіти з центральними та місцевими

органами виконавчої влади, об'єднаннями роботодавців, профспілок, підприємствами різних форм власності та підпорядкування, органами служби зайнятості, іншими заінтересованими партнерами, спрямованої на узгодження інтересів усіх учасників цього процесу [3, с. 2].

Заклади освіти, шукаючи ефективні методи та технології подальшого власного розвитку, все частіше опановують нову для себе роль — агента змін у регіоні, місцевій громаді й суспільстві та поширюють практику соціальної активності. Одним із напрямків реалізації соціального партнерства є утворення багатоаспектних об'єднань — кластерів (соціальних та інноваційних), де формується сприятливе соціокультурне середовище і надаються освітні послуги, забезпечується високий освітній рівень. Створення транскордонних кластерів є основою та змістом різних програм і проєктів міжнародного співробітництва, поширення нових знань і технологій. Розвиток соціального партнерства — передумова виходу закладу освіти на якісно новий рівень культурних, соціальних, політичних взаємин із громадськими організаціями та органами державної влади та місцевого самоврядування, а також суттєвий чинник підвищення ефективності освітніх послуг [1, с. 20].

Аналіз наукових досліджень та публікацій щодо становлення та еволюції соціального партнерства в управлінні освітою засвідчує значний інтерес наукової спільноти. При цьому інтенсивний розвиток міжсекторального партнерства створює для представників наукового соціуму нове поле для досліджень, розширюється проблематика соціальних аспектів функціонування та розвитку освіти.

Виокремимо ключові теми наукових досліджень соціального партнерства в галузі освіти. Зокрема, Г.Воскобойнікова (валеологічні аспекти соціального партнерства освітніх і медичних закладів), П. Кухарчук (соціальне партнерство в процесі реформування системи освіти в Україні), Н. Лісова (соціальне партнерство як основа державно-громадського управління загальною середньою освітою), О.Топузов (соціальне співробітництво в закладах загальної середньої освіти), Н.Галіцина (інститути соціального партнерства), Л.Келембет

та О.Фляк (теоретико-методичні засади реалізації соціального партнерства в закладах освіти), Л.Сокол (шляхи розвитку соціального партнерства), О. Огієнко (досвід зарубіжних країн в контексті управління освітою з точки зору соціального партнерства) та інші.

Державно-громадське управління освітою на засадах партнерської взаємодії стало основою досліджень В. Беха, Л.Калініної, О. Онаць, Н. Лісової та ін.

Здійснюючи аналіз теоретичних підходів сучасних українських дослідників варто зупинись на поглядах В.Лугового та Ж.Таланової, які розглядають соціальне партнерство як «інституційну умову для розвитку якості освіти» [5, с. 11]. Автори наголошують, що соціальне партнерство не повинно бути формальним, а має ґрунтуватися на чітко визначених механізмах та основою громадської моделі управління освітою у розбудові автономії закладів освіти. У доробках Л.Гармаш зазначено важливість громадської участі у стратегічному плануванні, зокрема через створення дорадчих органів при управлінських структурах; «участь громадськості у процесі прийняття освітніх рішень – необхідна умова для легітимності реформ» [2, с. 8].

Наразі систематизований аналіз етапів становлення та еволюції соціального партнерства в галузі освіти відсутній, тому варто здійснити спробу співвіднести етапи державотворення з основними аспектами реалізації соціального партнерства в державно-громадському управлінні освітою.

Історико-правові етапи становлення соціального партнерства в управлінні освітою в Україні можна умовно поділити на кілька ключових періодів, кожен з яких характеризується важливими трансформаціями у взаємодії між державою, громадськістю та освітніми установами:

1. Становлення незалежності України (1991–2000 роки)

- визнання автономії закладів освіти (прийняття Закону України «Про освіту» 1991 року);

- перші спроби залучення громадських організацій, батьківської громадськості та приватного сектору до діяльності освітніх осередків;

- поява концепції соціального партнерства в освіті, зокрема в професійно-технічній сфері.

2. Інституціоналізація партнерства (2000–2014 роки)

- прийняття законодавчих актів, які закріплюють участь громадськості, місцевого самоврядування, бізнесу в управлінні освітою (наприклад, Закон «Про загальну середню освіту», 1999 року, оновлений);
- розвиток державно-громадського управління освітою;
- створення наглядових рад, громадських рад при Міністерстві освіти і науки України.

3. Євроінтеграційний етап (з 2014 року по сьогодні)

- гармонізація з європейськими стандартами управління;
- впровадження концепції «Нова українська школа» (2016 року) передбачає активну участь громади в управлінні закладами освіти;
- залучення всіх зацікавлених сторін до управління: учнів, батьків, місцевих громад, бізнесу (Закон «Про освіту», 2017 року);
- стаття 20 Закону України «Про освіту» закріпила принцип державно-громадського управління як ключового;
- розширення автономії закладів загальної середньої освіти та вищих навчальних закладів;
- створення наглядових рад у закладах загальної середньої освіти, як елементів соціального партнерства (Постанова КМУ № 996 від 03 листопада 2010 року зі змінами 2019 року);
- акцент на публічно-приватне партнерство, дуальну освіту, інституційну підтримку місцевого самоврядування.

На практиці громадські механізми управління освітою іноді залишаються декларативними. Серед основних бар'єрів: низька правова культура, відсутність методичного супроводу, формалізація участі тощо. Формалізм у соціальному партнерстві демотивує громаду та знижує якість прийнятих рішень. Вважаю, що наразі питання освітнього соціального партнерства зазнає окремих труднощів, а саме: формалізм у діяльності громадських органів; нерівний

доступ до участі в управлінні (особливо в сільських громадах); недостатня підготовка учасників соціального партнерства до виконання управлінських функцій. Наявність правових норм ще не гарантує якісного партнерства без культури управління та професійної компетентності.

Соціальне партнерство в управлінні освітою в Україні пройшло шлях від повної централізації до сучасної моделі з розвиненою участю громади, приватного сектору та інших зацікавлених сторін. Цей процес продовжується і сьогодні, з огляду на інтеграцію до європейського освітнього простору. Соціальне партнерство поступово трансформується з декларативного принципу в реальний інструмент демократичного управління освітою. Подальший розвиток вимагає інституційної підтримки, просвітницьких кампаній, кадрового забезпечення та розширення цифрових платформ для участі громадськості. Даний вид соціальної взаємодії став основою нової моделі управління освітою в Україні, особливо в умовах реформи децентралізації. Його ефективність залежить від реальної партисипації всіх суб'єктів освітнього процесу, розвитку інституційної спроможності та відповідної правової підтримки.

Список використаних джерел

1. Відмиш Л.І. Педагогіка партнерства в освітньому процесі Нової української школи. *Завучу усе для роботи*. 2019. №1-2- С.20-24.
2. Гармаш Л. В. Партисипативне управління освітою в умовах децентралізації. *Освітній дискурс*. 2021. №2. С.7-10.
3. Кухарчук П. М., Плосков В. О. Соціальне партнерство в процесі реформування системи освіти в Україні. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2017. № 11. С. 5-9.
4. Лісова Н.І. Соціальне партнерство як основа державно-громадського управління загальною середньою освітою. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. 2016. № 54. С. 183-191.
5. Луговий В. І., Таланова Ж. В. Соціальне партнерство в управлінні якістю освіти. *Інститут педагогіки НАПН України*. 2018. С. 10 -12.

Сипало Р. М.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Руденко В.С.
доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

В умовах високої конкуренції, динамічного розвитку технологій та постійних змін у зовнішньому середовищі, підприємства стикаються з необхідністю трансформації підходів до управління власними ресурсами. Серед них особливої актуальності набуває людський капітал – сукупність знань, навичок, досвіду, інтелектуального потенціалу та мотиваційної складової працівників, які формують основу стійкості та інноваційності організації [1].

З огляду на зростання темпів економічних змін, людський капітал перетворюється на визначальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства [2]. Успішне функціонування організації сьогодні залежить не лише від наявності матеріальних ресурсів чи технологічного оснащення, а насамперед – від ефективного використання інтелектуальних і творчих можливостей персоналу [3]. У сучасних умовах людський капітал розглядається як стратегічний актив, який потребує довгострокового планування, інвестування та постійного розвитку.

Ефективне управління людськими ресурсами передбачає інтеграцію кадрової політики в загальну стратегію розвитку підприємства. Це включає формування умов для постійного професійного зростання працівників, розвиток їхніх компетенцій, стимулювання мотивації, підтримку організаційної культури, а також створення сприятливого психологічного клімату. В умовах цифровізації та глобалізації ринків стратегічне управління людським капіталом вимагає впровадження новітніх технологій, аналітичних інструментів і підходів, орієнтованих на досягнення довгострокових цілей.

Таким чином, в сучасній економіці людський капітал виступає основним драйвером інноваційного розвитку, джерелом конкурентних переваг і рушієм організаційних змін. Його цілеспрямоване формування, розвиток і ефективне використання – необхідна умова адаптації підприємства до складного, мінливого середовища [4].

Актуальність теми зумовлена необхідністю формування ефективної, гнучкої та інноваційно орієнтованої системи управління людським капіталом, яка відповідає б сучасним тенденціям розвитку ринку праці та вимогам глобалізованої економіки. Успішна діяльність підприємств в умовах цифровізації, автоматизації та посилення конкуренції значною мірою залежить від здатності організацій ефективно залучати, розвивати та утримувати кваліфікований персонал.

Людський капітал дедалі частіше розглядається не просто як фактор виробництва, а як стратегічний ресурс, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Саме тому необхідне переосмислення існуючих управлінських практик та впровадження стратегічних моделей управління, орієнтованих на розвиток ключових складових людського капіталу.

Ключовим завданням сучасного менеджменту є створення умов для гармонійного поєднання освіти, досвіду, інноваційного мислення та доброго психофізичного стану працівників. Ці елементи виступають критично важливими для досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його продуктивності, адаптивності та здатності до сталого розвитку.

До ключових складових людського капіталу відносять, передусім, освіту та професійну підготовку, які становлять основу знань і навичок працівників, визначають їхню здатність ефективно виконувати поставлені завдання, впроваджувати інноваційні рішення та підтримувати високу якість продукції й послуг [4; 5]. Не менш важливою є складова фізичного та психологічного здоров'я, оскільки саме вона забезпечує стабільну працездатність персоналу, його стійкість до стресових навантажень і здатність зберігати високу продуктивність у довгостроковій перспективі. Третьою критично важливою

складовою виступає інноваційний та креативний потенціал, який виявляється у здатності генерувати нові ідеї, адаптуватися до мінливих умов середовища, пропонувати нестандартні підходи до вирішення проблем і створювати додану вартість у межах підприємства.

Таким чином, актуальність дослідження полягає в необхідності побудови цілісної стратегії управління людським капіталом, яка враховує не лише функціональні потреби підприємства, а й нові виклики постіндустріальної економіки.

Ефективне управління людським капіталом у сучасних умовах вимагає системного впровадження комплексних заходів, спрямованих на розвиток персоналу, стимулювання залученості та забезпечення умов для професійної реалізації працівників. Одним із ключових елементів такої системи є організація безперервного навчання, що дозволяє адаптувати працівників до стрімких змін у сфері технологій, бізнес-процесів та ринкових вимог. Програми підвищення кваліфікації мають бути гнучкими, орієнтованими на конкретні потреби галузі та індивідуальні траєкторії розвитку працівників.

Паралельно з цим надзвичайно важливою є побудова ефективної мотиваційної системи, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. В умовах сучасної організаційної культури значення набувають такі фактори, як можливості професійного зростання, визнання досягнень, баланс між роботою та особистим життям, залучення до прийняття управлінських рішень.

Формування позитивного іміджу роботодавця – ще один стратегічний напрям управління людським капіталом, що дозволяє не лише втримувати талановитих співробітників, але й залучати нових фахівців, мотивованих до розвитку в інноваційному середовищі [3; 5].

Сучасні практики управління персоналом також передбачають цифровізацію HR-процесів: застосування аналітики для оцінки результативності праці, автоматизацію рутинних операцій, впровадження цифрових платформ для рекрутингу, навчання, зворотного зв'язку та розвитку кар'єри. Це дозволяє звільнити ресурси для вирішення стратегічних завдань,

пов'язаних із трансформацією організаційної структури та підтримкою інноваційної динаміки.

Для вдосконалення системи управління людським капіталом необхідно впроваджувати програми підвищення кваліфікації, адаптовані до актуальних викликів ринку праці та технологічних змін у відповідній галузі. Важливою складовою стратегічного підходу є формування довгострокової корпоративної культури, що підтримує інноваційність, заохочує обмін знаннями та сприяє міжфункціональній співпраці [5]. Водночас організаціям слід розвивати систему постійного зворотного зв'язку, яка дозволяє вчасно і точно фіксувати потреби персоналу, реагувати на виявлені проблеми та ініціювати відповідні зміни на основі внутрішньої аналітики [5]. Інноваційні підходи до мотивації працівників мають включати сучасні інструменти, такі як гейміфікація, визнання досягнень, індивідуалізовані траєкторії розвитку кар'єри та підтримка внутрішнього підприємництва [6].

Крім того, цільові інвестиції в людський капітал сприяють формуванню адаптивного та конкурентоспроможного персоналу, який здатний забезпечити підприємству стабільне функціонування та динамічне зростання навіть в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Таким чином, стратегічне управління людським капіталом набуває ключового значення в трансформації бізнес-моделей і виступає фундаментом для сталого розвитку, інноваційності та збереження конкурентних переваг на ринку.

Таким чином, удосконалення стратегій управління людським капіталом не лише підвищує ефективність функціонування підприємств, але й створює умови для повноцінного розкриття потенціалу кожного працівника. Це, у свою чергу, формує підґрунтя для інноваційного розвитку, підвищення адаптивності організацій до змін та досягнення сталого економічного зростання. Людський капітал, будучи джерелом знань, ідей і компетенцій, набуває вирішального значення в реалізації стратегічних цілей підприємств у нових соціально-економічних умовах.

Список використаних джерел

1. McKinsey&Company. Performance through people: Transforming human capital into competitive advantage. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/performance-through-people-transforming-human-capital-into-competitive-advantage>
2. S&P Global. How good human capital management creates competitive advantage. 2023. URL: <https://www.spglobal.com/esg/insights/featured/special-editorial/how-good-human-capital-management-creates-competitive-advantage>
3. Innovative Human Capital. Harnessing human capital: How strategic HR drives competitive advantage. 2025. URL: <https://www.innovativehumancapital.com/article/harnessing-human-capital-how-strategic-hr-drives-competitive-advantage>.
4. Investopedia. Human capital. 2025. URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp>.
5. Шульга О. С. Державне управління розвитком людського капіталу у сучасних умовах. Економіка та суспільство (57). 2023. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/50134/>
6. Корнілова О. Освіта – важливий фактор розвитку людського капіталу. URL: <https://www.academia.edu/97188282>

Турбаєвський Я.Е.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Науковий керівник – Марухленко О.В.,
д.н.держ.упр., доцент, завідувач кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

СТАЛИЙ РОЗВИТОК МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ: ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Агломерація – це форма територіальної організації простору, що включає місто та прилеглі населені пункти, пов’язані між собою інтенсивними

соціально-економічними, інфраструктурними та демографічними зв'язками. В українському правовому полі агломерації не мають спеціального статусу, однак їх функціонування опосередковано регулюється низкою нормативно-правових актів, зокрема Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1], Законом України «Про співробітництво територіальних громад» [2], Законом України «Про засади державної регіональної політики» [3], Законом України «Про стратегічну екологічну оцінку» [4], а також Законом України «Про основи містобудування» [5]. Концепція формування Київської агломерації, ухвалена Київською міською державною адміністрацією у 2019 році, хоча й має рекомендаційний характер, проте відіграє важливу роль у стратегічному плануванні розвитку столичного регіону.

Сучасна соціально-економічна динаміка України в умовах воєнного стану актуалізує потребу в переосмисленні підходів до управління міськими агломераціями як осередками розвитку. Агломерації не лише акумулюють людський, фінансовий та інфраструктурний потенціал, а й виступають платформами для відновлення економічної активності та соціальної інтеграції в повоєнний період.

Сталий розвиток міських агломерацій передбачає системну взаємодію трьох ключових компонентів: ефективного інституційного управління, економічної життєздатності та екологічної збалансованості. На інституційному рівні критично важливим є узгодження політики місцевого самоврядування з національними та регіональними стратегіями сталого розвитку, зокрема Державною стратегією регіонального розвитку до 2027 року [6]. Світовий досвід (наприклад, агломерації Парижа чи Вроцлава) демонструє важливість створення єдиних координаційних органів управління агломерацією, які забезпечують інтегроване планування, моніторинг та ефективне використання ресурсів. Для України актуальним є законодавче закріплення статусу агломерацій як форм співпраці територіальних громад з наданням їм певних фінансових та адміністративних повноважень. Вдалим прикладом є Київська агломерація, де на основі договорів між громадами реалізуються спільні транспортні та екологічні проекти (рис. 1).

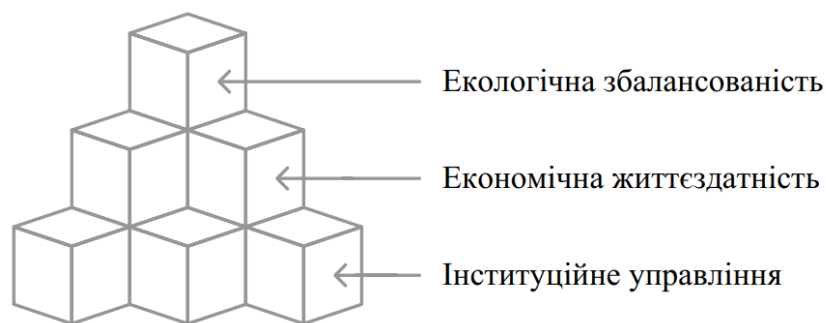


Рис. 1. Піраміда сталого розвитку агломерацій

З економічного боку, пріоритетними напрямками є розвиток інноваційної інфраструктури (технопарки, бізнес-інкубатори), диверсифікація джерел доходів місцевих бюджетів, підтримка малого та середнього бізнесу, а також залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій у модернізацію міської інфраструктури. Наприклад, у рамках співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, такі міста як Львів та Вінниця успішно реалізували проєкти модернізації транспортної системи та енергоефективності. Агломерації мають бути осередками реалізації принципів «зеленої» економіки – розвитку громадського транспорту, розширення зелених зон, переходу на відновлювані джерела енергії – та впровадження цифрових рішень, таких як Smart City платформи, що оптимізують надання муніципальних послуг та управління ресурсами (рис. 2).



Рис. 2. Стратегічні пріоритети для міського розвитку

Доцільним є впровадження комплексного механізму моніторингу сталого розвитку, що поєднує індикатори людського капіталу, інфраструктурного забезпечення та фінансової автономії громад. Таким чином, сталий розвиток міських агломерацій є одним з ключових векторів просторового та економічного оновлення України, що потребує цілісної інституційно-економічної стратегії.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
2. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>
3. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T150156?an=1>
4. Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» від 20.03.2018 № 2354-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19>
5. Закон України «Про основи містобудування» від 16.11.1992 № 2780-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2780-12>
6. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

Тищенко Є.Г.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Науковий керівник – Рябець К.А.,
д.н.держ.управ., доцент, професор кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

ПОТЕНЦІАЛ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В КИЇВСЬКІЙ АГЛОМЕРАЦІЇ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Київська агломерація, як найбільше економічно потужне міське утворення України, відіграє визначальну роль у формуванні та реалізації людського

капіталу країни. В умовах глобальних викликів (повномасштабної війни, трансформації ринку праці, діджиталізації економіки та євроінтеграційних процесів) дослідження потенціалу людського капіталу столичної агломерації набуває особливої актуальності.

Людський капітал є визначальним чинником економічного зростання та конкурентоспроможності регіону. Ефективне використання людського потенціалу Київської агломерації дозволить не лише прискорити відбудову економіки після війни, але й забезпечить якісно новий рівень соціально-економічного розвитку, що відповідатиме сучасним стандартам Європейського Союзу.

Відзначимо, що Київська агломерація сформувала потужний людський капітал з високими якісними показниками в масштабах України. Столична агломерація є центром концентрації інтелектуального потенціалу. Освітній потенціал проявляється у функціонуванні понад 70 закладів вищої освіти, які щороку випускають близько 60 тисяч фахівців. Частка населення з вищою освітою в м. Києві становить 63,4%, що значно перевищує загальноукраїнський показник у 30,1%. Своєю чергою, В. О. Круглов та О. В. Пікуліна акцентують увагу, що фізично здорові та освічені люди здатні заробляти більше і більше інвестувати в матеріальні активи економіки [1, с. 95]. Зазначене свідчить, що саме Київська агломерація має найвищий потенціал в Україні для забезпечення економічного зростання та розвитку.

Крім того, для досліджуваної агломерації характерне зосередження наукових установ НАН України та галузевих академій, науково-дослідних інститутів та технопарків, де працює близько 40% науковців країни, що формує потужний науково-дослідний комплекс. Професійно-кваліфікаційна структура столичної агломерації відзначається концентрацією висококваліфікованих кадрів у сфері фінансів, інформаційних технологій, управління, державної служби та креативних індустрій. Підприємницький потенціал виражається у найвищій в країні щільності малого та середнього бізнесу, розвиненій стартап-екосистемі та активній присутності представництв міжнародних корпорацій.

Водночас спостерігається суттєва диференціація рівня розвитку людського капіталу між центром агломерації (м. Київ) та периферійними територіями, що створює просторові диспропорції та знижує загальну ефективність використання людського потенціалу.

Поряд з цим, розвиток людського капіталу Київської агломерації в сучасних умовах ускладнюється низкою інших суттєвих викликів. Зокрема, демографічні проблеми проявляються у загальному старінні населення та зниженні народжуваності, що призводить до погіршення вікової структури трудових ресурсів.

Значним викликом став воєнний стан та спричинена ним вимушена міграція значної частини висококваліфікованих фахівців, які були змушені релокуватися за кордон внаслідок російської агресії. За оцінками експертів, близько 15-20% IT-спеціалістів столичного регіону виїхали за межі України. Структурні деформації ринку праці проявляються у невідповідності між пропозицією освітніх послуг та потребами економіки, що призводить до професійно-кваліфікаційних дисбалансів. Паралельно з цим, швидка автоматизація та цифровізація багатьох професій вимагає постійного оновлення знань та навичок, що ускладнюється недостатнім рівнем розвитку системи освіти впродовж життя. Серйозними перешкодами також виступають інфраструктурні обмеження у вигляді транспортних проблем агломерації, нерівномірного розвитку соціальної інфраструктури та високої вартості житла, що обмежує територіальну мобільність людського капіталу. Крім того, в цьому питанні необхідно брати до уваги ризик забруднення природних ресурсів, які є життєво важливими для людини. Для Київської міської агломерації особливо небезпечними є військові дії поблизу берегів річок Дніпро та Десна, оскільки переважна більшість киян отримують воду саме з них. Існував та продовжує існувати ризик підриву дамби на Київській ГЕС [2, с. 156].

Недосконалість нормативно-правового регулювання агломераційних процесів створює інституційні бар'єри, які ускладнюють координацію політики розвитку людського капіталу на рівні всієї агломерації.

На основі проведеного аналізу можна визначити стратегічні пріоритети розвитку людського капіталу Київської агломерації:

1. Формування інтегрованої системи управління розвитком агломерації через створення координаційних органів з питань стратегічного планування людського розвитку та запровадження моніторингу ефективності використання людського капіталу.

2. Модернізація освітньої системи шляхом впровадження інноваційних освітніх технологій, посилення взаємодії закладів освіти з бізнесом, розвитку дуальної освіти та програм перекваліфікації відповідно до потреб ринку праці.

3. Стимулювання інноваційної активності через розбудову інноваційної екосистеми, підтримку науково-дослідних проєктів та створення технологічних хабів у співпраці з провідними університетами агломерації.

4. Розвиток інклюзивного ринку праці шляхом забезпечення гнучких форм зайнятості, розширення можливостей для віддаленої роботи та інтеграцію внутрішньо переміщених осіб.

5. Впровадження комплексних програм утримання талантів, що спрямовані на створення привабливих умов для життя та професійного розвитку висококваліфікованих фахівців, особливо у сферах критичних для відбудови та модернізації економіки.

Реалізація запропонованих стратегічних пріоритетів дозволить не лише зберегти існуючий людський капітал столичної агломерації, але й забезпечить його якісне оновлення відповідно до потреб інноваційної економіки та викликів післявоєнної відбудови України.

Список використаних джерел

1. Круглов В. О., Пікуліна О. В. Трансформація людського капіталу в умовах глобалізації: глобальні та національні перспективи. Агросвіт. 2024. № 18. С. 92-97.

2. Рябець К. А. Організаційно-правові засади публічного управління в сфері забезпечення населення питною водою у Київській агломерації в умовах

воєнного стану. Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 22 листопада 2022 р. К.: КУБГ, 2022. С. 155-157.

Сіразетдінов О. О.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Науковий керівник – **Шульга Ольга Антонівна**,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасному глобалізованому середовищі здатність підприємства підтримувати та підвищувати свою конкурентоспроможність є критичним чинником його довгострокової життєздатності. Так, економічна нестабільність, швидкий розвиток цифрових технологій, зміни споживчих переваг та посилення екологічних вимог зумовлюють необхідність впровадження нових підходів до управління конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність ефективно функціонувати на ринку, пропонуючи товари або послуги, що відповідають потребам споживачів краще, ніж аналоги конкурентів [1, с. 141]. Вона є багатофакторною категорією, яка формується під впливом внутрішніх ресурсів підприємства, зовнішнього середовища, рівня інноваційного розвитку та управлінських рішень.

У науковій літературі представлено низку підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, які відображають різні теоретичні позиції та методології. Найбільш поширеними серед них є: *ресурсний*, *стратегічний* (модель Портера), *інноваційний*, *процесний* та *системний* підходи [1, с. 142-143; 3; 4], кожен з яких розглядає конкурентоспроможність крізь

призму власного аналітичного інструментарію, що зумовлює як їхні унікальні переваги, так і певні обмеження.

Ресурсний підхід (*Resource-Based View*, або *RBV*) зосереджується на внутрішньому потенціалі підприємства. Він розглядає унікальні ресурси, компетенції та ноу-хау як основне джерело стійких конкурентних переваг. На відміну від нього, *стратегічний підхід*, представлений моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера, акцентує увагу на зовнішньому конкурентному середовищі, вказуючи на необхідність адаптації до галузевих умов та виявлення загроз із боку нових гравців, замінників, постачальників та споживачів [5].

Інноваційний підхід вирізняється тим, що бачить основну перевагу підприємства у його здатності впроваджувати технологічні нововведення, модернізувати продукцію та вдосконалювати процеси. Це дозволяє не лише реагувати на виклики ринку, а й формувати нові ніші, створюючи унікальну цінність для клієнтів [4, с. 5-6]. Зауважимо, що інноваційний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства характеризується, з одного боку, динамічністю та гнучкістю, а з іншого, ризикованістю та капіталомісткістю.

Процесний підхід, на відміну від попередніх, розглядає підприємство як систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, де конкурентоспроможність досягається шляхом оптимізації операційної діяльності [2]. У той час як *RBV* фокусується на рідкісних ресурсах, а підхід Портера – на ринковому тиску, процесний підхід робить акцент на внутрішній ефективності та якості управління. Нарешті, *системний підхід* інтегрує всі згадані підходи, розглядаючи підприємство у взаємозв'язку з його макро- та мікросередовищем. Його перевага полягає у здатності забезпечити цілісне бачення управлінських рішень і стратегічної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Однак через свою складність системний підхід вимагає високого рівня управлінської зрілості та аналітичних можливостей [5].

На сьогодні у високодинамічних умовах розвитку сучасних ринкових відносин доцільніше комплексно застосовувати інноваційний або системний

підходи, що сприятиме забезпеченню гнучкості та стійкості стратегії конкурентоспроможності підприємства. Варто зауважити, що серед ключових аспектів управління конкурентоспроможністю організації є:

- стратегічне планування на основі глибокого аналізу ринку;
- маркетинговий аналіз;
- впровадження інновацій та цифрових технологій;
- розвиток людського капіталу;
- забезпечення високої якості продукції й обслуговування; та
- врахування екологічних та соціальних аспектів розвитку [3, с. 103].

Це зумовлено тим, що успішне сучасне підприємство повинне вміти адаптуватися до мінливого ринку, впроваджувати цифрові технології, застосовувати сучасні інструменти аналізу (SWOT, PESTEL, модель Портера) для оцінки конкурентного середовища.

У цьому контексті особливу роль відіграє *інноваційність* як ключовий чинник сталого розвитку підприємства. Так, сучасна конкуренція на ринку потребує від компаній не лише оперативного реагування на зовнішні виклики, а й здатності до постійного вдосконалення внутрішніх процесів, технологій та управлінських підходів. Відповідно інноваційність виступає не лише інструментом підвищення ефективності, але й стратегічним ресурсом, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу.

Застосування новітніх технологій, включаючи цифровізацію, автоматизацію, використання штучного інтелекту (ШІ) та аналітичних платформ, дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, скорочувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг [2]. Водночас розвиток персоналу, формування інноваційної корпоративної культури та впровадження механізмів гнучкого управління сприяють підвищенню здатності організації приймати ефективні рішення в умовах невизначеності.

Варто також акцентувати увагу на зростаючому значенні принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності у стратегічному управлінні.

Споживачі все частіше надають перевагу компаніям, що демонструють етичну поведінку, екологічну відповідальність та дотримання принципів ESG (*Environmental, Social, Governance*) [3]. Це зумовлює необхідність включення соціальних та екологічних аспектів до загальної бізнес-стратегії, що, у свою чергу, формує позитивний імідж бренду, підвищує рівень довіри з боку клієнтів і партнерів та забезпечує додаткові конкурентні переваги.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасного ринкового середовища є складним, багаторівневим процесом, що потребує системного, гнучкого та адаптивного підходу. Високий рівень динамічності зовнішнього середовища, стрімкий розвиток цифрових технологій, посилення глобальної конкуренції та зміна споживчих пріоритетів вимагають від підприємств не лише ефективного управління наявними ресурсами, а й здатності до інноваційного мислення та стратегічного передбачення.

Список використаних джерел

1. Голда Н., Піняк І. Конкурентоспроможність підприємств та формування конкурентних переваг. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем : монографія / за заг. ред. О. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2021. С. 140–146.

2. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Тернопільський національний технічний університет*. 2023. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43479> (дата звернення: 10.05.2025).

3. Лужанська Т. Ю. Формування конкурентної політики підприємства в умовах нестабільного середовища. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 4(81). С. 102–107.

4. Gorondutse A. H., Moktar S. N. A. Hybrid competitive strategy, strategic capability and performance: A study of 3 to 5-star hotels in Malaysia. *Journal of Business and Retail Management Research*. 2019. Vol. 13, № 4. С. 1–12.

5. Shiferaw R. M., Kero C. A. Dynamic capabilities view practices of business firms: a systematic literature review. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, № 1. Article ID: 2336309.

Яковенко І.В.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГЛОМЕРАЦІЙ ВЕЛИКИХ МІСТ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Розвиток великих міських агломерацій є об'єктивною тенденцією характерною практично для всіх великих міст як в розвинутих державах, так і в державах, що розвиваються.

Класично агломерації розглядаються як скупчення населених пунктів, які історично розташовані на відносно близькій відстані від свого умовного центру – великого міста. Але, характеризуючи агломерацію, виділяють не тільки чисто територіальну ознаку. Важливим її атрибутом є наявність елементів єдиної господарсько – соціальної системи, пов'язаною економічними, трудовими, соціальними, культурно – побутовими, родинно – приятельськими та іншими зв'язками, а також спільними інтересами, що ґрунтуються на бізнесі, зайнятості, вирішенні соціально – побутових проблем (школи, садочки, медичні заклади, місця відпочинку, інше). Інтереси жителів міст, містечок, селищ і навіть сіл, що оточують великі міста разом із цим центром, мають суттєвий вплив на розміщення виробництва та закладів невиробничої сфери, прокладення транспортних артерій, формування інфраструктури, житлове будівництво, розвиток рекреаційних зон та багато іншого.

Населені пункти навколо великого міського центру поступово в значній

мірі «поглинаються» єдиною спільнотою і набувають все більше ознак внутрішніх районів цієї спільноти, яка по мірі розвитку спочатку неформально «перетягує» на себе функції управління цілим рядом напрямів і у виробничій, і у невиробничій сферах. Це дорожнє і житлове будівництво, ремонт та промислове обслуговування, обробка агросировини із навколишніх угідь, торгівля, комунальне господарство та ряд інших позицій. В соціальній сфері це стосується освіти (крім дошкільної і початкової), охорони здоров'я (крім первинної сімейної медицини), надання більшості видів соціальних послуг, послуг із культурного обслуговування та ряду інших. Із часом таке управління може стати формальним шляхом створення міжтериторіальних об'єднань по основним сферам діяльності.

Процес розвитку агломерацій почався ще в середині XX століття і проходив досить динамічно. Якщо взяти київський регіон, то за останні 50 -70 років такі міста і селища як Бровари, Бориспіль, Обухів, Вишгород перетворились у реальні супутники Києва, не кажучи про сотні менших населених пунктів як Ірпінь, Буча, Демидів, Баришівка та багато інших. Виходячи із принципів оптимізації доступу трудових ресурсів, логістики, концентрації споживачів та інших ознак, відбувається розміщення різних об'єктів, не зважаючи на те яка це формально територія міста або області. В масштабах периметру, що включає населені пункти, що оточують місто, почали розміщувати заклади передвищої освіти, спеціалізовані лікарні, розважальні центри, ресторани, якими в рівній мірі можуть користуватися як жителі столиці, так і області. Подібні процеси відбуваються і навколо таких міст як Одеса, Львів, Дніпро та ряд інших.

Початок повномасштабної війни та її продовження не зупинили ці тенденції. При цьому почали проявлятися нові чинники, які в цілому надають прискорення зазначеним вище процесам. Можна виділити наступні із них.

1. Вплив міграції (переселення) великої кількості людей із фронтових та прифронтових районів.

Воєнні дії спричинили потік переселенців, які добровільно або відповідно

до настійливих рекомендацій властей покинули місця свого проживання. Як виявилось головними місцями куди вони переселяються є великі міста або околиці цих великих міст. Це зумовлено тим, що в таких локаціях легше знайти роботу, влаштувати дітей, отримати медичну допомогу. Також великою є пропозиція житла із досить широким спектром цінових варіантів та рівнів щодо комфортності. Виник додатковий ринок трудових ресурсів, який в цих місцях компенсував втрату цих ресурсів після виїзду населення за кордон після початку воєнних дій. За останній період спостерігається не просто компенсація втрачених ресурсів, а і зростання додаткових контингентів на територіях київської, дніпровської та львівської агломерацій. Це має забезпечити розвиток бізнесу, появу нових робочих місць, позитивні зрушення в структурі і кваліфікації кадрів. При цьому можна зазначити, що значна частина переселенців купляє або винаймає житло в пригородних населених пунктах, що сприяє факторам, які посилюють внутрішні структурні зв'язки в агломераціях.

2. Поява нових центрів, які поступово набувають ознак агломерацій.

Ситуація, яка склалася в результаті воєнних дій, призвела до того, цілий ряд агломерацій, які уже набули до війни свого розвитку, не можуть динамічно розвиватись. Мова іде про такі центри як Харків, Запоріжжя, Одеса, де постійні обстріли і є великі руйнування інфраструктури. В той же час завдяки потоку переселенців почався процес розвитку інших агломераційних центрів, до яких можна віднести зокрема Вінницю, Тернопіль, Кропивницький. Спостерігається не тільки розвиток самих цих обласних центрів, а і навколишніх селищ, де люди із прифронтових регіонів придбають або орендують житло. В силу того, що підприємницький простір в згаданих центрах більш вільний ніж в Києві чи Дніпрі, оскільки розвитку бізнесу не заважає надмірна конкуренція, значно менший т. з. «тиск авторитету» існуючого бізнесу. Тому можна відмітити високу активність зростання структур, які мають реальні шанси перетворитись у складові, що формують справжні агломерації. До цього треба додати як правило міцну в таких регіонах ресурсну базу в першу чергу для агропродукції та інших переробних напрямів. Також можна звернути увагу на ще одну

особливість цих місць – відсутність такого великого відтоку місцевого населення за кордон як це спостерігається в умовно «старих» агломераціях. Виходячи із зазначеного, варто уважно спостерігати за розвитком цих нових агломерацій, що дозволить визначити деякі специфічні особливості для врахування при розробці майбутніх проектів.

3. Зміни в галузевій структурі виробничих комплексів в середині агломерацій.

В період воєнного стану відбуваються зміни у співвідношенні різних галузей і видів виробництва у відповідь до тих потреб, які продиктовані вимогами тієї нової ситуації, що виникла. Інтенсифікується виробництво тієї продукції, яку в першу чергу потребує фронт. Крім чисто військових позицій оборонного комплексу – снаряди, дрони і т. п. зростає потреба в таких видах продукції як військова форма і снаряження, харчові продукти, які можуть бути направлені на продовольче забезпечення збройних сил, транспортні засоби, медичні препарати та обладнання і ряд інших позицій. Специфіка розробки, проектування та виробництва такої продукції має спиратися на достатньо потужну індустріальну, ресурсну та логістичну інфраструктуру, що може забезпечити потенціал агломерацій, порівнюючи із потенціалом окремих регіонів, в яких агломерації не сформовані. Саме тому в агломераціях відбувається поєднання багатьох видів виробництва, що служить додатковим стимулом для їх розвитку та до залучення нових ресурсів – інвестицій, кадрів, сировини. Крім чисто виробничих напрямів відбувається також розвиток багатьох складових сфери обслуговування, зокрема ІТ – сервісів, автоперевезень, ремонтного обслуговування, в певній мірі банківських та страхових послуг, інформаційного забезпечення. Це також притягує кадри та інвестиції та сприяє розвитку агломерацій. Слід відмітити, що обстановка, пов'язана із воєнним станом, не тільки стимулює, а навпаки гальмує розвиток окремих видів виробництва та галузей. Через відтік населення, зниження доходів та споживчих стимулів по цілому ряду позицій навпаки відбувається рецесія та навіть суттєвий спад. Це стосується наприклад ресторанного та

розважального бізнесу, масового житлового будівництва, торгівлі і побутового обслуговування. Звичайно зниження обсягів виробництва в таких галузях не сприяє розвитку агломерацій. Але загальні закономірності розвитку економіки свідчать про те, що при інтенсивному розвитку важливих сфер діяльності поступово буде здійснюватися позитивний вплив на ті сфери, які обслуговують населення і мають тимчасовий спад. Тому в цілому можна вважати, що структурні зміни у виробничій сфері, викликані війною, мають забезпечити нові перспективи розвитку об'єднання господарських комплексів населених пунктів, що розташовані в периметрах великих міст, тобто міських агломерацій.

4. Зміни, що відбуваються в галузях соціальної сфери – охороні здоров'я, освіті, соціальних послугах, культурі.

Міграційні (переселенські) процеси, про які зазначалося вище, впливають на те, що в агломераціях зростає кількість споживачів послуг соціальної сфери – дітей в школах та садочках, пацієнтів у медичних закладах та закладах соціального піклування, користувачів послуг центрів культури, тощо. Це зумовлює місцеву владу шукати можливості розширення потужностей відповідних установ, що може передбачати нове будівництво та реконструкцію, прийом нових працівників, впровадження додаткового обладнання, відкриття нових закладів. Тим самим розвивається соціальна інфраструктура агломерацій, наслідком чого є не тільки зміни екстенсивного характеру по розширенню та збільшенню, а також розвиток технологічних процесів в цих галузях завдяки впровадженню нового більш сучасного обладнання, комп'ютеризації та цифровізації, підвищенню кваліфікації освітніх, медичних, соціальних та інших фахівців, більш широкому ознайомленню із міжнародним досвідом. Притоки населення тим самим дають нові імпульси із розвитку агломерацій, вимагають додаткового направлення зусиль на вирішення нових завдань.

Слід також зазначити, що позитивний вплив на розвиток агломерацій має не тільки збільшення контингенту споживачів соціальних послуг. Воєнні дії та знищення місць проживання людей на Сході та Півдні України призвели до переселення в центральні та західні регіони значної кількості фахівців

соціальної сфери – вчителів, викладачів, лікарів, соціальних працівників та інших категорій. Об’єктивно, що ці люди переселяються в першу чергу у великі міста – агломерації, де знаходяться виші і коледжі, великі лікарні, заклади соціальної опіки, культурні установи. Тим самим зміцнюється кадровий потенціал агломерацій не тільки кількісний, але також і фаховий. Паралельно відбуваються наслідкові зміни, які також сприяють зміцненню агломерацій, – поживлення житлового будівництва, розвиток торгівлі та сфери послуг, удосконалення практично всіх сфер надання соціальних послуг.

Таким чином можна зробити висновок, що наслідки воєнних дій призводять в цілому до розвитку діючих агломерацій та появи нових. Таке прискорення потребує удосконалення та корегування цілого ряду управлінських механізмів як на рівні держави в цілому, так і на рівні місцевих органів влади та і місцевого самоврядування. При цьому управлінські заходи, що мають впроваджуватись як відповідь на нові виклики, повинні передбачати як механізми, що будуть діяти виключно в період воєнного часу, так і ті механізми, які будуть потрібні та актуальні в повоєнний період. Можна виділити ряд напрямів, які на нашу думку мають відігравати провідну роль.

I. Деяка трансформація системи фінансового забезпечення, шляхом перерозподілу бюджетних потоків, залучення додаткових фінансових ресурсів

На нашу думку, враховуючи посилення впливу вищезазначених чинників, що посилюють консолідовані управлінські процеси в середині агломерації, варто ставити питання про створення окремого бюджету агломерації. Такий бюджет міг би формуватися або за рахунок внесків із бюджетів громад, що в цю агломерацію входять, або за рахунок спеціально встановлених нормативів відрахувань із різних видів доходів, що формують надходження до бюджетів.

II. Створення ефективного механізму управління агломерацією.

Управлінська модель агломерації має спитатися на функціонально – цільовий механізм, який би повноцінно реагував на потреби розвитку цієї системи і знаходив би конкретні рішення у відповідь на конкретні виклики. Більшість органів управління агломерацією має функціонувати в постійному

стабільному статусі адже більшість цілей завдань та викликів мають також постійну основу. Головне питання як мають бути розділені управлінські повноваження між управлінськими структурами самої агломерації та управлінськими структурами громад, котрі до цієї агломерації входять.

II. Оптимальне співвідношення у застосування адміністративної та договірної основи у взаємовідносинах між управлінськими апаратами агломерації та громад, що в нею входять.

Слід зазначити, що господарсько – соціальна конструкція у вигляді агломерації потребує побудови принципово нової управлінської моделі. Вирішення головних питань має базуватись не на командному підході і вертикальній підпорядкованості, а у більшості випадків на засадах попереднього узгодження рішень між органами влади тих складових інституцій, що входять до складу агломерацій. Важливим завданням буде відпрацювання таких форм, серед яких можуть бути запропоновані постійно діючі комісії, координаційні ради, інші види робочих органів.

Seidova-Bohoslovska E.,
Graduate student,
National Aerospace University H.E. Zhukovsky
«Kharkiv Aviation Institute»
Kharkiv, Ukraine

DIGITALIZATION OF DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN LOCAL SELF-GOVERNMENTS: STRATEGIC ADVANTAGES AND INNOVATIVE APPROACHES

Digital reality changes not only civil society itself and its institutions, but also public authorities, primarily represented by state structures, and also forms new models of interaction between these structures and civil society [1, p. 47]. In international documents, it is national, regional and local government bodies that are entrusted with the leading role in the development of e-government, analysis of challenges (risks) and development of necessary measures.

The development of the principles of organizing of the activities of executive authorities takes place within the framework of the digitalization of socio-economic processes and is based on the following global trends in the telecommunications sector:

(1) development of “cloud” technologies that allow the accumulation of intellectual resources produced on various electronic planes in territorially distributed systems;

(2) application of “big data”– technology for collecting, storing and processing data sets, as well as “blockchain”, based on the use of decentralized distributed information chains;

(3) combining of physical objects (things) and their management mechanisms into a single computing network, ensuring their interaction with each other or the external environment (“Internet of Things”);

(4) development of artificial intelligence technologies, in particular development of “personal assistant” programs [3; 5].

The transformation of the activities of state authorities and local governments under the influence of digital reality can be considered in a number of the following areas.

Firstly, representatives of state power structures actively use digital information and computer technologies in their activities, which increases its efficiency (for example, the creation of electronic portals of state services; websites of state power bodies and local self-government on the Internet, etc.); this allows making data on the activities of these structures open and transparent.

There are also certain requirements for the creation of websites of state power bodies and local self-government (general information, information on types of activities, including regulatory activities, organizational structure, statistical information, information on working hours, contacts, etc.). State structures are currently widely represented in social networks. But this does not exclude the fact that the activities of state structures also include information of limited access that is

not subject to wide publicity (state secret, personal data and other information, limited access to which is regulated by relevant regulatory legal acts).

The introduction of digital information and computer technologies into the activities of state authorities and local self-governments not only makes citizens' access to public services more efficient and comfortable, but also contributes to increasing of the efficiency of the work of state structures themselves (in particular, there is a reduction in the administrative apparatus due to the introduction of electronic document management, a reduction in labor costs of civil servants for routine operations and searching for necessary information, automation of administrative actions).

By creating a unified system of electronic interaction (which currently takes place in all state government structures), it is possible to increase the coherence of the work of both individual units and the entire state government organization [2; 4].

Secondly, more effective forms of feedback between state and local government structures and civil society are being created (feedback with citizens and civil society institutions through the websites of state structures; formation of special platforms for operational communication between state structures and civil society), which significantly increase accessibility, efficiency, etc. [2; 3].

The active development of information technologies contributes not only to the facilitation of creative, commercial, and production activities, but also finds its reflection in changes in the methods of organizing of the activities of government bodies.

Currently, all state authorities and local governments are implementing projects to introduce automated information systems for managing material, technical, financial, and human resources, as well as to integrate state information systems with each other within the framework of providing of electronic state and municipal services.

As a part of the development of electronic interaction between state authorities and the population, it is necessary to provide citizens with the opportunity to receive

state (municipal) services, as well as information and consulting support on a wide range of activities of state authorities and local self-government [2; 5].

The ability to receive assistance, consultation and carry out legal procedures in any life situation stimulates an increase in the level of protection of citizens and reduces the risk of illegal actions in the field of economic security. The provision of state and municipal services via the Internet reduces the time costs of recording civil and legal relations, increases trust in state authorities, and contributes to increasing of the level of legal literacy of the population.

Within the framework of the region's "e-government" infrastructure, the feedback mechanism should be improved, which provides for the possibility of filing a complaint against an executive body (official) using various means of communication (e-mail, electronic office, mobile application, etc.). In order to increase civic activity, it is necessary to create specialized services that allow citizens to participate in public hearings on regional development issues.

The concept of ensuring of economic security in the conditions of digitalization of socio-economic relations is aimed at a long-term time perspective and should contain a sequence of measures implemented at the state and regional levels.

Taking into account the regions of Ukraine by levels of socio-economic development, climatic and natural conditions, characteristics of the structure of the production sector, scientific potential and other parameters, the development and implementation of regional concepts of economic security is of fundamental importance for achieving the goals of economic security. In this case, indicators of socio-economic development at the state level should act as target indicators [2; 4].

Dialogue between government bodies and citizens, built on the principles of credibility, openness and efficiency, stimulates increased civic activity and trust in the state. Accordingly, the potential for the development of socio-economic relations in society increases, which contributes to reducing of the share of the "shadow" sector of the economy, the formation of high-tech technologies, and the increase of human capital.

The development of electronic institutions of public administration allows solving problems related to the existence of the ‘shadow economy’ in terms of improving of socio-economic relations.

Digitalization of the process of interaction between business and government bodies allows reducing the time of registration and further legal support of entrepreneurial activity, reducing or completely eliminating the need for personal communication with representatives of government bodies, expanding the possibilities of obtaining of consulting services in public organizations that unite representatives of business structures [3; 5].

As a result, conditions are created to reduce the potential for creating of corruption schemes, increase the “transparency” of the procedures carried out, and reduce the financial costs of entrepreneurs.

References

1. Vasylykovskiy O. T. (2022) Factors that determine the interaction of public administration bodies with the public in digital reality. *Scientific Perspectives*. Issue № 9(27).Pp. 46-56
2. Gryshchenko, I., Bondar, Y., Serohina, S., Bodrova, I., & Stohova, O. (2022). Building the capacity of territorial communities by revealing their latent potential. *Amazonia Investiga*, 11(53), 45–58.
3. Jacobson, W. S., Sowa, J. E., & Lambright, K. (2014). Do human resource department act as strategic partners? Strategic human capital management adoption by county governments. *Review of Public Personnel Administration*, 34, 289-301.
4. Majeed, M. T., & Samreen, I. (2021). Social capital as a source of happiness: Evidence from a cross-country analysis. *International Journal of Social Economics*, 48(1), 159-179.
5. Rybka, A. (2021). International experience of human capital development at the level of the territorial community. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 1(29). URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30032021/7484 (accessed: 07 May, 2025).

Slavinskyi O.,
postgraduate student,
State University «Kyiv Aviation Institute»

PUBLIC ADMINISTRATION OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN REGIONAL TOURIST AND RECREATIONAL CLUSTERS

The importance of tourism and recreational activities for the development of the economies of countries and regions in the post-industrial era has increased due to recognition among a number of factors affecting production process, the priority of such a factor as the quality of labor resources. They are the ones that form human capital, which turns into a key component of value of a product or service created at business facilities. Under such conditions, the quality of functioning of the tourist and recreational complex of the country, the purpose of which is restoration of a person's physical and psychological health, his intellectual and emotional enrichment becomes one of the leading prerequisites determining competitive advantages of the national economy in the world [1; 7].

Special attention to achieve this goal of functioning of tourism and recreation in addition to traditional cycles, in the tourist and recreational process is devoted to the creation of a weekly and daily rest, as they are crucial during systemic recovery of the physical and emotional forces of the workforce. Therefore, the issues of planning tourist and recreational activities in the regional dimension are extremely relevant both for development of the regional economy as a whole and for the functioning of the tourism and recreational sphere in particular [2; 4].

Modern dynamic and multifaceted tourism and recreation activity in the context of globalization is marked by a diversity of social functions and an increase in its role and importance in stimulating of the economic development of certain territorial entities. Activation of tourism and recreation activities in the economy of the regions today increased due to recognition among a number of factors affecting the production process, the priority of such a factor as quality human resources, because they form the human capital, which is the key cost component of a product or service created on

objects of economic activity of any region of the country. In this regard, the role of tourist and recreational clusters is important [3; 6].

Under the tourism and recreation cluster, we propose to understand the compatibility of entrepreneurial structures, authorities, state institutions and public organizations functioning in the tourism industry and mixed industries, jointly using the tourist resources of a certain region for the formation, promotion and implementation of its tourist product with the purpose of satisfaction of recreational needs and improvement of its competitiveness and competitiveness of the regional economy [1; 5].

Tourism and recreation clusters as integrated groups of enterprises, organizations and institutions in the tourism business that have been a global phenomenon since the end of the 20th century. They are primarily characteristic of countries with developed economies, but have also become widespread in developing countries and countries with economies in transition [2; 4].

Such zones are formed in order to create an attractive investment and business climate in the country, effectively use tourism and recreation resources and increase the competitiveness of the tourism and health resort product. Granting the status of a special economic zone, which provides for the most favorable conditions for the development of tourism and recreation, is carried out in each country on a competitive basis [1; 3].

According to experts, the implementation of one such project provides the country with up to 14-15 thousand new jobs and up to 350 million dollars (in national currency) in additional budget revenues, and allows attracting investments in the amount of several billion euros.

There are no mature tourism and recreation clusters in Ukraine yet. We can only refer to the first attempts to create them in the Carpathian region and coastal regions of Ukraine. We are talking about the prerequisites, conditions, and mechanisms for the formation of such clusters.

First of all, they will be formed on the basis of special economic zones of the tourism and recreation type. The key factors in the formation of the tourism and

recreation clusters include, first of all, the presence of a well-thought-out, carefully verified strategy for the formation of network interactions of the cluster, the creation of an adequate mechanism for managing the socio-economic development of the region, including its organizational and managerial and financial and economic components, as well as an effective policy of government bodies [3; 5].

Only with a well-thought-out state policy in the region can the investment climate in the tourism and recreation complex be significantly improved, which will contribute to the growth in the number of its facilities, an increase in tourist flows, and the number of jobs in the tourism and health and wellness sector of the region [3; 5].

We consider the following to be the main characteristics of the tourism and recreation clusters:

- the presence of cooperation between the subjects of the tourism and recreation cluster (entrepreneurial structures, authorities and state institutions, public organizations) operating in the tourism industry and related industries (in the form of public-private partnerships, associations, unions, etc.):

- the joint use by the subjects of the tourism and recreation cluster of the tourist resources of the territory on which tourist attractors are located, which has an established tourist infrastructure (tourism cluster object):

- the presence of vertical (within the product chain of the tourism industry) and horizontal relationships (between the structures participating in the process of production of the tourist product) between the participants of the tourism and recreation cluster:

- the presence of a common goal of the functioning of the tourism and recreation cluster, consisting in increasing of the competitiveness of the objects and subjects of the cluster, as well as satisfying recreational needs through the formation, promotion and sale of the tourist product of the region [1; 2].

The implementation of the cluster approach in the tourism industry of Ukrainian regions is associated with a number of difficulties, including:

- the lack of experience in this area;

- a small number of methodological developments in the field of managing the formation and functioning of tourism clusters;
- the lack of qualified specialists in managing of tourism and recreation clusters [2; 4].

In general, tourism and recreation play an important role in solving of socio-economic problems: the standard of living of the population is maintained, new jobs are created and prerequisites for increasing of the investment attractiveness and competitiveness of the country are formed.

Thus, it is strategically important to realize the importance of state and social efforts to promote and preserve the health of human capital and tourism as the basis for the formation of the economic and social potential of the country. Investing in human capital that gives the workforce new and more productive knowledge by stimulating of the process of producing of new ideas and ways to implement them, will ensure sustainable economic growth and will serve as a determining factor in socio-economic development of the country [2; 5].

REFERECES

1. Галасюк С.С., Нездомійнов С. Г. Організація туристичних подорожей та екскурсійної діяльності: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 178 с.
2. Денисенко М., Будякова О. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики. Економіка та держава. 2019. № 4. С.11–17.
3. Кифяк В. Ф. Організація туризму: навч. посібник. Чернівці : Книги- XXI, 2008. 344 с.
4. Мельник А.О., Чапліч І. А. Перспективи розвитку вітчизняного туризму в умовах євроатлантичної інтеграції. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 1. С. 76–80.

Shvedun V.,
*Doctor of Sciences (Public Administration), Full Professor,
Professor of the Department of Economics
and Public Administration,
National Aerospace University
«Kharkiv Aviation Institute»,
Kharkiv, Ukraine*

THE INFLUENCE OF HUMAN CAPITAL ON THE FINANCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE: THE CURRENT STATE AND PROSPECTS

Having gone through a stage of stabilization and adaptation to the first shocks of a full-scale invasion, the national economic mechanism began a gradual transition to a wartime economy due to the human capital. This causes both cautiously optimistic forecasts of experts regarding economic recovery, and new challenges and threats to the economic security of the state [4, p. 238].

In 2024, the challenges and threats to economic security are primarily associated with the direct destructive impact of military actions on economic development (in particular: physical destruction of fixed assets and economic infrastructure, the inability to carry out economic activities in conditions of military actions in local areas; missile and drone attacks, etc.), the shortage of qualified labor, as well as the likely increase in macroeconomic imbalances. Against the background of uncertainty in the amount of damage caused by the war and the possibilities of their compensation, the time and financial prospects for restoring economic potential in many areas of activity remain among the main problems of Ukraine's economic security [1; 3].

The stabilization of the situation in the Ukrainian economy during 2023 created the basis for the revival of domestic consumer demand. However, its dynamics still remains low, and is largely supported by social spending by the state, and is not a consequence of a sustainable increase in incomes from improved economic activity in the country. At the same time, a significant share of such financing was provided through the provision of international financial support to Ukraine by partner

countries to support the State Budget. The gradual restoration of domestic consumer demand in 2023 was facilitated by positive changes in the employment sector, and a dynamic increase in demand for labor in Ukraine was observed [1; 2].

Maintaining macroeconomic stability, maintaining acceptable investment, innovation and production development, as well as restoring the dynamics of social development remain important tasks for minimizing risks to Ukraine's economic security.

Limited opportunities to restore and accumulate social capital have significant immediate and delayed effects that worsen the state of economic security even in the absence of military risks. At the same time, despite the persistence of trends characteristic of 2022 (in particular, regarding the limited capabilities of the state to fulfill social obligations and support all vulnerable categories of the population), there is a certain recovery from the shocks of the war and further stabilization of the components of the social system, which, however, is not optimal. First of all, this concerns demographic changes and migration processes. At the same time, attempts are being intensified to find a more sustainable model of social support that would effectively contribute to the preservation of human capital.

In 2023, compared to the previous year, assessments of the state of financial security improved slightly, while general expectations do not allow the vast majority of threats to leave the medium-high risk zone. In the field of public finances, the following sources of risks remain:

- (1) the state of public debt, budget deficit;
- (2) losses from tax and customs revenues;
- (3) the stability of the pension system, as well as underfunding of certain items of budget expenditures due to the limited financial capabilities of the state [2; 3].

At the same time, experts are optimistic about the capabilities of the banking system and the NBU's measures to ensure financial stability and, accordingly, have not changed their opinion about the moderation of risks regarding the institutional capacity of the banking system and non-performing loans.

The preservation of restrictions on foreign trade, the ongoing investment crisis and threats to the expansion of the production potential of industry, especially its processing segment, pose significant risks to the stabilization of economic security in the conditions of a protracted war. Overcoming the imbalances in foreign trade that have arisen as a result of the critical damage to export opportunities, the forced increase in imports, as well as a significant increase in the negative impact of external factors (blocking of logistics routes) requires the creation of a package of systemic actions to support export activities and strengthen the stability of supply chains, in particular strategically important goods. This will allow improving the foreign economic component of economic security in the medium and long term.

In 2023, a recovery trend in industry was initiated, which became possible due to demand in the domestic market, in particular for products for the needs of the Armed Forces of Ukraine and for the country's infrastructure restoration, improving the following actions:

- (1) supply of electricity to consumers;
- (2) relocation of production;
- (3) liberalization of foreign trade;
- (4) diversification of export routes for Ukrainian goods.

To consolidate positive changes and improve the state of industrial security in conditions of full-scale war, it is important to:

- (1) continue adaptive changes;
- (2) overcome existing problems and limitations;
- (3) scale up effective strategies and practices of enterprises to overcome the crisis caused by the war, as well as adapt to new operating conditions [1; 3].

In conditions of persistent high military risks, threats to food security remain tangible and do not lose their relevance. Due to hostilities, the fertile soil layer is being destroyed on a significant area of agricultural land, which results in an increase in the share of land unsuitable for use and, accordingly, a decrease in the production of significant types of agricultural products. In addition, constant shelling of production and logistics infrastructure will continue to pose high risks of destruction of the infrastructure

for the production, processing and storage of agricultural products and food, as well as a deterioration in the provision of agricultural enterprises with material and technical means due to a lack of financial resources. At the same time, the most significant threat to food security, which will persist in the future, is the increasing shortage of labor resources in agricultural production.

Among the new risks, the spread of cases of blocking the free cross-border movement of goods from Ukraine to the EU countries due to strikes or through the introduction of discriminatory unilateral restrictions is a specific and difficult to predict risk to economic security. Increased external instability, associated with the potential for increased hostilities, could lead in particular to significant strain on supply chains for a wider range of Ukraine's partner countries and have a broader negative impact on a significant number of economic processes for Ukraine.

In addition, specific potential risks that may affect Ukraine's long-term economic security and are worth further consideration include:

(1) increased competition for minerals and the need to take this context into account to enhance the resilience and functioning of domestic extractive and processing industries, as well as supply chains of critical goods and resources;

(2) extreme weather events that exacerbate food security, water supply, and logistics issues, leading to migration, and which should be considered in determining the priorities for the state's food and economic security;

(3) Ukraine's significant dependence on the volume and periodicity of international aid, which complicates the implementation of the state's strategic priorities;

(4) security and stability risks associated with the lack of control over artificial intelligence technologies, which should be identified for priority actions to protect economic security in the field of digitalization [1–3].

References

1. Grytsenko, A., Bilorus, O., Burlay, T., Podliesna, V., & Borzenko, O. (2024). Ukraine's Economy: Resilience Under War and Challenges for Post-War Recovery. *Science and Innovation*, 20(5), 16–34.

2. Husieva, N., Maliarenko, K., & Lymar, O. (2024). Priority sectors and industries of the Ukraine's economy: transformations during the war. *Human Geography Journal*, 36, 75-82.

3. Parviainen, Sinikka (2024). Ukraine's economy two years on from the full-scale invasion. *BOFIT Policy Brief*, 3. URL: <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:fi-fe2024041216868>.

4. Kazyuk Y. M. (2024) National security in the sphere of financial services: theoretical aspect. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 7(25). Pp. 237-247.

СЕКЦІЯ 2.

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ВЕКТОРИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Бондаренко О.О.,
*радник Голови з питань розвитку та бізнесу України,
ГС «Об'єднання народного контролю України»
м. Київ, Україна*

ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ ІННОВАЦІЇ, ПАРТНЕРСТВА І РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

В доповіді представлено авторську концептуальну модель 4D-IMF (Digitalization, Decentralization, Development, Dialogue), яка розглядається як інструмент комплексної інституційної модернізації фінансово-економічної системи України. Проаналізовано ключові напрями цифрової трансформації, децентралізації, розвитку людського капіталу та побудови партнерств у сфері публічного управління. Показано приклади успішного впровадження цифрових інструментів (зокрема, «Дія», Prozorro, ClickUp, Trembita, регуляторних пісочниць) та окреслено їхній вплив на підвищення ефективності, прозорості та інституційної спроможності.

У сучасних умовах глобальних викликів, зокрема військового конфлікту, Україна потребує комплексного оновлення інституцій фінансово-економічної системи. Цифрові інструменти, інновації, формування людського капіталу та багаторівневі партнерства утворюють фундамент для такого оновлення. У цьому контексті запропоновано модель 4D-IMF як багатовимірну рамку трансформацій, що охоплює чотири ключові напрями: цифровізацію, децентралізацію, розвиток та діалог.

Перший напрямок – Digitalization – передбачає широке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацію процесів у державному управлінні та модернізацію фінансового сектора. Наприклад, система державних закупівель Prozorro щорічно дозволяє економити понад 1

млрд дол. США, а платформа «Дія» надає понад 130 державних послуг і об'єднує понад 22 млн користувачів. Інструменти на кшталт ClickUp демонструють, як цифрові рішення можуть підвищити ефективність управління навіть у неурядових структурах [1; 2].

Другий напрямок – Decentralization – орієнтований на передачу повноважень місцевому рівню та впровадження розподілених цифрових технологій. Україна стала третьою країною поза межами ЄС, яка долучилася до Європейського партнерства з блокчейну (EBP), що відкриває доступ до інфраструктури EBSI. Національний банк України започаткував регуляторну «пісочницю» для фінтех-компаній, де інноваційні продукти можуть тестуватися у контрольованому середовищі [3; 4].

Третій напрямок – Development – підкреслює необхідність інвестування в людський капітал. Освітні ініціативи «Дія.Освіта», Erasmus+, а також міжнародні онлайн-платформи (Coursera, Udemy) сприяють формуванню цифрових компетенцій. Згідно з дослідженнями CEP, зростання інституційної спроможності неможливе без поєднання цифрових навичок і наукового потенціалу [5].

Четвертий напрямок – Dialogue – передбачає інклюзивну модель взаємодії держави, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних організацій. Україна бере активну участь у глобальних ініціативах Open Government Partnership (OGP), GovStack, а також співпрацює з USAID, ЄБРР, Світовим банком у впровадженні цифрових реформ [6; 7; 8].

Синергія усіх чотирьох напрямів моделі 4D-IMF дозволяє досягти мультиплікативного ефекту. Впровадження КРІ для оцінки цифрових ініціатив, як це реалізовано в Сінгапурі, забезпечує прозорість і підзвітність. Таким чином, модель 4D-IMF виступає як стратегічна карта модернізації, яка поєднує технологічну трансформацію, адаптацію регуляторного середовища, розвиток кадрів і відкриту комунікацію.

Список використаних джерел

1. Ingram H., Vora P. Ukraine: Digital government is central to resilience. Brookings Institution, 07.02.2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.brookings.edu/articles/ukraine-digital-government-is-central-to-resilience>
2. Bezvershenko Y., Honcharuk O., Lissovolik B. Innovation for economic resilience: strengthening Ukraine's human capital and science sector. CEPR, 11.02.2025. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://cepr.org/voxeu/columns/innovation-economic-resilience-strengthening-ukraines-human-capital-and-science>
3. Національний банк України. Національний банк запускає регуляторну платформу для тестування інноваційних продуктів. 14.04.2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zapuskaye-regulyatornu-platformu-dlya-testuvannya-innovatsiynih-produktiv>
4. World Bank. Global Experiences from Regulatory Sandboxes. 2021. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/912001605241080935/pdf/Global-Experiences-from-Regulatory-Sandboxes.pdf>
5. Міністерство цифрової трансформації України. Проєкт «Дія». Digital State. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://digitalstate.gov.ua/projects/govtech/diia>
6. Brookings Institution. Ukraine: Digital resilience in a time of war. 2024.
7. Cointelegraph. Third non-EU country, Ukraine, joins the European Blockchain Partnership. 18.06.2022. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://cointelegraph.com/news/third-non-eu-country-ukraine-joins-the-european-blockchain-partnership>
8. European Commission. European Blockchain Services Infrastructure (EBSI). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ec.europa.eu/digital-building-blocks/sites/display/EBSI/Home>

Будаш Д.П.,
здобувачка ступеня бакалавра
Науковий керівник - Житар М.О.,
д.е.н., професор, професор кафедри фінансів,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОЗОРОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

У сучасних умовах реалізації євроінтеграційного курсу України та необхідності створення сприятливого інвестиційного клімату, особливої значущості набуває проблема формування прозорого бізнес-середовища, яке виступає фундаментальною передумовою забезпечення добросовісної конкуренції, належного захисту прав власності та зниження трансакційних витрат. Інституційна архітектура прозорості охоплює нормативно-правові рамки, механізми правозастосування та усталені неформальні практики, які у своїй сукупності визначають рівень взаємної довіри між економічними суб'єктами. Світові тренди демонструють чітку позитивну кореляцію між прозорістю підприємницького середовища та обсягами прямих іноземних інвестицій, що набуває критичної актуальності для України в контексті європейської інтеграції.

Серед ключових складових інституційної прозорості слід виокремити систему захисту прав акціонерів, ефективність якої безпосередньо впливає на рівень корпоративного управління. Поточний стан цієї сфери в Україні засвідчує наявність низки структурних дисфункцій, таких як недосконалість захисту прав міноритарних акціонерів, відсутність прозорості корпоративних процедур та недостатній рівень корпоративної культури. Згідно з рейтингом Світового банку, Україна займає лише 45-ту позицію серед 190 країн за показником захисту інвесторів, що свідчить про потребу подальшої трансформації національного корпоративного законодавства та механізмів управління [1-2].

Попри позитивні зрушення, зумовлені імплементацією норм Другої директиви ЄС щодо прав акціонерів, зокрема щодо електронного голосування, розкриття винагород управлінського складу та модернізації порядку проведення загальних зборів, реальне впровадження цих змін стикається з низкою викликів. Серед них – обмежена цифровізація, низький рівень фінансової обізнаності акціонерів та складність судового захисту їхніх прав.

Інтеграція міжнародних стандартів корпоративного управління, таких як принципи ОЕСР, стандарти ESG та нефінансова звітність, розглядається як ключовий інструмент покращення прозорості бізнес-практик та підвищення інвестиційної привабливості національних компаній. У цьому контексті стратегічного значення набуває гармонізація українського регуляторного поля з вимогами Європейського Союзу в межах реалізації положень Угоди про асоціацію.

Окремої уваги заслуговує функціонування наглядових рад, які повинні відігравати провідну роль у стратегічному менеджменті та контролі за діяльністю виконавчих органів. Проте вітчизняна практика демонструє домінування формального підходу до їх створення та діяльності, що особливо характерно для компаній з приватною формою власності. Частка незалежних директорів у складі наглядових рад публічних акціонерних товариств залишається критично низькою (приблизно 35%), що свідчить про обмежений вплив цих органів на ухвалення ключових стратегічних рішень.

Порівняння з міжнародною практикою, зокрема досвіду США, Великої Британії та Німеччини, підтверджує ефективність наглядових рад як інституційного інструмента досягнення балансу інтересів акціонерів, посилення контролю за менеджментом та стратегічного планування. Україні необхідно активно впроваджувати світові підходи до структурування цих органів, забезпечення їх незалежності та професійного рівня, а також удосконалювати механізми їх звітності й прозорості.

Законодавчі зміни останніх років, зокрема оновлення Закону України «Про акціонерні товариства», запровадження процедур squeeze-out та sell-out, а також

вдосконалення вимог щодо розкриття інформації емітентами, створили передумови для зближення національних стандартів із міжнародними нормами корпоративного управління. Проте проблеми, пов'язані з недостатнім захистом міноритарних акціонерів, відсутністю прозорості структури власності та необмеженою відповідальністю домінуючих акціонерів, досі залишаються невирішеними.

Формування прозорого бізнес-середовища також тісно пов'язане з розвитком фондового ринку та відповідної інфраструктури корпоративних відносин. Український фондовий ринок наразі характеризується низькою ліквідністю, вузьким спектром фінансових інструментів і значною концентрацією власності. Це істотно обмежує можливості ефективного ринкового контролю та знижує інституційні стимули до підвищення прозорості. Вирішення цієї проблеми передбачає активізацію процесів лістингу, розвиток колективного інвестування та створення умов для підвищення ліквідності національного ринку капіталу.

Для подальшого вдосконалення інституційних параметрів формування прозорого бізнес-середовища в Україні необхідно реалізувати низку взаємопов'язаних стратегічних ініціатив, що мають на меті усунення існуючих дисфункцій у сфері корпоративного управління, підвищення довіри інвесторів та створення ефективних механізмів саморегуляції та контролю. Зокрема, доцільно:

посилити захист прав міноритарних акціонерів шляхом поглиблення вимог до розкриття корпоративної інформації, запровадження прозорих процедур доступу до неї та підвищення обов'язковості її публікації у стандартизованій формі;

підвищити ефективність функціонування наглядових рад, запровадивши чітко окреслені кваліфікаційні вимоги до їх членів, а також механізми персональної відповідальності за прийняті рішення;

розвивати інститут незалежних директорів як центральний елемент системи стримувань і противаг, здатний забезпечити об'єктивний контроль за

виконавчими органами та захист інтересів усіх груп акціонерів;

створити спеціалізовані судові інституції для оперативного й кваліфікованого вирішення корпоративних спорів, що підвищить правову визначеність та довіру до правосуддя у сфері бізнесу;

стимулювати добровільне прийняття компаніями кодексів корпоративного управління та стандартів соціальної відповідальності, зокрема у відповідності до принципів ESG;

забезпечити цифрову трансформацію корпоративних процесів, включно з впровадженням електронних платформ для голосування, обміну інформацією, розкриття даних та ведення реєстрів акціонерів;

впровадити комплексну систему захисту викривачів корпоративних зловживань, що слугуватиме дієвим механізмом протидії внутрішнім порушенням та стимулюватиме прозорість;

посилити участь інституційних інвесторів у корпоративному управлінні через створення правових та економічних стимулів до активного акціонерства.

Аналіз зарубіжного досвіду засвідчує ефективність інтегрованого підходу до регулювання бізнес-середовища, який поєднує жорсткі законодавчі вимоги з ринковими інструментами саморегуляції. Так, у Великій Британії широкого поширення набув принцип «comply or explain», який дозволяє компаніям адаптувати корпоративні практики з урахуванням специфіки їх діяльності, зберігаючи при цьому високий рівень прозорості.

Цифровізація корпоративного середовища постає як ключовий чинник підвищення ефективності комунікації між економічними агентами та забезпечення належного рівня інформованості інвесторів. Впровадження єдиної електронної платформи розкриття інформації емітентами, автоматизація процесів прийняття рішень акціонерами та розвиток електронного документообігу сприятимуть скороченню трансакційних витрат і зниженню ризиків зловживань. У цьому контексті визначальну роль відіграє діяльність регуляторних органів, зокрема Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України (НКЦПФР) [3]. Підвищення інституційної

спроможності регулятора, забезпечення його незалежності та розширення повноважень щодо моніторингу, превенції та санкціонування є передумовами ефективного нагляду за ринком.

Нарешті, формування прозорого бізнес-середовища неможливе без усвідомлення важливості нефінансових показників у діяльності компаній. Застосування міжнародних стандартів нефінансової звітності, таких як GRI чи інтегрована звітність, дає змогу об'єктивно оцінювати соціальні, екологічні та управлінські аспекти корпоративної діяльності. В Україні поширення таких стандартів поки що обмежене, однак вони мають значний потенціал для зміцнення довіри з боку внутрішніх і зовнішніх інвесторів [4].

Таким чином, формування прозорого бізнес-середовища в Україні потребує системного, міждисциплінарного та інституційно зваженого підходу. Синергія законодавчих змін, цифрових інновацій та високих етичних стандартів у корпоративному управлінні здатна створити умови для стійкого економічного зростання, інвестиційної привабливості та успішної інтеграції України до європейського економічного простору.

Список використаних джерел

1. World Bank Group. (2023). Doing Business 2023: Comparing Business Regulation in 190 Economies. URL: <https://www.doingbusiness.org>
2. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. URL: <https://www.oecd.org>
3. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації, 2020. URL: <https://www.nssmc.gov.ua>
4. Житар, М. (2024). Вплив інституціональних та структурних змін на фінансово-економічних розвиток країни. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*, 2(13), 85-91. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-08>

Вівсяніцька О.О.,
здобувачка ступеня бакалавра
Науковий керівник – Житар М.О.,
д. екон. наук, професор, професор кафедри фінансів,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ З КЛІЄНТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У часи тотальної цифрової трансформації, що радикально змінює соціально-економічний ландшафт, банківська система перебуває у фазі глибокої структурної реформації. У таких умовах формування адаптивної, технологічно обґрунтованої та клієнтоцентричної стратегії комунікацій стає не просто інструментом оперативного реагування, а ключовим чинником забезпечення стратегічної стійкості, збереження лояльності клієнтської бази та формування довготривалих взаємин у цифровому середовищі. Це, у свою чергу, передбачає відмову від застарілих парадигм у бік комплексної інтеграції інноваційних цифрових рішень, здатних забезпечити синергію між технологічним розвитком і поведінковими моделями споживачів [1].

Цифровізація в банківському секторі виходить за межі простої автоматизації операцій або імплементації окремих технологічних новацій, таких як штучний інтелект, алгоритми машинного навчання, блокчейн або інструменти аналітики великих даних. Йдеться про системну трансформацію бізнес-процесів, інституційної архітектури та моделі взаємодії з клієнтами, що охоплює всі рівні організаційної структури - від формування стратегічних пріоритетів до операційної реалізації цифрових рішень. У цьому контексті особливої актуальності набуває здатність фінансових установ до гнучкого редизайну бізнес-моделей та впровадження нових фінансових сервісів, орієнтованих на персоналізований підхід до задоволення клієнтських потреб [2-3].

Домінування традиційних банківських моделей, орієнтованих на фізичну інфраструктуру відділень та стаціонарні офіси, поступово нівелюється під впливом динамічного розвитку цифрових технологій. В умовах цифрової трансформації провідну роль починають відігравати інституційні формати, побудовані на основі діджитал-банкінгу та інтегрованих цифрових фінансових екосистем. Такі підходи не лише сприяють оптимізації операційних процесів та зменшенню транзакційних витрат, а й забезпечують високий рівень аналітичної підтримки управлінських рішень, підвищуючи ефективність функціонування банківських установ у конкурентному середовищі [4].

У контексті сучасних соціально-економічних викликів, зокрема в умовах фінансової турбулентності, клієнтські очікування щодо якості банківського сервісу набувають принципово нових характеристик. Просте функціонування мобільного застосунку більше не задовольняє запити користувачів; він має бути інноваційним за функціоналом, інтуїтивно зрозумілим, надійно захищеним від кіберзагроз і адаптованим до індивідуальних фінансових потреб клієнтів. Прагнення до безперервного доступу до фінансових сервісів, персоналізації обслуговування та інтерактивної комунікації формують нову парадигму цифрової взаємодії, в якій банківські установи змушені трансформувати цифрову інфраструктуру на основі постійного моніторингу зворотного зв'язку, імплементації інноваційних функцій і формування омніканального клієнтського досвіду [5].

Варто акцентувати увагу на важливості використання технологій аналізу великих даних (Big Data), які дозволяють банкам збирати та аналізувати величезні обсяги інформації про клієнтів, включаючи їхні транзакції, демографічні дані, поведінку в Інтернеті та інші джерела. Використовуючи Big Data, банки можуть отримати глибоке розуміння індивідуальних потреб та уподобань кожного клієнта, що сприяє правильній побудові бізнес-моделі банку, яка передбачає розробку та реалізацію персоналізованих пропозицій для клієнтів, виходячи з їх уподобань. Це означає, що замість загальних рекламних розсилок, банки можуть пропонувати клієнтам продукти та послуги, які

максимально відповідають їхнім потребам, підвищуючи таким чином рівень задоволеності та лояльності [6].

Управління інноваціями також відіграє ключову роль у формуванні ефективної стратегії комунікації в умовах цифрової трансформації. Вона відіграє ключову роль у вдосконаленні процесів управління інноваціями, зокрема у банківському секторі [2]. Для досягнення успіху в сучасних умовах банки мають демонструвати відкритість до впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект і чат-боти, що дозволяє підвищити ефективність обслуговування та адаптуватися до змін у поведінці клієнтів. ШІ може бути використаний для автоматизації рутинних завдань, таких як відповіді на поширені запитання клієнтів, обробка запитів та надання підтримки. Чат-боти, у свою чергу, можуть забезпечити цілодобову підтримку клієнтів, вирішувати їхні проблеми та надавати інформацію про банківські продукти та послуги. Ці технології не лише покращують клієнтський досвід, але й дозволяють банкам оптимізувати операційні витрати та підвищити ефективність роботи [1].

У контексті поступового згасання актуальності фізичної інфраструктури банківських відділень дедалі більшого значення набувають цифрові канали взаємодії, які стають основною платформою для надання фінансових послуг. Така трансформація вимагає від банківських установ не лише технічного оновлення, а й глибокого ревізування організаційної структури, бізнес-процесів та засад корпоративної культури. Орієнтація на діджиталізацію вимагає нових управлінських підходів, переосмислення ролі людського капіталу та формування цифрової компетентності персоналу, що виступає передумовою для ефективної інтеграції цифрових технологій у повсякденну діяльність банку [5].

Водночас усе більшої актуальності набуває стратегічне партнерство банків із фінтех-компаніями, які характеризуються високим рівнем технологічної гнучкості, інноваційності та швидкості впровадження нестандартних рішень. В умовах прискореної цифрової трансформації така співпраця стає важливим фактором розширення інструментарію клієнтської взаємодії. Фінтех-компанії

здатні оперативно розробляти інноваційні продукти, зокрема мобільні застосунки з вбудованими функціями персоналізованих фінансових рекомендацій, інтеграції зі соціальними платформами або адаптивного UX-дизайну, що сприяє формуванню унікального клієнтського досвіду та підвищенню рівня задоволеності користувачів [6]. Крім того, цифрова трансформація змінює вимоги до працівників банків. Зростає потреба у фахівцях з ІТ, аналізу даних, кібербезпеки та інших цифрових навичок. Банкам доцільно інвестувати в навчання та перекваліфікацію персоналу, аби забезпечити ефективну роботу в умовах цифрової трансформації [4].

Таким чином, в умовах інтенсифікації цифрової трансформації банківського сектору, стратегія комунікацій із клієнтською аудиторією набуває статусу не лише операційного інструменту, а й стратегічного ресурсу формування довгострокової конкурентної переваги. Сучасні фінансові установи зобов'язані не просто адаптуватися до технологічних зрушень, а й стати проактивними агентами інновацій, інтегруючи передові цифрові технології – зокрема, штучний інтелект, аналітику великих даних та інтелектуальні комунікаційні алгоритми – у свої операційні, сервісні та управлінські процеси. Такі підходи забезпечують не тільки індивідуалізацію клієнтського досвіду, але й сприяють побудові адаптивних організаційних структур, здатних ефективно функціонувати в умовах високої мінливості зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Danik, N., & Torlopov, A. (2024). The impact of digital transformation on the banking sector of Ukraine. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 3(3), 95–103. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.09>
2. Орел, А., & Дяченко, В. (2023). Етапи та роль цифрової трансформації у вдосконаленні управління інноваціями. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-30>
3. Житар, М., & Чуднівцев, А. (2025). Фінансові технології як чинник підвищення ефективності банківської діяльності в умовах цифрової

економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (2 (17), 9-17.
<https://doi.org/10.32782/dees.17-2>

4. Кретов, Д. (2024). Сучасний стан цифровізації в корпоративному банкінгу України. *Київський економічний науковий журнал*, (6), 78-85.
<https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-11>

5. Береславська, О. (2024). Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>

6. Мандич, О., Бабко, Н., Лишенко, М., & Харчевнікова, Л. (2022). Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу. *modeling the development of the economic systems*, (4), 15–19.
<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2>

Комар Д.О.,
здобувач ступеня бакалавра
Науковий керівник – **Казак О.О.,**
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

ВБУДОВАНІ ФІНАНСИ В E-COMMERCE: ЯК ФІНАНСОВІ СЕРВІСИ ІНТЕГРУЮТЬСЯ В ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМИ

Стрімкий розвиток електронної комерції в Україні та світі зумовлює необхідність пошуку нових підходів до інтеграції фінансових сервісів у бізнес-моделі онлайн-платформ. Традиційний розподіл між комерційною діяльністю та фінансовими послугами поступово нівелюється, формуючи новий напрям – вбудовані фінанси (*embedded finance*). За даними дослідження McKinsey, глобальний ринок вбудованих фінансів досягне \$7 трлн до 2026 року [1], що свідчить про фундаментальні зміни у системі обслуговування клієнтів та структурі фінансових послуг.

Українські онлайн-платформи активно впроваджують різноманітні фінансові інструменти, проте відсутність системного розуміння моделей

інтеграції та їх впливу на бізнес-процеси створює бар'єри для ефективного розвитку. Це обумовлює необхідність ґрунтовного аналізу сучасних практик вбудованих фінансів та розробки рекомендацій щодо їх адаптації до українських реалій.

Дослідження консалтингових компаній Bain & Company та Accenture демонструють, що компанії, які впровадили вбудовані фінансові сервіси, збільшують середній чек на 30-40% та підвищують лояльність клієнтів на 25% [4]. Водночас, питання систематизації моделей інтеграції фінансових сервісів у платформи електронної комерції та їх адаптації до українського ринку залишаються недостатньо вивченими. Таким чином можна стверджувати, що визначення особливостей інтеграції фінансових сервісів у платформи електронної комерції та розробка рекомендацій щодо впровадження ефективних моделей вбудованих фінансів для українських онлайн-платформ є надзвичайно актуальним.

Вбудовані фінанси (embedded finance) – це інтеграція фінансових послуг у нефінансові платформи, що дозволяє споживачам отримувати банківські продукти та послуги безпосередньо в точці потреби, без необхідності звернення до традиційних фінансових установ. У контексті е-комерції це означає можливість здійснювати платежі, отримувати кредити, управляти заощадженнями та інвестиціями безпосередньо на платформі онлайн-магазину.

На основі аналізу міжнародного досвіду можна виділити такі основні моделі вбудованих фінансів в е-комерції:

- платіжні рішення – найбільш поширена модель, що включає інтеграцію платіжних шлюзів, цифрових гаманців та інших інструментів для спрощення процесу оплати. За даними дослідження Juniper Research, обсяг транзакцій через вбудовані платіжні рішення досягне \$10,7 трлн до 2025 року [5];

- вбудоване кредитування – надання споживачам можливості отримати фінансування для придбання товарів безпосередньо в процесі оформлення замовлення. Модель «Купуй зараз, плати пізніше» (BNPL) демонструє щорічне зростання на рівні 35% і до 2026 року охопить понад 30% ринку е-комерції [6];

- страхові продукти – можливість придбати страховку товару або послуги в момент покупки. За оцінками експертів, вбудоване страхування збільшує конверсію на 20-25% для високовартісних товарів [7];

- банківські послуги – інтеграція рахунків, карток та інших банківських продуктів у екосистему онлайн-платформи. Прикладом є Amazon з власними кредитними картками та рахунками для продавців;

- інвестиційні інструменти – можливість інвестувати невеликі суми при здійсненні покупок (наприклад, округлення суми покупки до цілого числа з інвестуванням різниці).

Інтеграція фінансових сервісів у платформи е-комерції призводить до суттєвих трансформаційних процесів у бізнес-моделях онлайн-ритейлерів, серед яких варто відзначити наступні:

- диверсифікація джерел доходу – перехід від простої комісійної моделі до багатокomпонентної структури доходів, що включає комісії за фінансові послуги, процентні доходи від кредитування та страхові премії;

- поглиблення відносин з клієнтами – доступ до ширшого спектру даних про фінансову поведінку споживачів дозволяє створювати більш персоналізовані пропозиції та підвищувати лояльність;

- формування екосистем – інтеграція фінансових сервісів стає основою для побудови комплексних екосистем, що об'єднують різні сфери життя споживачів.

Проведені дослідження дозволило виявити, що компанії електронної комерції, які впровадили вбудовані фінансові сервіси, демонструють вищі показники утримання клієнтів (на 30-40%) та збільшення середнього чеку (на 25-35%) порівняно з конкурентами [8].

Ефективна інтеграція фінансових сервісів в онлайн-платформи потребує розвиненої технологічної інфраструктури, ключовими технологічними компонентами якої є:

- API-інтерфейси – забезпечують безшовну інтеграцію різних фінансових сервісів у платформу е-комерції. За даними дослідження Finastra,

85% компаній електронної комерції використовують відкриті API для інтеграції фінансових послуг [9];

- системи управління ризиками – алгоритми оцінки кредитоспроможності та виявлення шахрайства, що базуються на аналізі великих даних та машинному навчанні. Впровадження таких систем дозволяє знизити рівень шахрайських операцій на 60-70% [10];

- блокчейн-рішення – забезпечують прозорість транзакцій та підвищують рівень безпеки. За прогнозами Gartner, до 2026 року понад 25% платформ е-комерції інтегруватимуть блокчейн-технології для підтримки вбудованих фінансових сервісів [11];

- хмарні технології – забезпечують масштабованість та гнучкість інфраструктури. Згідно з дослідженням IBM, 92% успішних проєктів з впровадження вбудованих фінансів базуються на хмарних рішеннях [12].

Інтеграція фінансових сервісів у платформи е-комерції створює нові регуляторні виклики. Таким чином компанії повинні забезпечити відповідність наступним вимогам:

- фінансового моніторингу та KYC (Know Your Customer) – процедури ідентифікації та верифікації клієнтів;

- захисту персональних даних – дотримання вимог GDPR в Європі та аналогічних нормативних актів в інших юрисдикціях;

- ліцензування фінансової діяльності – отримання необхідних дозволів та ліцензій або партнерство з ліцензованими фінансовими установами.

В Україні регулювання вбудованих фінансів перебуває на етапі формування. Національний банк України та Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку розробляють нормативні акти, спрямовані на регулювання діяльності нефінансових компаній, що надають фінансові послуги [13].

Український ринок е-комерції демонструє стрімке зростання – за даними EVO, обсяг онлайн-торгівлі в Україні у 2023 році склав понад 250 млрд грн, що на 40% більше порівняно з попереднім роком [14]. Це створює передумови для активного впровадження вбудованих фінансових сервісів. Основними

перспективними трендами розвитку вбудованих фінансів в українському сегменті е-комерції можна виокремити наступні:

- розширення моделі «Купуй зараз, плати пізніше» – за прогнозами, до 2026 року понад 40% онлайн-покупок в Україні здійснюватимуться з використанням цієї моделі [15];
- інтеграція цифрових гарантів та платіжних систем – впровадження рішень на основі відкритого банкінгу та PSD2;
- розвиток вбудованого страхування – особливо для категорій товарів з високою вартістю (електроніка, побутова техніка);
- впровадження інструментів управління лояльністю – кешбек-сервіси, бонусні програми, інтегровані у платіжні рішення;
- розвиток B2B-фінансування – впровадження інструментів фінансування для постачальників та продавців на маркетплейсах.

Таким чином з огляду на вищезазначене можна дійти висновку про те, що станом на теперішній час процес інтеграції фінансових сервісів у платформи електронної комерції є невід'ємною складовою цифрової трансформації бізнесу та відображає глобальний тренд на конвергенцію різних галузей економіки. Вбудовані фінанси дозволяють створювати безшовний клієнтський досвід, підвищувати ефективність бізнес-процесів та формувати нові джерела доходу для платформ е-комерції.

Відповідно сучасні компанії, що прагнуть відповідати вимогам сучасного ринку та бути конкурентоздатними лідерами електронної комерції, мають вжити наступних кроків:

- розробити стратегію поетапного впровадження фінансових сервісів, починаючи з найбільш затребуваних (платіжні рішення, кредитування);
- створити комплексну систему оцінки ризиків та комплаєнсу для забезпечення відповідності регуляторним вимогам;
- розвивати партнерські відносини з фінансовими установами та фінтех-компаніями для доступу до їх експертизи та ліцензій;

- інвестувати в розвиток технологічної інфраструктури, зокрема API-інтерфейси та системи управління даними;
- забезпечити належний рівень захисту персональних даних та безпеки транзакцій.

Отже, з огляду на усе вищевикладене, можна стверджувати, що інтеграція фінансових сервісів у платформи електронної комерції стала критичним фактором конкурентоспроможності в цифровій економіці та демонструє фундаментальний зсув у бізнес-моделях сучасного ритейлу. Вбудовані фінанси трансформують клієнтський досвід, забезпечуючи безшовність транзакцій та задовольняючи фінансові потреби споживачів безпосередньо в точці продажу. Дослідження показало, що впровадження вбудованих фінансових рішень збільшує середній чек на 25-35% та підвищує рівень утримання клієнтів на 30-40%, формуючи додаткові джерела доходу для платформ е-комерції. Для українських компаній ключовими факторами успіху є поетапне впровадження найбільш затребуваних сервісів, створення ефективних систем ризик-менеджменту, розвиток партнерських відносин з фінансовими установами, інвестиції в технологічну інфраструктуру та забезпечення належного рівня захисту даних. Майбутній розвиток ринку вбудованих фінансів в українському сегменті е-комерції залежатиме від вдосконалення регуляторного середовища та здатності компаній адаптувати інноваційні фінансові рішення до локальних потреб.

Список використаних джерел

1. McKinsey & Company. The future of payments: Embedded finance. Global Banking Annual Review, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-future-of-payments-embedded-finance>.
2. Clark D., Martinez A., Thompson S. Embedded Finance: The Future of Financial Services. Journal of Digital Banking, 2023. Vol. 4, No. 2. P. 115-132.
3. Науменкова С., Міщенко В. Цифрові фінанси: тенденції розвитку та регуляторні аспекти. Фінанси України, 2023. № 3. С. 7-25.

4. Bain & Company. Embedded Finance: What It Takes to Prosper in the New Value Chain. Research Report, 2022. URL: <https://www.bain.com/insights/embedded-finance>.
5. Juniper Research. Embedded Finance: Key Opportunities, Vendor Strategies & Market Forecasts 2022-2027. Research Report, 2022.
6. PYMNTS. Buy Now Pay Later: Forecasting the Future of Consumer Finance. Research Report, 2023.
7. Accenture. Embedded insurance: How insurers can seize the e-commerce opportunity. Research Report, 2023.
8. Deloitte. The embedded finance opportunity: Why financial services and non-financial brands need to pay attention. Research Report, 2022.
9. Finastra. Open Banking and Embedded Finance Survey, 2023.
10. Feedzai. Financial Crime Report: E-commerce in Focus, 2023.
11. Gartner. Predict 2023: The Future of E-commerce Technology. Research Report, 2023.
12. IBM. Cloud Technology in Embedded Finance. White Paper, 2023.
13. Національний банк України. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. Київ, 2023.
14. EVO. Підсумки розвитку e-commerce в Україні у 2023 році. Аналітичний звіт, 2024.
15. PaySpace Magazine. Тренди BNPL-сервісів в Україні: аналітичний звіт, 2023.

Кужелєв М.О.,
*д.е.н., професор, професор кафедри фінансів,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
м. Київ, Україна*

РОЗВИТОК СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Важливим елементом ефективного функціонування економіки ринкового типу є система корпоративного контролю. Особливого значення вона буде

відігравати під час повоєнного відновлення України, адже це потребуватиме суттєвих фінансових ресурсів для відбудови зруйнованої інфраструктури та реструктуризації економіки. У таких умовах ефективна система контролю діяльності корпорацій міноритарними власниками гарантуватиме цільове використання інвестованих ресурсів, впровадження сучасних практик корпоративного управління та мінімізацію ризиків корупції в процесі повоєнної відбудови. Тобто саме чітко працююча система корпоративного контролю може стати запорукою довіри міжнародних інституційних донорів, приватних інвесторів та фінансових інституцій, які будуть готові інвестувати фінансові ресурси на відновлення та реконструкцію української економіки.

Другий аспект актуальності побудови сучасної системи корпоративного контролю є прагнення інтеграції України до економічного простору ЄС. Впровадження європейських норм та кодексів корпоративного управління і контролю є не лише формальною вимогою Європейського союзу, але й практичним механізмом забезпечення конкурентоспроможності національних корпорацій на глобальних ринках. Тому інтеграція базових принципів ESG (environmental, social, governance) у національну систему корпоративного контролю дозволить корпоративним структурам здійснити економічну відбудову країни на засадах сталого розвитку [1].

Третій аспект актуальності цього питання в повоєнний період відбудови полягає в тому, що система корпоративного контролю відіграватиме важливу роль у забезпеченні балансу між державними та приватними інтересами, особливо в стратегічних галузях економіки (ВПК, енергетиці тощо). З одного боку, війна показала критичну важливість окремих секторів для системи національної безпеки, що потребує жорсткого державного контролю їх структури власності та механізмів функціонування та розвитку. З іншого, надмірне державне втручання може стримувати ініціативу та зовнішні інвестиції, тому розробка адаптивних моделей корпоративного контролю для різних секторів економіки вже сьогодні має стати одним із ключових пріоритетів дослідження.

Таким чином, в Україні розвиток системи корпоративного контролю в повоєнний період виходить за межі традиційного розуміння цієї дефініції та може стає фактором швидкої економічної відбудови, євроінтеграції та підвищення інвестиційної привабливості країни.

Слід зазначити, що розвиток системи корпоративного контролю в Україні пройшов складний еволюційний шлях, який можна умовно поділити на декілька етапів. Початковий етап (орієнтовно 1991-1998 рр.) характеризувався формуванням нормативно-правової бази для формування на базі радянських підприємств акціонерних товариств внаслідок масової приватизації. Характерними проблемами цього періоду були «розмитий» контроль та відсутність будь-яких механізмів захисту прав міноритарних акціонерів, що створило підґрунтя для узурпації управління мажоритаріями.

Другий етап (орієнтовно 1999-2008 рр.) відзначився консолідацією корпоративної власності та поширенням рейдерства як засобу перерозподілу. Це було наслідком нерозвиненості системи корпоративного законодавства, що створювало можливості для численних зловживань з боку мажоритарних власників та менеджменту компаній.

Третій етап (орієнтовно 2009-2014 рр.) характеризується прийняттям Закону України «Про акціонерні товариства» [2] та впровадженням міжнародних кодексів корпоративного управління. Ці нормативно-правові зміни сформували фундамент для сучасної системи корпоративного контролю, хоча й не вирішили всіх існуючих проблем.

Сучасний етап розвитку системи корпоративного контролю (з 2015 року) характеризується імплементацією європейських практик корпоративного управління, створенням системи захисту прав інвесторів та розвитком інститутів корпоративного контролю в контексті євроінтеграційних процесів [3].

Однак, система корпоративного контролю в Україні все ще стикається з низкою структурних, правових та інституційних дисбалансів. До структурних належать: високий рівень концентрації власності та контролю, фактична

відсутність на сьогодні фондового ринку як механізму корпоративного контролю та нерозвиненість інституту незалежних директорів. Правові дисбаланси включають невідповідність окремих норм національного законодавства міжнародним стандартам, відсутність працюючих механізмів захисту прав міноритарних акціонерів та непрозорість діяльності наглядових рад. До інституційних дисбалансів можна віднести низький рівень корпоративної культури, нерозвиненість системи внутрішнього аудиту, а також нестача кваліфікованих кадрів з питань корпоративного управління [4].

Перспективними напрямками розвитку системи корпоративного контролю в Україні є подальша гармонізація корпоративного законодавства з нормами ЄС, вдосконалення механізмів захисту прав акціонерів та запровадження ефективних механізмів запобігання зловживанням з боку контролюючих акціонерів. Не менш важливим є інституційний розвиток, що передбачає підвищення ролі наглядових рад у системі корпоративного контролю, розвиток інституту незалежних директорів та формування культури корпоративної соціальної відповідальності.

В умовах повоєнного відновлення України фактором трансформації системи корпоративного контролю має стати впровадження міжнародних стандартів ESG, які сприятимуть підвищенню прозорості звітності національних корпоративних структур та інтеграції підсистеми корпоративної соціальної відповідальності до реальних практик [5]. Паралельно має відбуватися цифрова трансформація системи корпоративного контролю через розвиток електронних інструментів участі акціонерів в управлінні та використання корпоративних даних для забезпечення ефективності корпоративного контролю та зменшення ризиків [6].

Отже, розвиток системи корпоративного контролю в Україні характеризується поступовим переходом від моделі концентрованої власності до системи, що враховує інтереси всіх стейкхолдерів. А вдосконалення цієї системи вимагає комплексного підходу, що поєднує модернізацію корпоративного законодавства, впровадження міжнародних стандартів

корпоративного управління та використання сучасних цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Кужелєв М. О. Формування парадигми корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Економічний часопис* – XXI. 2015. № 3–4 (1). С. 60–63.
2. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI (зі змінами)
3. Кужелєв М.О. Корпоративний контроль: методологія дослідження, фінансовий аспект та моделі формування. *Фінанси, облік, банки: збірник наукових праць*. 2012. Вип. 1 (18). С. 24–34.
4. Гаврилко П. П., Брітченко І. Г. Корпоративні відносини в банківському секторі : фінансові механізми та маркетингові стратегії : монографія. Рівне Новий Сонч : Волин. береги, 2016. 228 с.
5. Принципи корпоративного управління ОЕСР. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/11/g20-oecd-principles-of-corporate-governance_g1g56c3d/9789264236882-en.pdf
6. Нечипоренко А. В. Особливості управління фінансовими ризиками підприємства в умовах трансформаційних змін. *Економічний вісник університету*. 2023. № 56. С. 200–206.

Кучеровська В.О.,
здобувач ступеня бакалавра
Науковий керівник – **Обушний С.М.,**
к.е.н, доцент, доцент кафедри фінансів,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ ІНВЕСТУВАННЯ У B2C-БІЗНЕС В УКРАЇНІ: ТРЕНДИ, РИЗИКИ ТА СТРАТЕГІЇ УСПІХУ

B2C (Business-to-Consumer) бізнес в Україні є одним із найбільш динамічних секторів економіки, що розвивається під впливом діджиталізації,

змін споживчих звичок та розширення електронної комерції. Український ринок B2C активно зростає, зокрема у сфері e-commerce, де за даними платформи EVO [1], обсяг онлайн-торгівлі у 2023 році зріс на 30% порівняно з 2022 роком, досягнувши \$6 млрд. Особливий розвиток спостерігається у таких напрямках, як маркетплейси Rozetka, Prom, соціальні комерційні платформи (Instagram, TikTok, Facebook), а також у роздрібному секторі, де активно розвиваються локальні бренди, такі як KeepStyle та Kachorovska. Водночас значну роль у розвитку B2C-ринку відіграє сегмент доставки продуктів, представлений такими компаніями, як Glovo, Raketa та Zakaz.ua.

На сьогодні інвестори приділяють особливу увагу технологіям та цифровим платформам, фінансовим технологіям (наприклад, FUIB Pay), HoReCa-сектору, а також FMCG (товарам швидкого обігу), де особливо зростає попит на екологічно чисті продукти. Основні виклики для інвесторів включають регуляторні ризики, економічну нестабільність, високу конкуренцію та логістичні проблеми. Наприклад, часті зміни в податковому законодавстві можуть впливати на прибутковість компаній, а коливання курсу гривні [3] створює додаткові ризики для імпортерів та експортерів. Логістичні проблеми, спричинені війною та блокуванням частини транспортних маршрутів [2], також ускладнюють ведення бізнесу в певних регіонах.

Одним із ключових факторів, що впливають на B2C-інвестиції, є сучасні ринкові тренди. Зокрема, зростає значення діджиталізації та мобільних рішень [3], що спрощують процеси купівлі через додатки. Крім того, актуальною тенденцією є сталий розвиток та стійке споживання, що спонукає підприємства переходити на екологічні продукти та етичні бренди. Іншим важливим фактором є персоналізований маркетинг, де використання штучного інтелекту допомагає аналізувати поведінку споживачів та підвищувати рівень лояльності клієнтів. Також значно зростає популярність фінансових рішень [3], таких як BNPL (buy now, pay later) сервіси, що сприяють збільшенню купівельної спроможності споживачів.

Для успішного інвестування у B2C-сектор необхідно впроваджувати

стратегії зниження ризиків. Однією з ключових стратегій є диверсифікація інвестицій, яка передбачає вкладення у різні галузі та сегменти B2C-ринку. Важливим елементом є також партнерства та локалізація бізнесу, що дозволяє ефективніше адаптуватися до українського ринку. Використання інноваційних технологій, таких як автоматизація процесів, значно підвищує ефективність роботи компаній та дозволяє їм утримувати конкурентні позиції. Гнучке ціноутворення також є важливим чинником, який допомагає адаптувати бізнес до зміни платоспроможності споживачів.

Таблиця 1

Основні переваги та виклики інвестування у B2C-бізнес в Україні

Переваги	Виклики
Високий рівень цифровізації	Регуляторні обмеження
Розвиток електронної комерції	Конкуренція на ринку
Висока споживча активність	Логістичні труднощі
Розширення онлайн-платформ	Коливання курсу гривні

Таблиця 2

Перспективні напрями інвестицій у B2C-секторі

Напрямок інвестицій	Потенціал росту
Електронна комерція	Високий
Фінансові технології	Високий
Доставка їжі	Середній
Локальні бренди	Високий

Таким чином, інвестування у B2C-бізнес в Україні має значний потенціал, але потребує зваженого підходу. Найбільш перспективними напрямками є електронна комерція, фінансові технології та сфера обслуговування. Водночас необхідно враховувати актуальні ринкові тренди та правильно розподіляти ризики для досягнення високої прибутковості.

Окрім вищезазначених факторів, варто враховувати зміну поведінки споживачів. Українці стали більш вибагливими до якості товарів і сервісу, що стимулює бізнеси інвестувати у клієнтський сервіс, покращення логістики та розвиток нових технологій. Наприклад, активно впроваджуються чат-боти, які допомагають швидко реагувати на запити клієнтів, а також технології

доповненої реальності для покращення онлайн-шопінгу. Дослідження компанії Nielsen [4] показує, що близько 70% українських споживачів готові платити більше за якісний сервіс та швидку доставку. Крім того, розвиток маркетингових технологій та Big Data дозволяє бізнесам краще прогнозувати попит, персоналізувати пропозиції та ефективніше працювати зі споживачами.

Ще одним важливим аспектом є залучення іноземних інвесторів, які все більше цікавляться українським ринком. Особливий інтерес викликають IT-стартапи та фінтех-компанії, які можуть конкурувати на глобальному рівні. Для залучення інвестицій необхідно покращувати бізнес-клімат, забезпечувати стабільність законодавства та розвивати інфраструктуру, що сприятиме зростанню B2C-сектору.

Список використаних джерел

1. EVO. (2023). Звіт про розвиток e-commerce в Україні: <https://evo.company>
2. Державна служба статистики України. (2023). Економічні показники: <https://ukrstat.gov.ua>
3. Національний банк України. (2023). Аналітика цифрових платежів в Україні: <https://bank.gov.ua>
4. Nielsen. (2023). Дослідження поведінки споживачів в Україні: <https://nielsen.com>

Литвиненко Ю.Д.,
здобувач ступеня бакалавра,
Університет імені Альфреда Нобеля
Науковий керівник – Шкабаро В.М.,
кандидат юридичних наук, доцент,
завідувач кафедри права,
Університет імені Альфреда Нобеля

ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЗАПОБІГАННЯ ДИСКРИМІНАЦІЇ У ТРУДОВИХ ВІДНОСИНАХ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Проблема боротьби з дискримінацією та її проявами є досить актуальною в контексті європейської інтеграції України. На жаль, українське суспільство ще

не повністю позбулося пострадянських дискримінаційних практик, про що свідчать результати опитувань. Згідно з опитуванням 2022 р., 40% громадян або безпосередньо стикалися з дискримінацією за ознакою статі, або були свідками дискримінаційних проявів щодо інших. Варто зауважити, що вдвічі частіше з дискримінацією стикаються жінки (26,9% проти 12,1% чоловіків) [1].

Що ж таке дискримінація і чому вона виникає у сучасному суспільстві? Ми розуміємо під дискримінацією свідоме порушення прав і свобод людини, засноване на їх аскриптивних (не набутих) характеристиках, до яких належать раса, гендер, вік, етнічна належність тощо. У сучасному урбанізованому суспільстві, де поряд живуть представники різних груп населення, дискримінація не зникає. Більше того, конкуренція за робочі місця, яка часто спостерігається у великих містах, часто призводить до дискримінаційних практик.

Нерівність і дискримінація у трудових відносинах, незважаючи на її нормативну заборону міжнародно-правовими актами та національним законодавством, набула в сучасному українському суспільстві значного поширення. Найчастішим обмеженням піддаються особи саме у відносинах зайнятості, коли роботодавець відмовляє в прийомі на роботу з дискримінаційних мотивів [2, с. 23]. І це зумовлює актуальність проблематики рівності, оскільки для переважної більшості людей єдина можливість підтримувати пристойний рівень життя – бути працевлаштованим.

Законодавство України покликане, серед іншого, протидіяти дискримінації. Так, ст. 24 Конституції України гарантує, що «не може бути привілеїв чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками» [3].

При цьому частиною 3 статті 6 Закону України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» містить перелік дій, які не є дискримінацією, оскільки не обмежують права та свободи інших осіб і не створюють перешкод для їх реалізації, а також не надають необґрунтованих переваг особам та/або

групам осіб за їх певними ознаками, стосовно яких застосовуються позитивні дії, а саме:

- спеціальний захист з боку держави окремих категорій осіб, які потребують такого захисту;
- здійснення заходів, спрямованих на збереження ідентичності окремих груп осіб, якщо такі заходи є необхідними;
- надання пільг та компенсацій окремим категоріям осіб у випадках, передбачених законом;
- встановлення державних соціальних гарантій окремим категоріям громадян;
- особливі вимоги, передбачені законом, щодо реалізації окремих прав осіб [4].

Таким чином, особливі умови праці для підлітків або людей з інвалідністю не можуть розглядатися як дискримінація. Україна є соціальною державою, відповідно, повинна сприяти захисту інтересів усіх категорій громадян.

Лактіонов І.В. виокремлює низку аспектів багатогранного поняття правових гарантій забезпечення гідності у сфері праці:

1. Захист від дискримінації та домагань.
2. Справедливе і рівне ставлення.
3. Безпечні та гідні умови праці [5, с. 41].

Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту прав працівників», прийнятим у 2022 р., врегульовано окремі питання щодо недопущення дискримінації в оголошеннях з працевлаштування [6, с. 306].

На нашу думку, боротьба з дискримінацією в Україні просувається не надто швидко й ефективно, що пов'язано з низкою проблем:

- стереотипне мислення суспільства (не тільки старшого покоління) та нав'язані гендерні / вікові / соціальні ролі;
- недостатня соціальна відповідальність бізнесу, якому комфортніше відтворювати існуючі соціальні практики замість створення нових стандартів

працевлаштування та розвитку персоналу;

- самоусунення державних службовців, неналежне виконання ними контролю за дотриманням законодавства із протидії дискримінації;

- прогалини в самому законодавстві, відсутність чітких санкцій за деякі порушення (у порівнянні із законодавством країн Європи, українське багато в чому побудоване на застарілих радянських нормативно-правових актах).

Таким чином, сучасний стан боротьби з дискримінацією у трудових відносинах поки не дає можливості вважати, що ця ситуація подолана. Необхідно продовжувати роботу в напрямі забезпечення рівних прав і можливостей усіх громадян, причому як на рівні законодавства, так і на рівні конкретних дій на підприємствах, установах і організаціях.

Список використаних джерел

1. «Трудовий барометр» або нове опитування про дискримінацію у сфері праці. Профспілка працівників освіти і науки України. URL: <https://pon.org.ua/novyny/9284-trudovyi-barometr-abo-nove-opytuvannia-pro-dyskryminaciu-u-sferi-praci.html>

2. Колеснік Т.В. Запобігання дискримінації у сфері праці: актуальні питання. *Правовий часопис Донбасу*. 2024. № 1 (86). С. 22-26. URL: <https://ljd.dnuvs.ukr.education/index.php/ljd/article/view/23>

3. Конституція України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

4. Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>

5. Лактіонов І.В. Щодо поняття юридичних гарантій забезпечення права працівника на гідне ставлення до нього з боку роботодавця. *Держава та регіони. Серія «Право»*. 2024. № 3 (85). С. 39-44. URL: http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/3_2024/8.pdf

6. Гарасимків Л.І. Забезпечення рівноправності у сфері праці – одне з основоположних завдань держави. *Електронне наукове видання «Аналітично-*

Нечипоренко А.В.,
*к.е.н., доцент кафедри фінансів,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна*

РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУЦІЙ У ЗМІЦНЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах воєнного стану та структурної перебудови економіки України питання забезпечення економічної безпеки набуває особливої актуальності. Особливу роль у цьому процесі відіграють державні фінансові інституції, а саме: Міністерство фінансів України, Національний банк України, Державна податкова служба України, Державна казначейська служба України. Їхня спроможність ефективно здійснювати управління публічними фінансами, фіскальною та грошово-кредитною політикою є основою для підтримки макроекономічної стабільності.

Соціально-економічний розвиток країни залежить від рівня та ефективності державного регулювання економіки, зокрема від створення належних умов для оптимального співіснування державного та приватного секторів, результативність функціонування яких є одним з індикаторів розвитку національної економіки [1].

Економічна безпека визначається як здатність національної економіки до сталого розвитку, збереження фінансової стабільності та протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам. У 2024 році виклики і загрози економічній безпеці України пов'язуються з безпосереднім деструктивним впливом воєнних дій для економічного розвитку, нестачею кваліфікованої робочої сили, а також ймовірним збільшенням макроекономічних диспропорцій [2].

Економічна безпека базується на ефективній взаємодії фінансово-економічних механізмів, інструментів регулювання та інституційної спроможності держави [3]. Державні фінансові інституції є ключовими

провайдерами політик, що забезпечують фіскальну стабільність, оптимальну структуру доходів і видатків бюджету, державний контроль за фінансовими потоками та загальну дисципліну у сфері публічних фінансів.

Однією з провідних інституцій у системі економічної безпеки країни є Міністерство фінансів України, яке формує бюджетну політику, управляє державним боргом та координує міжнародну фінансову допомогу. Його роль особливо зросла у контексті повномасштабної війни, коли виникла необхідність у досить швидкій мобілізації ресурсів для потреб оборони та відновлення. Зокрема, загальна сума міжнародної допомоги у 2024 році перевищила 41 млрд дол. США, що стало дійсно важливим для підтримки платоспроможності держави [4].

Національний банк України (НБУ), у свою чергу, забезпечує стабільність грошово-кредитної системи, контролює інфляційні процеси та здійснює валютне регулювання. НБУ демонструє стійкість грошово-кредитної політики, утримуючи інфляцію на рівні 12,0% у 2024 році порівняно з 26,6% у 2022 році. Також облікова ставка була поступово знижена з 25% до 14,5% (станом на кінець 2024 року), підтримуючи економічну активність [5]. В умовах воєнного стану НБУ відіграв вирішальну роль у збереженні фінансової стійкості банківського сектору.

Державна податкова служба України забезпечує наповнення бюджету через адміністрування податкових платежів. Її ефективність безпосередньо впливає на фіскальну безпеку держави. Так, у 2024 році до загального фонду державного бюджету надійшло 2,2 трлн грн податків, зборів та обов'язкових платежів [4]. У свою чергу, Державна казначейська служба України гарантує цільове використання бюджетних коштів та запобігання різноманітним фінансовим зловживанням.

Для посилення ролі фінансових інституцій у зміцненні економічної безпеки необхідне подальше вдосконалення інституційної архітектури фінансового управління, підвищення прозорості та підзвітності бюджетного процесу, інтеграція цифрових інструментів у адміністрування публічних фінансів (зокрема, системи e-Data, ProZorro), а також посилення взаємодії з

міжнародними фінансовими організаціями на засадах партнерства.

Отже, державні фінансові інституції відіграють важливу роль у формуванні економічної безпеки України. Вони є не лише інструментами реалізації фінансової політики, але й центрами антикризового управління, здатними забезпечити стійкість економіки в умовах війни та глобальних викликів. Посилення їхньої інституційної спроможності є важливим в контексті післявоєнного відновлення та сталого розвитку України.

Список використаних джерел

1. Kuzheliev M. Financial resources of public sector of economy in ensuring realization of financial policy of the country. Association agreement: driving integrational changes : collective monograph. Accent Graphics Communications Chicago, Illinois, USA, 2019. P. 374–385.
2. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Експертно-аналітична доповідь. К.: НІСД, 2024. 71 с.
3. Нечипоренко А. В., Хмара Л. С. Тенденції розвитку структурних складових фінансової безпеки України. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 296–302.
4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/>
5. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>

Пшенична М.В.,
*к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та обліку,
Інститут економіки та менеджменту
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»
м.Київ, Україна*
Гривківський А.О.,
здобувач ступеня бакалавра

ІНСТИТУЦІЙНА РОЛЬ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА» У РОЗБУДОВІ ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ДРАЙВЕРА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ

У сучасному світі цифрова інфраструктура стала визначальним чинником економічного розвитку держав. Вона забезпечує не лише базу для інноваційних

процесів і модернізації, а й створює принципово нові можливості для взаємодії між державою, бізнесом і громадянами. Отже, в умовах трансформації України, спричиненої як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами, зростає значення телекомунікаційного сектору як інституційного драйвера розвитку.

Зокрема, в презентованій Міністерством цифрової трансформації України в травні 2024 року Стратегії розвитку електронних комунікацій до 2030 року [1], ключовими довгостроковими цілями держави в даному напрямку є:

1. Забезпечення всеприсутнього та безперервного доступу до електронних комунікацій. Кожен громадянин, незалежно від географічного розташування чи часу, повинен мати гарантований доступ до надійних, високошвидкісних електронних комунікаційних послуг як необхідної умови цифрової інклюзії.

2. Інтеграція України до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу. Передбачається поступове наближення українського цифрового середовища до нормативно-правових, технічних та інфраструктурних стандартів ЄС з метою гармонізації регуляторної бази та спрощення транскордонної цифрової взаємодії.

3. Універсальний доступ до державних електронних сервісів. Онлайн-сервіси державного сектору мають бути інклюзивними, забезпечуючи всім громадянам можливість дистанційного отримання освітніх послуг, використання телемедицини та доступу до інших ключових елементів електронного врядування.

4. Формування інноваційної екосистеми як основи цифрового лідерства. Створення сприятливого інституційного та технологічного середовища для інноваційного розвитку дозволить Україні набути статусу регіонального хабу цифрових технологій. Це, у свою чергу, стимулюватиме зростання стартап-екосистеми, розвиток ринку цифрового контенту та електронної комерції.

В цьому контексті, мобільні оператори відіграють ключову роль у досягненні національних цілей, забезпечуючи швидкий і надійний доступ до комунікацій, інтернету, фінансових та державних сервісів.

Як відмічають науковці Українська Л.О. та Шифріна Н.І., цифрова інфраструктура охоплює не лише технічні засоби зв'язку, а й цілу систему інституційних взаємозв'язків: регуляторні рамки, стандарти доступу, кібербезпеку, цифрову інклюзію [2, с.110]. Високошвидкісний мобільний інтернет забезпечує доступ до державних та фінансових сервісів, дистанційної освіти, охорони здоров'я, електронного урядування. Такий доступ формує нову якість взаємодії громадян, бізнесу і держави.

В свою чергу, позитивним наслідком розвитку цифрової інфраструктури є потенційне підвищення конкурентоспроможності, що забезпечується завдяки розширенню можливостей вітчизняних інституцій брати участь в глобалізаційних процесах: міжнародній торгівлі, отриманні доступу до зарубіжних джерел фінансування, глобальному партнерстві та інтернаціональній проєктній діяльності.

Водночас, усвідомлюючи практичну значущість та стратегічну цінність якісної цифрової трансформації для національної економіки, українські телекомунікаційні оператори, попри воєнний стан, ініціюють і реалізують масштабні системні перетворення, що мають довгостроковий вплив на розвиток цифрової інфраструктури країни.

Так, ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone), котра є одним із лідерів мобільного ринку країни, не лише надає послуги зв'язку, а й активно імплементує цифрові сервіси, підтримує інновації та сприяє цифровій інклюзії. Зокрема, за даними Окремого звіту про управління ПрАТ «ВФ Україна» №OUT-FD-25-04111 від 10.04.2025 р., протягом 2024 року ПрАТ «ВФ Україна» продовжила реінвестувати у телекомунікаційну інфраструктуру, а саме: в збільшення покриття 4G та розширення ємності мережі мобільного зв'язку. Як результат, друге півріччя 2024 року поспіль мобільний інтернет TM Vodafone визнається найшвидшим в Україні (відповідно до результатів користувацьких тестів Speedtest) і отримує престижну нагороду Ookla's Speedtest Awards [3].

Для подальшої максимізації цифрових сервісів та якості телекомунікаційного зв'язку, а також з огляду на те, що станом на кінець 2024 року 93% мешканців населених пунктів України мали покриття швидкісним

мобільним інтернетом, в листопаді 2024 року на аукціоні ПрАТ «ВФ Україна» придбала ліцензії на право використання додаткових частот для максимізації площі покриття. У результаті компанія отримала нові технологічно нейтральні ліцензії терміном на 15 років. Завдяки цим частотам ПрАТ «ВФ Україна» зможе збільшувати покриття і ємність 4G мережі, а також підвищувати швидкість інтернету, поступово згортаючи 3G.

Крім того, розуміючи визначальну соціально-економічну значущість доступності мережі під час масових відключень електроенергії внаслідок пошкодження енергетичної інфраструктури через бойові дії, ПрАТ «ВФ Україна» здійснює значні капіталовкладення в заходи із забезпечення працездатності мережі. Так, компанією здійснено закупівлю та встановлення додаткових акумуляторів і мобільних генераторів, які значно краще підходять для таких критичних умов експлуатації, а також використано партнерські та власні генератори для збільшення часу роботи обладнання на критично важливих майданчиках. В цілому ж, згідно з даними річної фінансової звітності компанії, у 2024 році активи ПрАТ «ВФ Україна» не тільки повернулися до довоєнного рівня, а й перевищили його, досягнувши 44,2 млрд грн., що свідчить про масштабні капіталовкладення, а також про активну інвестиційну політику [3].

Попри вагомі досягнення телекомунікаційної галузі у сфері цифрової трансформації, низка структурних викликів залишається актуальною для провайдерів електронних комунікаційних послуг. Передусім ідеться про необхідність модернізації національної нормативно-правової бази, адаптованої до динаміки технологічних змін, а також про посилення системи національної кібербезпеки, яка виступає критичним компонентом інформаційного суверенітету країни. У цьому контексті стратегічно зростає роль державно-приватного партнерства, здатного забезпечити ефективну синергію інституційних і ринкових ресурсів для створення сучасної, інклюзивної та безпечної цифрової інфраструктури.

Враховуючи потреби воєнного та післявоєнного періоду, а також орієнтуючись на цілі сталого розвитку, ключовим є впровадження ESG-

підходів (Environmental, Social, Governance) як фундаменту для побудови довгостроково стійкої цифрової екосистеми. Такий підхід дозволяє трансформувати не лише технічну, а й управлінську парадигму функціонування телекомунікаційних компаній, посилюючи їхню спроможність відповідати як поточним, так і стратегічним викликам національного та глобального рівнів.

Відтак, ключовими напрямками державно-приватного партнерства у контексті сталого розвитку цифрової інфраструктури, що відповідає вимогам сучасної епохи, мають стати:

1. Екологізація цифрової інфраструктури – розробка спільних рішень у сфері енергоефективності, використання відновлюваних джерел енергії та зменшення екологічного сліду телекомунікаційної галузі.

2. Забезпечення цифрової інклюзії – формування механізмів розширення доступу до телекомунікаційних послуг для вразливих категорій населення та жителів віддалених територій, у тому числі через підтримку соціальних тарифів і розвиток інфраструктури.

3. Удосконалення корпоративного управління та кібербезпеки – посилення інституційної співпраці щодо запровадження стандартів цифрової етики, прозорості управління, захисту персональних даних і кіберзахисту критичної інфраструктури.

4. Інституалізація ESG-звітності – запровадження спільних стандартів нефінансової звітності, що підвищуватимуть інвестиційну привабливість вітчизняного телеком-сектору та відповідність європейським вимогам.

5. Фінансова адаптація до ESG-ризиків – інтеграція ESG-факторів у бюджетні процеси та сценарне фінансове планування для підвищення стійкості сектору до регуляторних, кліматичних та соціальних викликів.

Отже, можна зробити висновок, що цифрова інфраструктура, яку розвиває ПрАТ «ВФ Україна», є не лише технічним ресурсом, а й важливим інституційним чинником економічного розвитку України. Її подальше вдосконалення має стати пріоритетом державної політики у сфері економічного відновлення та інноваційного зростання.

Список використаних джерел

1. Мінцифри презентувало стратегію розвитку електронних комунікацій до 2030: долучайтесь до обговорення. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-prezentovala-strategiyu-rozvitku-elektronnikh-komunikatsiy-do-2030-doluchaytesya-do-obgovorenniya> (дата звернення: 10.05.2025).

2. Українська Л.О., Шифріна Н.І. Цифрова інфраструктура: формування в інформаційному суспільстві. Економіка та управління національним господарством. №84. 2023. С.108-117.

3. Окремий звіт про управління ПрАТ «ВФ Україна» за 2024 р. URL: [okremii-zvit-pro-upravlinnya-prat-vf-ukraina-za-2024rik.pdf](#) (дата звернення: 10.05.2025).

Свірко С.В.,

*д.е.н., д.н.д.у., професор, завідувач кафедри національної безпеки,
публічного управління та адміністрування
Державного університету «Житомирська політехніка»,
м. Житомир, Україна*

Сидоренко О.П.,

*здобувач ступеня доктора філософії
Державного університету «Житомирська політехніка»,
м. Житомир, Україна*

МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА У ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ: ІНСТИТУЦІЙНА СКЛАДОВА

З моменту набуття Україною незалежності наша країна послідовно демонструвала непохитну відданість ідеалам демократії. Це, в свою чергу, отримало відповідний відгук у світовій спільноті, яка усіяло підтримувала нашу крану на шляху відбудови нашої державності. Зазначимо, що ця підтримка мала на лише моральний бік, а й матеріальний у вигляді міжнародної технічної допомоги. Так, з 1992 року Україна регулярно отримує міжнародну технічну допомогу військового, фінансового, технічного та гуманітарного характеру більше ніж від 50 країн світу, 30 корпорацій та міжнародних організацій; при цьому найбільшими донорами є США, ЄС, Канада, ФРН, Нідерланди, Швеція, Швейцарія, Японія, Данія, а також організації системи

ООН, Світовий банк, ЄБРР, ОЕСР [1; 2]. Обравши остаточно та безповоротно в 2014 році шлях на європейську та євроатлантичну інтеграцію Україна в своїх намаганнях та сподіваннях отримала всебічну підтримку з боку країн-членів ЄС та НАТО, яка в свою чергу була матеріалізована через механізми міжнародної технічної допомоги у значно збільшених обсягах останньої; за окремими підрахунками сумарно отримана міжнародна технічна допомога на сьогодні загальним підсумком сягає більше 100 млрд.дол. та 50 млрд.євро, при цьому завдяки цим ресурсам стало можливою реалізація близько 6000 проектів у різних галузях та сферах життя України [3; 4]. Значні втрати, що понесла Україна з часів початку військової агресії про неї, потребують залучення великих ресурсів для повоєнної відбудови нашої крани (за прогнозами прем'єр-міністра Д. Шмигала Україна потребує близько 500 млрд.євро. на таке відновлення [5]). Слід також зауважити на тому, що Україна жодним чином не в змозі здійснити повоєнну відбудову України без допомоги наших партнерів, про що неодноразово заявляли Президент, народні депутати, а також представники Уряду України. Звичайно, донори такої допомоги потребують інформації щодо ефективності та результативності використання такої допомоги і головну проблему вони вбачають у недосконалості інституційної складової механізму міжнародної технічної допомоги [3]. Отже, питання удосконалення механізму міжнародної технічної допомоги є надзвичайно важливим та потребує найскорішого опрацювання.

Нагадаймо, що згідно основному нормативно-правовому акту з питань міжнародної технічної допомоги «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України №153 від 15.02.2002 міжнародна технічна допомога являє собою «фінансові та інші ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються партнерами з розвитку на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України», які надходять до нашої крани у формі [6]: «будь-якого майна, необхідного для забезпечення виконання завдань проектів (програм), яке ввозиться або

набувається в Україні; робіт і послуг; прав інтелектуальної власності; фінансових ресурсів (грантів) у національній чи іноземній валюті; інших ресурсів, не заборонених законодавством, у тому числі стипендій» [9, с. 365].

Основною інституційною одиницею механізму міжнародної технічної допомоги виступає Кабінет Міністрів України, який, через свій Секретаріат (в межах якого створено Департамент координації міжнародної технічної допомоги), здійснює розробку стратегічних програм міжнародної технічної допомоги з урахування Цілей сталого розвитку, Програми діяльності КМУ, Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони тощо [7].

При Секретаріаті Кабінету Міністрів України діє триєдиний механізм координації міжнародної технічної допомоги. Що включає [7]: форум «Партнерство з розвитку», в межах якого здійснюється політичний діалог із стратегічних питань реалізації національних реформ на найвищому рівні за участі як країн-членів ЄС та НАТО, так і всього світового товариства, а також таких міжнародних організацій як: Європейський інвестиційний банк, Рада Європи, ООН, Світовий банк, ОБСЄ, ЄБРР, ОЕСР; стратегічна платформа, в межах якої здійснюється стратегічна координація міжнародної технічної допомоги з пріоритетами національних реформ із урахуванням Цілей сталого розвитку та Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони; секторальні робочі групи, на засідання яких має відбуватись перманентний діалог та координація дій центральних органів виконавчої влади та партнерів з розвитку відносно напрямів державної політики та секторальних реформ. При цьому власне секторальні робочі групи розподілені наступним чином за галузевими сферами [7]: охорона здоров'я; розвиток малого та середнього бізнесу; сільське господарства та продовольча безпека; енергетика; забезпечення екологічної безпеки; транспорт та поштовий зв'язок; децентралізація та регіональний розвиток; цифрова трансформація; енергоефективні будівлі та

реформа централізованого теплопостачання; освіта і наука; соціальна політика; культура, інформаційна політика та туризм; відновлення і реінтеграція; гендерна рівність; антикорупційна політика; молодь та спорт; правова держава, юстиція; правоохоронна діяльність; реформа державного управління; реформа фінансового сектору; управління державними фінансами; антимонопольна політика; соціальний захист ветеранів. Аналіз наведеного переліку секторальних груп свідчить про відсутність секторальних груп за надзвичайно важливими сферами життя, такими як оборона та національна безпека [8]. Також поза увагою координаторів міжнародної технічної допомоги в контексті фокусної уваги секторальних груп залишилися торгівля, державні та комунальні підприємства, соціальне захист та забезпечення загалом, які також потребують реформування в контексті євроінтеграційних процесів, що реалізуються в нашій країні.

На тлі значних нарікань на слабку інституційну спроможність діючого інституційного механізму міжнародної технічної допомоги, вбачаємо за логічне запропонувати утворення окремого органу виконавчої влади на кшталт Бюро міжнародної допомоги, яке б здійснювало б не тільки координацію останньої, а й фактичне отримання та розподіл ресурсів від донорів – країн-партнерів України. Згідно вітчизняного законодавства діяльність такого Бюро мала б стати об'єктом державного фінансово аудиту з боку Рахункової палати, що сприяло б більше ефективному, цільовому та економічному використанню ресурсів, що отримує наша країна в якості міжнародної технічної допомоги.

Список використаних джерел

1. Інформаційно-довідкові матеріали щодо МТД. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=60b916e3-d383-4560-a50d-5b48af9d810c&title=InformatsiynodovidkoviMaterialiSchodoMtd>
2. Список міжнародної допомоги Україні (з 2014р.). URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_міжнародної_допомоги_Україні_\(з_2014\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_міжнародної_допомоги_Україні_(з_2014))
3. Міжнародна фінансова допомога Україні: чому гроші не працюють? DW-NEWS. URL: <https://web.archive.org/web/20180425232441/http://www.dw.com/>

uk/міжнародна-фінансова-допомога-україні-чому-гроші-не-працюють/a-43372416

4. Перелік зареєстрованих проектів з планами закупівель. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-dopomoga/pereliki-zareyestrovanih-proektiv-z-planami-zakupivel>

5. Шмигаль розповів, скільки може коштувати відбудова України після війни. Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-shmyhal-vidbudova-ukrayina/33326419.html>

6. Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги: Постанова Кабінету Міністрів України No153 від 15.02.2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-п#Text>

7. Свірко, С. В., Мороз, Ю. Ю., Власюк, Т. О., Довгалюк, В. В., & Сидоренко, О. П. (2023). Механізм координації міжнародної технічної допомоги в контексті підтримки та відбудови оборонної економіки України. *Академічні візії*, (24). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/969>

8. Свірко С.В., Довгалюк В.В., Кучменко В.О., Тростенюк Т.М., Сидоренко О.П. Організація залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги в сфері оборони. *Геополітика України, історія та сучасність*. 2024. №1(32). С.253-275.

9. Новітні досягнення та вектори розвитку сучасної юриспруденції: колективна монографія / За заг. ред. Т. О. Коломоєць. Львів-Торунь : Ліга-Прес, 2021. Ч. 2. 420 с.

Стецюк А.Ю.,
здобувач ступеня магістра
Науковий керівник – Богріновцева Л.М.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Національна академія статистики, обліку та аудиту,
м. Київ, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Для вдосконалення методів створення ефективної системи фінансового менеджменту на підприємствах необхідно детально дослідити економічну

сутність фінансового менеджменту, вивчити фінансові ресурси та систему управління ними, розглядаючи їх як ключові об'єкти фінансового менеджменту. Фінансовий менеджмент розглядається як комплекс принципів і методів прийняття управлінських рішень, спрямованих на формування, розподіл і використання фінансових ресурсів підприємства, а також оптимізацію обігу грошових коштів. В процесі управління фінансовими ресурсами на всіх етапах здійснюється прийняття рішень щодо структури джерел фінансування підприємства і напрямків використання фінансів [1].

Система фінансового менеджменту може бути представлена як цикл складових (рис. 1).



Рис. 1. Складові системи фінансового менеджменту

Джерело: побудовано автором.

Принципи управління формують базові нормативи ефективності, які реалізуються через відповідні методи. Для впровадження цих методів створюються бізнес-процеси, а під них – організаційна структура та команда спеціалістів у сфері фінансового менеджменту. Завдання цієї команди полягає у керуванні системою, контролі за виконанням поставлених норм, внесенні

коректив у бізнес-процеси та організації мотивації всіх учасників діяльності. Крім того, функціональні обов'язки учасників управлінської системи ретельно прописуються, щоб гарантувати відповідність принципам і ефективне виконання поставлених завдань навіть у змінних умовах.

Аналізуючи стан розвитку фінансового менеджменту в Україні, слід зазначити його відставання від рівня більш розвинених держав. Основні проблеми розвитку фінансового менеджменту підприємств в Україні представлені на рис. 2.



Рис. 2. Основні проблеми розвитку фінансового менеджменту підприємств в Україні

Джерело: побудовано автором за даними [5].

Така ситуація потребує кардинальних змін і вдосконалення існуючих підходів для підвищення ефективності фінансового управління на вітчизняних

підприємствах.

Україна, в сучасних умовах, стикається з необхідністю створення адаптивної системи фінансового менеджменту, яка б враховувала вплив зовнішніх факторів та узгоджувала їх із внутрішніми завданнями. Основна мета такої системи – забезпечення стійкості суб'єкта господарювання, збереження балансу, зростання добробуту акціонерів і подальший розвиток підприємства. У сучасній управлінській теорії гнучкість менеджменту розглядається як важливий чинник підвищення вартості компанії [2].

Шишова Ю.Г. зазначає, що вдосконалення фінансового менеджменту підприємства потребує чіткого структурування. Це означає виокремлення ключових напрямків фінансового управління, таких як: управління структурою капіталу; управління активами; управління інвестиціями; управління грошовими потоками [4].

Нові виклики у формуванні системи фінансового менеджменту охоплюють не лише фінансові, а й нефінансові аспекти. Фінансові вимоги мають включати: довгостроковий розвиток фінансово-економічної діяльності; інвестування в інноваційні сектори, зокрема екологічно орієнтовані; підвищення кредитоспроможності для мінімізації ризиків банкрутства, у тому числі врахуванням екологічних факторів. До переліку таких вимог варто також додати пріоритетність зростання виробничої активності та прибутковості шляхом збільшення обсягів виробництва, диверсифікації діяльності, впровадження сучасних методів управління витратами й обіговими коштами. Важливо також забезпечити гнучкість і адаптивність структури капіталу. Це особливо актуально в умовах, коли багато підприємств працюють збитково чи навіть навмисно демонструють штучну збитковість. Під час аналізу прийнятних відхилень фінансових показників від рекомендованих норм необхідно враховувати достатній рівень рентабельності власного капіталу. Він виступає вирішальною умовою зниження ризику банкрутства у разі недостатньої частки власного капіталу в загальній структурі активів [3].

Отже, на нашу думку, навіть за умов неефективної структури капіталу та

значних ризиків нестабільності й банкрутства підприємства можливо підтримувати ефективну рентабельність власного капіталу. Якщо підприємство демонструє стабільно високу рентабельність, це підвищує довіру кредиторів. Такі кредитори готові чекати повернення позик протягом тривалого часу. У подібних випадках дана ситуація є допустимою і навіть може бути вигідною для підприємства, якщо воно знайшло кредиторів із високим рівнем лояльності, дозволяючи функціонувати рентабельно за умов дефіциту власних фінансових ресурсів.

Список використаних джерел

1. Верстяк О.М. Основні принципи та напрямки покращення фінансового менеджменту суб'єкту господарювання. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2012. №3(47). С. 133 - 139.
2. Заїчко І. В., Богріновцева Л. М. Фінансовий менеджмент в системі забезпечення діяльності збутових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/45>
3. Студенікін Б.О. Особливості формування ефективної системи фінансового менеджменту на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XIV міжнар. наук.- практ. конф.* Київ: Нац. авіац. ун-т, 2018. С. 510-512.
4. Шишова Ю. Г. Трансформація системи фінансового менеджменту на підприємстві: нові завдання та вимоги. *Економічний простір*. 2012. №68. С. 290-300. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2012_68_34
5. Digitalization And Information Society. Selected Issues: Monograph / Edited by Aleksander Ostenda and Tetyana Nestorenko. Katowice: Publishing House of University of Technology, 2022. 567 p. URL: <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/8b03138919e2513e3eb7df528f532ecc.pdf>

Чуднівець А.Б.,
здобувачка ступеня бакалавра
Науковий керівник – Нечипоренко А.В.,
к.е.н., доцент кафедри фінансів,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Фінансовий ринок відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування та зростання національної економіки. Його сучасний стан визначається зокрема активністю банків, страхових компаній, кредитних спілок та інших небанківських фінансових установ. Ефективна взаємодія між учасниками фінансового ринку сприяє активізації інвестиційних процесів, розвитку підприємництва, підвищенню конкурентоспроможності економіки. Подальший розвиток фінансового ринку України має стратегічне значення для залучення інвестиційних ресурсів, які, акумулюючись через механізм мобілізації тимчасово вільних коштів, спрямовуються на підтримку різних секторів національної економіки [1].

Зрілий фінансовий сектор є ключовим елементом у структурі фінансово-економічних зв'язків, який суттєво відображає рівень розвитку національної економіки. На сьогоднішній день створення в Україні гнучкого фінансового ринку, пов'язаного зі світовою фінансовою мережею, є одним з пріоритетних завдань. Це зумовлено тим, що за останні десятиліття вплив і важливість фінансового ринку в економіках усіх країн світу значно зросли. Фінансовий ринок перетворився на один з найважливіших механізмів розвитку національних економік, за допомогою якого розв'язуються питання, пов'язані з фінансами, інвестиціями та соціальною сферою.

Банківські установи є ключовими учасниками фінансового ринку [2]. Розглянемо динаміку кількості комерційних банків в Україні (табл. 1).

Динаміка кількості комерційних банків в Україні за 2023-2025 рр.

Рік	2023	2024	2025*
Кількість діючих банків	63	62	61
з них: з іноземним капіталом	27	26	26
у т.ч. зі 100% іноземним капіталом	19	19	19

*станом на 01.03.2025

Джерело: складено автором на основі [3].

Протягом останніх трьох років на банківському ринку України спостерігається тенденція до зменшення кількості діючих банківських установ. Якщо на початку розглянутого періоду їх налічувалося 63, то наразі їх кількість становить 61. Подібна динаміка може бути наслідком кількох факторів, серед яких укрупнення гравців через злиття та поглинання, а також припинення діяльності окремих банків, що зіткнулися з фінансовими труднощами.

При цьому, число банків зі стовідсотковим іноземним капіталом залишалося незмінним протягом усього досліджуваного періоду. Це може свідчити про незмінний інтерес міжнародних інвесторів до українського банківського сектору.

Незважаючи на незначне зменшення кількості банків, українська банківська система характеризується зростанням активів, що вказує на її стійкість та потенціал подальшого розвитку. Так, станом на 01.01.2023 активи банків України становили 2 353 592 млн грн, а станом на 01.03.2025 – 3 411 224 млн грн [3]. Присутність іноземного капіталу також підкреслює важливість міжнародних інвестицій для банківського сектору країни.

Ключовим показником зрілості фінансової системи держави є здатність внутрішнього ринку самостійно забезпечувати ефективний обіг і розподіл капіталу. У країнах з розвиненою економікою саме фінансовий ринок відіграє центральну роль у здійсненні всіх операцій, пов'язаних із переміщенням і трансформацією грошових ресурсів. Надійність фінансових інституцій виступає фундаментальною умовою стабільного функціонування фінансової системи. Водночас фінансові посередники, будучи складовою фінансового ринку, не

лише сприяють перетворенню заощаджень на інвестиції, а й долучаються до формування національного капіталу.

Фінансовий ринок охоплює сукупність економічних зв'язків та інституцій, що забезпечують перерозподіл фінансових ресурсів між суб'єктами господарювання. Наявність розвинутого фінансового ринку є невід'ємною ознакою сучасної економіки, оскільки саме він у значній мірі відображає рівень її ефективності, стабільності та інвестиційної привабливості. Динаміка регулятивного потенціалу фінансового ринку знаходить своє відображення на інвестиційній конкурентоспроможності економіки країни та підвищенні запасу гнучкості фінансового ринку [4].

Вітчизняний фінансовий сектор зазнав змін під впливом воєнного стану. Виклики, спричинені війною мають суттєві наслідки для фінансового ринку України, зокрема, це стосується зростання ризиків, зміни попиту на фінансові послуги, трансформації регуляторних підходів та необхідності оперативної оцінки стану ринку [5]. Крім цього, важливими стали питання підтримки ліквідності банківської системи країни, збереження довіри до фінансових інституцій як з боку населення, так і бізнесу, забезпечення безперервності платіжної інфраструктури, а також адаптації грошово-кредитної політики до умов високої невизначеності.

Перспективи розвитку фінансового ринку України пов'язані з подальшою цифровізацією, розширенням фінансової інклюзії, активізацією діяльності небанківських фінансових установ, поглибленням інтеграції у світову фінансову систему та зміцненням інституційної та регуляторної бази, що дозволить забезпечити довіру до фінансового ринку, підвищити прозорість його функціонування. В умовах воєнних викликів реалізація цих напрямів розвитку має важливе значення для підвищення стійкості та адаптивності фінансового ринку, що, у свою чергу, стане й основою для повоєнного відновлення та економічного зростання країни.

Список використаних джерел

1. Татарин Н.Б., Беднарчук В.В., Млінцова А.О. Перспективи розвитку фінансового ринку в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). №2. С. 147–152.
2. Нечипоренко А. В. Діяльність банківських установ на фінансовому ринку України. *Економічний вісник університету*. 2023. № 58. С. 46–53.
3. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>
4. Онишко С. В. Регулятивний потенціал фінансового ринку в умовах глобальних викликів : монографія / за заг. ред. д.е.н., професора С. В Онишко. Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2016, 452 с.
5. Татарин Н., Половко Д. Фінансовий ринок України: аналіз сучасного стану, загрози, проблеми та перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2023. №4 (83). С. 78–88.

Шавурська Л.В.,
здобувачка ступеня магістра
Науковий керівник – **Житар М.О.,**
д.е.н., професор, професор кафедри фінансів,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

На сучасному етапі цифровізації фінансового сектору банківська система України переживає суттєві структурні трансформації, зумовлені модернізацією інституційного середовища, яке охоплює нормативно-правові засади, регуляторну політику та організаційно-функціональні умови функціонування банківських установ. Банки, як ключові суб'єкти фінансового ринку, виконують функцію акумуляції вільних фінансових ресурсів із подальшим їх перерозподілом, що прямо впливає на ефективність функціонування національної економіки.

Інституційне середовище банківської системи розглядається як сукупність формальних та неформальних інститутів, які регламентують та координують її діяльність. Формальні інститути включають нормативно-правові акти, державну політику, регуляторні стратегії та діяльність органів державного управління. Неформальні інститути охоплюють морально-етичні норми, професійну етику, традиції та корпоративну культуру у банківському середовищі [1].

Структурно інституційне середовище поділяється на макро- та мікрорівні. Макрорівень охоплює загальнонаціональні економічні чинники, законодавчі ініціативи, міжнародні стандарти фінансової звітності, а також регуляторну діяльність Національного банку України. Мікрорівень включає внутрішньобанківські політики управління ризиками, елементи корпоративної культури, а також стратегії інституційного розвитку [2].

Функціонально інституційне середовище реалізує низку ключових функцій: Регуляторну – забезпечення правової визначеності та ефективності банківського регулювання шляхом прийняття релевантних нормативно-правових актів; Інформаційну – формування прозорої інформативної бази про діяльність банківських установ; Контрольну – здійснення моніторингу дотримання нормативів банківської діяльності; Регламентну – визначення організаційної структури та функціональних обов'язків співробітників банку; Захисну – оперативне реагування на загрози стабільності банківської системи шляхом впровадження превентивних заходів [3].

Зростання базової інфляції в Україні, що у лютому 2025 року досягло 12,0% р/р, є вагомим сигналом для банківської системи щодо перегляду ризик-орієнтованих підходів у формуванні кредитних портфелів і ціноутворенні фінансових продуктів. Посилення витрат на енергоресурси, оплату праці та логістичні послуги в умовах нестабільного зовнішнього середовища обумовлює необхідність адаптації банків до нових макроекономічних викликів. У свою чергу, Національний банк України відповів на ці виклики підвищенням облікової ставки до 15,5%, що мало на меті стримування інфляційних очікувань

та підвищення привабливості гривневих інструментів заощадження [4].

У контексті цифрової трансформації пріоритетними інституційними орієнтирами стає інтеграція інноваційних цифрових технологій у банківські процеси. Центральну роль у регуляції функціонування банківських установ відіграє Національний банк України, діяльність якого базується на міжнародних стандартах та рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду й Європейського банківського органу [5].

Пандемія COVID-19 виступила каталізатором масштабної цифровізації банківського сектору, що спричинило необхідність перегляду традиційних бізнес-моделей. Важливим кроком стала можливість віддаленої ідентифікації клієнтів через мобільний застосунок «Дія», що дозволило забезпечити доступ до фінансових послуг у дистанційному форматі [6-7].

З огляду на стан ринку праці, у березні 2025 року кількість нових вакансій і резюме продовжила зростати, що вказує на поступове відновлення економічної активності. Проте дефіцит кваліфікованої робочої сили залишається критичним викликом, який змушує бізнес підвищувати рівень заробітної плати. У відповідь на це банки адаптують кадрову політику, активніше інвестуючи у внутрішнє навчання персоналу та цифрові HR-рішення, що є невід'ємною складовою їхньої цифрової трансформації. Підвищення зарплат також стимулює зростання споживчих витрат, що опосередковано впливає на попит на банківські послуги, зокрема кредитування та розрахункові сервіси. Економічна активність у березні 2025 року продемонструвала ознаки відновлення, що супроводжувалося підвищенням індексу ділової активності в ключових секторах. Позитивні очікування бізнесу перевищили негативні вперше за останні 11 місяців. Особливої уваги заслуговує фінансова активність на внутрішньому борговому ринку: у березні обсяг чистого попиту населення на строкові гривневі депозити та облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) сягнув 5,3 млрд грн - найвищий показник за останні десять місяців. Цей факт свідчить про зростання довіри громадян до банківської системи як механізму збереження вартості активів в умовах високої інфляції [4].

У 2020 році Національний банк України затвердив «Стратегію розвитку фінансових технологій до 2025 року», яка передбачала створення регуляторної «пісочниці», підвищення фінансової інклюзії та розбудову академічної бази відкритого банкінгу. Проте через початок повномасштабного вторгнення росії в Україну стратегічні пріоритети були змінені, й у 2022 році НБУ презентував нову концепцію – «Фінансова фортеця України», орієнтовану на забезпечення стійкості та безперервності функціонування фінансової системи. Серед ключових цілей: ефективне управління готівковим обігом, посилення кібербезпеки та цифровізація фінансових процесів [8].

Не менш важливим аспектом є динаміка інвестиційної активності банків у контексті зміцнення міжнародних резервів. Станом на кінець березня 2025 року резерви НБУ зросли завдяки надходженням від МВФ та інтервенціям на валютному ринку, досягнувши 40,1 млрд доларів. У поєднанні з підвищеним попитом на гривневі інструменти це створює умови для формування стабільного валютного курсу, що, у свою чергу, позитивно впливає на довгострокове стратегічне планування банківських установ у сфері цифрової трансформації та кредитної експансії [4].

Таким чином, в умовах цифрових викликів інституційне середовище банківської системи України набуває нових характеристик, які визначають вектори стратегічного розвитку, орієнтованого на технологічну модернізацію, нормативну гнучкість, адаптивність до глобальних трендів та зміцнення фінансової стабільності.

Список використаних джерел

1. Банківський нагляд. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/about>
2. Інституційне середовище банківської діяльності: сутність та функції. https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_5/200_Kaszpruk_20_5.pdf
3. Національний банк України. НБУ та Мінцифри спільно працюють над цифровізацією банківської системи України. URL: <https://surl.li/amohvf>

4. Макроекономічний та монетарний огляд за квітень 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2025-04.pdf?v=13
5. Житар, М., & Чуднівський, А. (2025). Фінансові технології як чинник підвищення ефективності банківської діяльності в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (2 (17), 9-17. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.17-2>
6. Національний банк України. Фінансова фортеця України: URL: <https://salo.li/0E57549>
7. Розвиток фінтеху в Україні. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025>
8. Стратегія розвитку фінансового сектору України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=13

Юрко Є.,
керівник відділу партнерських програм та фінансування
ТОВ "АКТИВІТИС ЕДЮКЕЙШН"

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах український бізнес стикається з численними викликами, серед яких особливо гостро стоїть проблема доступу до фінансування. Традиційні банківські інструменти часто виявляються недоступними або неефективними для мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП). У відповідь на ці виклики з'являються інноваційні фінансові сервіси, такі як eDilo, що пропонують альтернативні рішення для забезпечення обігового капіталу.

1. Проблематика фінансування ММСП в Україні

Повномасштабна війна в Україні суттєво ускладнила доступ ММСП до фінансування. Комерційні банки переорієнтувалися на купівлю державних цінних паперів, обмеживши кредитування бізнесу. Державні програми, такі як «Доступні кредити 5-7-9%» та «Власна справа», мають обмежений масштаб і не

завжди відповідають потребам ММСП. У цьому контексті виникає потреба в альтернативних фінансових інструментах, здатних оперативно та ефективно забезпечити бізнес необхідними ресурсами.

2. eDilo: концепція та функціональність

eDilo – це перший в Україні онлайн-сервіс оплати частинами (BNPL – «купи зараз, плати потім») для бізнесу, розроблений компанією Activitis. Сервіс дозволяє продавцям і покупцям укладати угоди в цифровому форматі, забезпечуючи прозорість та ефективність фінансових відносин. Продавці можуть укладати факторингові договори, отримуючи швидкі платежі без тривалих затримок, а покупці отримують товари одразу, сплачуючи поступово.

3. Переваги eDilo для бізнесу

- Швидкість та зручність: рішення щодо фінансування приймаються оперативно, що дозволяє бізнесу швидко реагувати на потреби.
- Беззаставне фінансування: відсутність необхідності в заставах робить сервіс доступним для широкого кола підприємств.
- Цифровізація процесів: використання цифрових підписів та онлайн-платформи спрощує документообіг та знижує адміністративні витрати.
- Покращення ліквідності: можливість отримання коштів без затримок дозволяє бізнесу ефективно управляти обіговим капіталом.

4. Ринок факторингу в Україні

Факторинг в Україні залишається слаборозвиненим. У той час як у країнах ЄС факторингові операції становлять від 11 до 17% ВВП, в Україні цей показник залишається на рівні до 0,5%. Потенціал ринку факторингових послуг в Україні оцінюється в \$18 млрд, для його покриття необхідно залучити не менше \$1 млрд інвестицій. Сервіси на кшталт eDilo мають на меті змінити цю ситуацію, пропонуючи ефективні та доступні фінансові рішення для бізнесу.

Отже, eDilo є прикладом інноваційного підходу до вирішення проблем фінансування ММСП в Україні. Завдяки цифровізації процесів, швидкості прийняття рішень та відсутності необхідності в заставах, сервіс пропонує ефективну альтернативу традиційним банківським інструментам. Розвиток

таких сервісів сприятиме зміцненню фінансової стійкості українського бізнесу та стимулюватиме економічне зростання.

Список використаних джерел

1. eDilo – інноваційний фінансовий інструмент для українського бізнесу. Forbes.ua. 05.12.2024.
2. Акціонери фінтех-компанії Activitis: «Потенціал ринку факторингових послуг в Україні – \$18 млрд, для його покриття ми залучаємо \$1 млрд інвестицій». Forbes.ua. 23.10.2024.
3. Система «Prozorro.Продажі» запускає факторинг для бізнесу. Forbes.ua. 30.10.2024.

СЕКЦІЯ 3.
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МІСЬКИХ
АГЛОМЕРАЦІЙ У СПРИЯННІ СТАЛОМУ РОЗВИТКУ
НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Александров Б.В.
здобувач ступеня доктор філософії,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна

МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС ЯК ІНДИКАТОР ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Малий та середній бізнес (МСБ) є ключовим чинником стійкості національної економіки та одним із базових елементів її економічної безпеки. В умовах трансформаційної нестабільності, зумовленої війною, структурними змінами в ринку праці та глобальними викликами, МСБ виступає індикатором адаптивності та відновлювального потенціалу економіки. Його здатність підтримувати реальний сектор, забезпечувати виробництво товарів і послуг та адаптуватися до зовнішніх викликів робить МСБ важливим маркером економічної безпеки держави (табл.1).

Таблиця 1

Динаміка реалізованої продукції підприємств України
за період 2019-2023 рр.

Рік	Реалізована продукція підприємств України		
	Усього з урахуванням великих, млн.грн	Малі, млн грн	Середні, млн грн
2019	9 639 730	1 839 876	4 168 439
2020	10 049 870	2 064 121	4 359 362
2021	13 616 793	2 576 371	5 900 055
2022	11 033 018	2 101 912	4 906 839
2023	13 574 894	2 668 866	5 990 415

Джерело: складено автором за даними [1, 2].

Для кількісної оцінки внеску малого та середнього бізнесу в економічну безпеку доцільно проаналізувати економічну вагу МСБ у структурі національної економіки та простежити динаміку змін в умовах трансформаційної нестабільності.

Аналізуючи динаміку реалізації продукції МСП у грошовому вираженні, спостерігаємо суттєві коливання, які тісно пов'язані з ключовими подіями в економічному та політичному житті країни. У 2020 році, на тлі пандемії COVID-19, не дивлячись на глобальну кризу, як малий, так і середній бізнес демонстрували приріст обсягів реалізації, що, ймовірно, пов'язано з адаптацією бізнесу до нових умов та стрімким зростанням онлайн-сектору.

У 2021 році показники стрімко зросли – це був рік після карантинного відновлення, що супроводжувався активізацією ділової активності, лібералізацією податкової політики та покращенням споживчого попиту. Водночас у 2022 році, з початком повномасштабної війни, всі показники впали: малий бізнес зменшив обсяги на понад 470 млрд грн, а середній – майже на 1 млрд. Це свідчить про критичний вплив військових дій на виробництво, логістику та платоспроможність населення.

Натомість у 2023 році відбувається помітне відновлення. Показники малих підприємств зросли до 2,67 трлн грн, а середніх – майже до 6 трлн грн. Це може свідчити про часткову адаптацію економіки до умов війни, зміщення виробництва в західні регіони, а також про стабілізацію валютного ринку та збереження внутрішнього попиту (табл.2).

Попри суттєві зміни в абсолютних значеннях, у відносних показниках – тобто у відсотковій частці малого та середнього бізнесу у загальному обсязі реалізації – спостерігається майже повна стабільність. Частка малих підприємств з року в рік коливається в межах 18,9–20,5%, а середніх – у вузькому діапазоні 43–44%. Це може свідчити про те, що всі сектори економіки – малий, середній і великий бізнес – втрачали або відновлювалися у приблизно однакових пропорціях.

**Динаміка індексу економічної ваги підприємств України
за період 2019-2023 рр.**

Рік	Індекс економічної ваги підприємств України		
	Малі	Середні	Великі
2019	19,08	43,24	37,67
2020	20,53	43,37	36,08
2021	18,92	43,32	37,75
2022	19,05	44,47	36,47
2023	19,66	44,12	36,21

Джерело: складено автором за даними [1, 2].

Подібна структурна стабільність на перший погляд може здаватися позитивною ознакою, однак у контексті економічної безпеки це сигналізує про жорстку фіксованість ринку, низьку гнучкість та відсутність компенсаторної ролі МСБ у кризових умовах. Інакше кажучи, українська економіка не має внутрішнього важеля, який у випадку падіння одного сегмента міг би бути підхоплений іншим – це ознака структурної вразливості.

Порівняльний аналіз абсолютних та відносних показників реалізації продукції МСБ показує суперечливу динаміку. З одного боку, грошові обсяги реалізації демонструють чутливість до зовнішніх шоків – пандемії та війни, з іншого – структура часток залишається майже незмінною. Це свідчить про системну інертність економіки: жоден сегмент бізнесу не має достатньої гнучкості для перерозподілу ролей у кризових ситуаціях. Така фіксованість є фактором ризику з точки зору економічної безпеки, і вимагає розробки політик, спрямованих на активізацію внутрішніх компенсаторних механізмів та стимулювання гнучкості бізнес-структури України.

Список використаних джерел

1. Програма розвитку ООН в Україні. Малий та середній бізнес в Україні:

тенденції, виклики та можливості. Звіт за результатами дослідження 2024 року [Електронний ресурс] / ПРООН в Україні. Київ, 2024. 64 с. Режим доступу: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

2. Centre for Economic Strategy. (2024). *Українська економіка у 2023 році: Огляд трекера*. Режим доступу: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview>.

Баранов Є.М.,
здобувач ступеня доктора філософії
Науковий керівник – **Лойко В.В.,**
д.е.н., проф., завідувач кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ В УКРАЇНІ

Розвиток агломерацій в Україні є об'єктивним процесом, який є результатом урбанізаційних трансформацій. Повномасштабне вторгнення негативно вплинуло на більшість соціально-економічних процесів в Україні, проте продовжується розвиток процесу зростання кількості населення у міських агломераціях України. Зростаючий потенціал міських агломерацій може стати каталізатором післявоєнного відродження економіки України. Державною стратегією регіонального розвитку України 2021-2027 рр. на було передбачено розвиток семи міських агломерацій: Київської, Запорізької, Дніпровської, Харківської, Одеської, Львівської, Криворізької [1]. В Україні розвиток міських агломерацій обмежується наявними інституційно-організаційними проблемами, зокрема: неврегульованістю процедурних моментів формування агломерацій, існуючими прогалинами у законодавстві України з питань управління власністю, відсутністю дієвих механізмів захисту інтересів мешканців окремих громад. В середині територіальних громад низька активність щодо ініціювання об'єднання та утворення міської агломерації, що зумовлене небажанням керівництва територіальних громад втрачати владу в разі об'єднання з містом

та існуванням різних інтересів груп населення. Повномасштабне вторгнення ще більше знизило інвестиційну привабливість як територіальних громад України так і міських агломерацій. У більшості європейських країн міські агломерації є автономними та самостійними, хоча мають тісні зв'язки в економічній та інших сферах діяльності з різними регіонами. В Україні нормативно-правова база щодо надання міським агломераціям самостійності та автономії тільки формується, що значно уповільнює розвиток міських агломерацій.

Під інвестиційним середовищем розуміють сукупність політичних, економічних і соціальних умов, які сприяють здійсненню інвестиційної діяльності як для вітчизняних так і для зарубіжних інвесторів. Стан інвестиційного середовища можна оцінити як у кількісному вимірі так і у якісному вимірі. Оцінку інвестиційної привабливості регіону через алгоритм кількісної оцінки одиничних показників за виділеними напрямками розвитку регіону запропоновано в науковій праці Опанасюка Ю.А. [2]. Автор пропонує методику оцінки інвестиційної привабливості рекреаційної сфери окремих регіонів України за наступним алгоритмом: визначення одиничних показників інвестиційної привабливості, переведення одиничних показників в індекси, визначення значущості одиничних показників, визначення узагальнюючих показників та інтегрального показника, кластеризація регіонів [2, с. 19]. Інший підхід до оцінки стану інвестиційного середовища запропоновано у статті авторів Куцик П., Бойко Р., Васильців Т., Корягін М., Процикевич А., Артеменко А. [3]. Автори пропонують комплексний підхід до оцінки інвестиційного середовища, який базується на виділенні авторами функціональних складових, зокрема: виробничо-ресурсної, інституційно-правової, безпекової, інфраструктурної. Макроекономічної. Автори представили результати оцінки інвестиційної привабливості Львівської області України на основі розробленого інструментарію експертного опитування [3, с. 377]. Аналіз запропонованих методик оцінки інвестиційного середовища регіонів показав, що доцільно об'єднувати методи кількісного та якісного аналізу. Доцільним кроком у цих двох методах є виділення окремих

функціональних складових, за якими здійснюється оцінка інвестиційної привабливості. У кожній функціональній складовій авторами виділено окремі показники, які у подальшому оцінювались різними методами. На етапі оцінки показників та отримання їх кількісного значення доцільно поєднувати методи кількісної та якісної оцінки для тих показників, які не можна прямо оцінити у кількісному вимірі.

Повномасштабне вторгнення в Україну принесло нові ризики в життя українського суспільства, що не могло не відобразитися у методиці оцінки інвестиційної привабливості регіонів та міських агломерацій.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки та план заходів її реалізації. Постанова КМУ № 695 від 5.08.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

2. Опанасюк Ю.А. Методологічні основи оцінювання інвестиційної привабливості рекреаційного комплексу міських агломерацій. *Вісник СумДУ. Серія “Економіка”*. 2020. № 1. С. 16-24.

3. Куцик П., Бойко Р., Васильців Т., Корягін М., Процикевич А., Артеменко А. Стан інвестиційного середовища регіону та напрями регіональної політики його покращення. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2025. Том 2(61). С. 374-390.

Бобер Л.П.,
*старший викладач кафедри міжнародної економіки
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна*

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРУКТУРИ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

Посилення ролі урбанізованих територій як осередків економічної активності, зростаюча нестабільність та структурні трансформації світового

господарства загострюють проблему вразливості монопрофільних міських агломерацій до зовнішніх викликів та шоків. В таких умовах виникає нагальна потреба в диверсифікації економіки міських агломерацій, розширення діапазону їх господарської діяльності в площину стратегічного забезпечення стійкості національних економік.

Економічна диверсифікація міських агломерацій відображає багатогранний процес модифікації структурної архітекτονіки господарського комплексу через формування та розвиток нових галузей, ринків, продуктів і послуг. Цей процес забезпечує зниження залежності від вузького сегменту економічної діяльності, розширюючи адаптивний потенціал великих міст. У просторі міських агломерацій диверсифікаційні процеси набувають особливої інтенсивності з огляду на наявність сприятливих передумов – концентрації інтелектуальних, фінансових та інфраструктурних ресурсів [11].

Прояви економічної диверсифікації агломераційних утворень різняться залежно від характеру їх господарської діяльності, способів організації факторів виробництва та механізмів розподілу ресурсів [12].

Галузева диверсифікація передбачає розширення секторального діапазону та зменшення домінування окремих галузей в межах агломерації, нівелюючи надмірну концентрацію в окремих зонах.

Функціональна диверсифікація забезпечує багатоманітність економічних функцій, що виконуються в межах господарської діяльності агломерації, тоді як експортна диверсифікація передбачає багатовекторність економічних зв'язків.

Теоретичне осмислення економіки міст зазнало суттєвої трансформації впродовж останніх десятиліть. Наукові доробки, які започаткували просторову організацію господарства, хоча й не зосереджувались безпосередньо на вивченні господарської діяльності агломераційних утвореннях, закладають підвалини для розуміння економічної поведінки міст [16]. Теорія полюсів зростання концептуалізувала «місто» як осередок тяжіння економічного потенціалу та рушійну силу розвитку прилеглих територій [3].

Вагомий внесок у розуміння агломераційних процесів забезпечили

доробки з нової економічної географії, розвинені в працях сучасних дослідників, що пояснюють формування агломерацій через призму взаємодії зростаючої віддачі від масштабу, транспортних витрат та мобільності факторів виробництва [16]. Ці теоретичні напрацювання уможливили переосмислення агломераційних утворень як складних самоорганізованих економічних систем.

Сучасна наукова думка тяжіє до інноваційних підходів, серед яких важливе місце займають концепції «розумної спеціалізації», циркулярної економіки міст та «розумних міст». В інноваційних теоретичних конструкціях наголошується на необхідності стратегічного підходу до диверсифікації економічної структури з інтеграцією технологічних новацій, екологічних стандартів та соціальних запитів [13; 15].

Економічна стійкість національного господарства значною мірою визначається здатністю його складових елементів, зокрема міських агломерацій, протистояти зовнішнім викликам та пристосовуватися до мінливого середовища. Господарські системи з диверсифікованою структурою демонструють вищу резистентність до економічних потрясінь порівняно з монопрофільними утвореннями.

Міські агломерації справляють багатовекторний вплив на національну економічну стійкість за допомогою притаманному більшості з них абсорбційному потенціалу та низки адаптаційних механізмів, що дозволяють нівелювати негативні наслідки економічних шоків без істотних системних втрат. Водночас, агломераціям властива здатність швидко пристосовуватись до змін зовнішнього середовища, використовуючи трансформаційний потенціал, який сприяє видозміні економічної структури у відповідь на чергові виклики [1].

Наукові розвідки підтверджують значущу кореляційну залежність між ступенем диверсифікації міських економік та їх стійкістю під час глобальних економічних потрясінь [7].

Досвід підтримки стійкості національних економік в розвинених країнах демонструє різноманітні підходи до диверсифікації економіки агломерацій.

Рандстад у Нідерландах втілює поліцентричну модель агломераційного утворення, де економічна диверсифікація досягається через функціональну спеціалізацію окремих міст при збереженні взаємодоповнюваності їх структурних елементів [4]. Зокрема, міста регіону – Альмере, Амстердам та Утрехт мають сильні економічні профілі, що спеціалізуються на розвитку фінансового сектору та креативних індустрій. Роттердам виступає логістичним та промисловим осередком, а в Гаазі зосереджена діяльність міжнародних організацій та уряду [4]. Таким чином, функціональна спеціалізація міст у поєднанні з розвиненою транспортною інфраструктурою забезпечує агломерації Рандстад високий рівень диверсифікації та економічної стійкості.

Метрополія Великого Парижу є найбільшим центром зайнятості в Європі та являє собою модель диверсифікації, в якій поєднані традиційні сектори економіки, такі як туризм, сільське господарство та виробництво продовольства, з розвитком інноваційних кластерів у сфері біотехнологій, інформаційно-комунікаційних технологій та циркулярної економіки [9].

Токійська агломерація має потужну диверсифіковану базу у виробничій сфері (важка та легка промисловість), помітну концентрацію менеджменту та фінансів у Токіо та поблизу нього, і при цьому, демонструє розвиток нових секторів на основі усталених компетенцій та наявної інфраструктури [9].

Міські агломерації країн, що розвиваються, стикаються з викликами у процесі економічної диверсифікації, серед яких інституційна недосконалість, обмежені інфраструктурні можливості та соціальна нерівність. Попри це, деякі агломерації країн, що розвиваються застосовують інноваційні підходи до подолання цих перешкод.

Так, наприклад, Лагоська агломерація в Нігерії впроваджує стратегію диверсифікації через розвиток сектору цифрових послуг та креативних індустрій, що доповнює традиційну модель торговельного осередку *fin tech* потенціалом для розвитку. Технологічна екосистема Лагосу в 2021 році визнана як місто з найбільшою кількістю стартапів в Африці, згідно зі звітом *Startup Blink Ecosystem Index* [8].

Особливістю моделі Мумбаї в Індії виступає фактор формування спеціалізованих економічних зон та форми державно-приватного партнерства для розвитку інфраструктури [10].

Кластерна політика виступає визначальним інструментом диверсифікації економіки агломерацій, забезпечуючи концентрацію ресурсів та компетенцій у перспективних секторах господарства. Дослідження, проведені Європейською платформою кластерної співпраці (ECCP, European Cluster Collaboration Platform) свідчать, що регіони з розвиненими кластерними утвореннями демонструють вищі показники інноваційної активності та зайнятості порівняно з регіонами, де кластерні ініціативи відсутні [5;6].

Формування інноваційних екосистем передбачає розбудову мережі взаємодії між університетами, дослідницькими інституціями, бізнес-структурами та органами влади. Підґрунтя для розвитку таких екосистем забезпечують сучасні моделі інноваційної взаємодії, які стимулюють розвиток інноваційних процесів в кластерах продукування й поширення знань та екологічної стійкості [2].

Інфраструктурний розвиток відіграє критичну роль у диверсифікації економіки агломерацій, створюючи передумови для становлення нових секторів та підвищення загальної продуктивності господарського комплексу. Інвестиції в інфраструктуру мають мультиплікативний ефект для економіки агломерацій, створюють можливості для генерації значних доходів від збільшення обсягів внутрішнього продукту на кожен інвестований долар.

Українські агломерації володіють значним потенціалом диверсифікації економічної структури, що визначається низкою чинників, серед яких наявність кваліфікованого людського капіталу, розвинений науково-технічний потенціал та вигідне географічне розташування [17; 18]. Між тим, аналіз господарської структури найбільших агломераційних утворень України – Київської, Одеської, Дніпровської та Львівської – виявляє надмірну концентрацію економічної активності в рамках традиційних секторів при одночасно недостатньому стимулюванні інноваційно-орієнтованих галузей, що зумовлено, не в останню

чергу, воєнними діями та кризовим станом економіки в деяких регіонах [14].

Потенційні вектори диверсифікації економічної структури міських агломерацій охоплюють широкий спектр напрямків – від стимулювання розвитку сектору інформаційних технологій та цифрових послуг на підґрунті наявного людського капіталу – до сприяння еволюції креативних індустрій.

Перспективним напрямком для повоєнного відновлення українських агломерацій може стати й модернізація промислових комплексів у відповідності до концептуальних засад Індустрії 4.0, становлення біо- та циркулярної економіки, реалізація трьохетапної моделі диверсифікації, яка передбачає відбудову зруйнованої інфраструктури, забезпечення енергетичної безпеки міських конгломератів, стабілізацію фінансового сектору, формування інституційного підґрунтя для подальших структурних перетворень – на першому етапі; активна диверсифікація на другому етапі, де відбуватиметься формування інноваційної екосистеми, розвиток галузевих та міжгалузевих кластерів, поглиблення інтеграції у глобальні господарські зв'язки та становлення нових секторів економіки відповідно до принципів розумної спеціалізації. На третьому етапі вбачається необхідною консолідація зусиль інституцій, суб'єктів господарювання, соціальної сфери для закріплення результатів структурних перетворень, підвищення міжнародної конкурентоспроможності міських агломерацій, розвиток підприємницької ініціативи, поширення інновацій у знаннях, культурі, гармонізація виробничої, соціальної та екологічної складової національної економіки.

Отже, економічна диверсифікація міських агломерацій являє собою багатовимірний процес, що охоплює галузевий, просторовий, функціональний та експортний напрямки розширення спектру господарської діяльності. Міські агломерації справляють вагомий вплив на національну економічну стійкість через низку механізмів, серед яких виділяються абсорбція економічних шоків, адаптація до мінливих умов та структурна трансформація. Міжнародний досвід демонструє різноманітні підходи до диверсифікації економіки агломерацій, які можуть слугувати орієнтирами для формування національних стратегій.

Практичними інструментами диверсифікації економічної структури агломерацій виступають кластерна політика та формування інноваційних екосистем, розвиток інфраструктури, інвестиційні та фінансові механізми, а також підтримка малого й середнього бізнесу. Українські агломерації мають значний потенціал диверсифікації економічної структури, але стикаються з низкою перешкод, серед яких інфраструктурні обмеження, фінансові бар'єри та інституційна недосконалість. Всі ці аспекти потребують проявів згуртованості суспільства у розробці державної політики підтримки розвитку міських агломерацій, формуванні стратегій їх смарт-спеціалізації, а також при розробці механізмів стимулювання процесів диверсифікації на національному та локальному рівнях.

Список використаних джерел

1. Briguglio, L.A., Cordina, G., Farrugia, N., Vella, S. Economic Vulnerability and Resilience: Concepts and measurements. *Oxf. Dev. Stud.* 2019. Vol. 37. P. 229-247.
2. Carayannis E. & Campbell D. Democracy of Climate and Climate for Democracy: the Evolution of Quadruple and Quintuple Helix Innovation Systems. *Journal of the Knowledge Economy. Springer; Portland International Center for Management of Engineering and Technology (PICMET)*. 2021. Vol. 12(4). P. 2050-2082.
3. Gavrilă-Paven, I. Developing a Growth Pole: Theory and Reality. *Management Organizations and Society*. 2017. P. 209-215. URL: <https://doi.org/10.18515/DBEM.M2017.N01.CH22>
4. Goess, S., de Jong, M., & Meijers, E. City branding in polycentric urban regions: identification, profiling and transformation in the Randstad and Rhine-Ruhr. *European Planning Studies*. 2016. Vol. 24(11). P. 2036-2056. URL: <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1228832>

5. Kramer J. P., Komendzinski, M.K., Galdiga, L., Welford M., Schmidt, F. Summary report on cluster policies and programmes across Europe and priority third countries. *European Cluster Collaboration Platform (ECCP)*. 2022. 87 p.
6. Kramer, J., Galdiga L., Schmidt F., Ginzinger F., Layher J., Vogelsang V. European Cluster Panorama Report. Brussels, May 2024. 96 p.
7. Martin R.L. Shocking aspects of regional development: Towards an economic geography of resilience. G.L. Clark, M. Feldman, M. Gertler, D. Wojcik (Eds.). The new Oxford handbook of economic geography. *Oxford University Press. Oxford*. 2018. P. 837-864.
8. Ndudi Osakwe. Yaba! The Making of a Technology Ecosystem. Medium. Aug 10, 2021. URL: <https://medium.com/@ibgnigeria/yaba-the-making-of-a-technology-ecosystem-2f5ce516b735>
9. OECD & European Commission. *Cities in the world: A new perspective on urbanisation*. Paris, France: OECD. 2020. URL: <https://doi.org/10.1787/d0efcbda-en>
10. Phuyal, M. Analyzing the Indian way of Public Private Partnership (PPP). SSRN. March 3, 2024. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4746663>
11. Ron Boschma. Relatedness as driver of regional diversification: a research agenda. *Regional Studies. Taylor & Francis Journals*. 2017. Vol. 51(3). P. 351-364. DOI: 10.1080/00343404.2016.1254767.
12. Song Wang, Canyu Yang, Dailing Hou, Liang Dai. How do urban agglomerations drive economic development? A policy implementation and spatial effects perspective. *Economic Analysis and Policy*. 2023. Vol. 80. P. 1224-1238
13. Territory of innovations: best practices for sustainable development at the local level. Part 1: digest of analytical stage of international scientific and educational project. Collective Monograph. Sc. ed. V. Omelianenko, O. Prokopenko, T. Tirto. Tallinn: Teadmus, 2022, 227 p.
14. Tkach, S., & Giffinger, R. A smart indicator concept for post-war resilient development of Ukrainian cities. *Rozwój regionalny i polityka regionalna – Regional development and regional policy*. 2024. Vol. 68. P. 29-49. DOI: <https://doi.org/10.14746/rrpr.2024.68.04>

15. Westlund, H., Borseková K. The post-urban hypothesis. *Global Challenges & Regional Science*. Vol. 1. March 2025. URL: <https://doi.org/10.1016/j.gcrs.2025.100005>
16. Wolman, H., Barnes, W., Clark, J., Friedman, S., Harris, R., Lin, J., & Ogorzalek, T. The state of urban research: Views across the disciplines. *Journal of Urban Affairs*. 2022. 46(3). P. 425-462. <https://doi.org/10.1080/07352166.2022.2080073>
17. Шлапак А. В., Іващенко О. А., Бобер Л. П. Міські агломерації: передумови виникнення та чинники формування і розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. с. 33-38.
18. Шлапак, А., Іващенко, О., & Юрченко, О. Сучасні підходи до розуміння ролі міських агломерацій у сталому розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-20>

Бойко Д.,
здобувач вищої освіти ОПП «Міжнародна економіка»
Науковий керівник – **Юрченко О.А.,**
к.е.н., доцент., доцент кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна

РОЛЬ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ В СТАЛОМУ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Енергетична безпека є ключовим компонентом національної безпеки України та важливою складовою енергетичної стабільності Європи. Реформа енергетичного сектору спрямована на його модернізацію, гармонізацію з нормами Європейського Союзу (далі – ЄС), створення конкурентного ринку газу й електроенергії з прозорим ціноутворенням і належним захистом споживачів. З 2011 року, після приєднання до Європейського Енергетичного Співтовариства (далі – ЄЕС), Україна активно інтегрується до європейського енергетичного ринку. Адаптація європейського законодавства сприяє

зміцненню енергетичної незалежності та покращенню якості обслуговування споживачів [1].

Питання захисту енергетичної безпеки та енергетичних інтересів суспільства широко висвітлені у наукових працях провідних вітчизняних дослідників, зокрема С.С. Когута [3], Г.Л. Рябцева [5], О.М. Суходолі [5], Ю.М. Харазішвілі [5], А.І. Шевцова [1]. Їхні дослідження зробили вагомий внесок у розвиток системного підходу до реалізації державної політики в енергетичній сфері, а також сформуvalи авторські методики аналізу енергетичної безпеки й моделі управління ризиками, що стали основою для формування стратегічних цілей державної політики в цій галузі.

Асоціація з ЄС передбачає спільні зусилля щодо підвищення енергетичної безпеки, розвитку інфраструктури, інтеграції ринків, гармонізації регулювання, а також сприяння енергоефективності й відновлюваній енергетиці. Формування конкурентного енергетичного ринку неможливе без незалежного регулятора, здатного забезпечити дотримання єдиних правил. Відповідно до вимог Третього енергетичного пакета ЄС, національні регулятори мають бути автономними від політичного та бізнес-впливу та співпрацювати з іншими європейськими структурами задля розвитку ринку й забезпечення стабільності енергосистем.

Задля координації діяльності регуляторів створено Агентство зі співробітництва регуляторів енергетики (ACER), а транскордонну взаємодію операторів передавальних систем організовано через мережі ENTSO-E (електроенергія) та ENTSO-G (газ). Вони розробляють стандарти для інтеграції національних енергосистем у загальноєвропейський простір [2].

Аналіз енергетичної безпеки України базується на системі показників, згрупованих за економічними, політичними, технологічними, екологічними, соціальними та управлінськими критеріями. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити рівень стійкості енергосистеми.

Енергетична безпека є невід'ємною частиною системи національної безпеки. Згідно із Законом України «Про національну безпеку», вона

«...полягає у захисті суверенітету, територіальної цілісності та національних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз» [4].

У цьому контексті енергетична безпека визначається як стан економіки, який забезпечує захищеність енергетичних інтересів держави, стійке забезпечення паливно-енергетичними ресурсами та стабільне функціонування економіки в умовах звичайного, надзвичайного чи воєнного стану.

Енергетика є стратегічною галуззю, від стабільного функціонування якої залежить життєздатність усіх секторів економіки. Енергетична безпека забезпечує наявність, доступність і безперебійне постачання енергії належної якості як у звичайних умовах, так і під час надзвичайних ситуацій. Вона гарантує захищеність держави та її економіки від енергетичних криз.

Енергетична безпека країни базується на трьох ключових засадах:

- диверсифікація джерел постачання, що знижує залежність від окремих ресурсів;
- енергоефективність, яка мінімізує споживання без втрати продуктивності;
- розвинена інфраструктура, що забезпечує надійне транспортування та розподіл енергії.

Таким чином, енергетична безпека є не лише економічним і технічним пріоритетом, а й соціальним чинником, що впливає на якість життя, рівень розвитку суспільства та національну стійкість до зовнішніх загроз.

Енергетична безпека є критично важливою складовою національної безпеки, що поєднує технічну надійність, економічну ефективність, екологічну стійкість та безпеку енергопостачання. Це особливо актуально для країн, які розвиваються або залежать від імпорту енергоносіїв.

О. Суходоля та Ю. Харазішвілі визначають «...енергетичну безпеку як здатність енергосистеми стабільно та ефективно забезпечувати потреби суспільства в енергоресурсах, підтримувати функціонування економіки в умовах як стабільності, так і кризи, а також забезпечувати незалежність держави у формуванні енергетичної політики» [5].

Енергетична безпека є ключовим чинником сталого розвитку, забезпечуючи доступ до енергії за економічно прийнятних умов. Вона охоплює безпеку постачання та попиту, надійність енергосистем, а також фізичну захищеність енергетичних об'єктів і персоналу. Ця сфера тісно пов'язана з економічною, екологічною та національною безпекою.

Особливої актуальності енергетична безпека набуває для країн, що розвиваються, де необхідне глибше усвідомлення її значення для людського розвитку. Інновації відіграють ключову роль у створенні безпечних, стабільних і ефективних енергосистем, сприяючи їхній модернізації.

Вважаємо, що енергетичну безпеку слід розглядати як реалізацію національного інтересу, спрямованого на сталий розвиток економіки й підвищення якості життя населення. Загальна мета – трансформація енергетичного сектору з дотаційного у конкурентний, прибутковий і технологічно розвинений. Це потребує інвестицій у сучасні технології, стимулювання підприємництва та розвитку відновлюваної енергетики й енергоефективних рішень.

Отже, енергетична безпека – це сукупність заходів, спрямованих на стабільне й ефективне функціонування енергетичної системи з урахуванням економічних інтересів держави. У контексті інклюзивного розвитку вона передбачає безперервний доступ до енергоресурсів за доступними цінами та відповідність енергетичної моделі стратегічним національним пріоритетам.

Список використаних джерел

1. Енергетична безпека України: стратегія та механізми забезпечення / А. І. Шевцов, М. Г. Земляний, В. О. Бараннік та ін. ; за ред. А. І. Шевцова. Дніпропетровськ : Пороги, 2002. 264 с.
2. Євроінтеграційний портал. URL : <https://eu-ua.org>
3. Когут С. С. Енергетичний ринок України: створення умов для ефективного енергозабезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6 (324). С. 403–412.

4. Про національну безпеку : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

5. Суходоля О. М., Харазішвілі Ю. М., Рябцев Г. Л. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками : монографія. Київ : НІСД, 2023. 152 с.

Вербняк Т. М.,
здобувач ступеня доктора філософії
Науковий керівник – Лойко В. В.,
д.е.н., проф., завідувач кафедри міжнародної економіки
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

РОЗУМНІ МІСТА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

В основу концепції розумного міста закладений принцип використання інформаційних технологій для покращення умов життя мешканців міст, їх комфортності та безпеки. Рівень діджиталізації різних послуг та сервісів для мешканців міст в Україні дуже високий. Велика кількість українців з початком повномасштабного вторгнення виїхали за межі України і мали можливість оцінити переваги вже таких звичних для нас цифрових послуг.

Найбільш популярним порталом цифрових послуг для українців є Єдиний портал державних послуг «Дія», яку було презентовано у 2019 р. та офіційно впроваджено у 2020 р. Станом на кінець 2020 р. на порталі було доступно 50 послуг, на кінець 2021 р. – 72 послуги, зараз їх вже більше ста. Зручним для українців у порталі «Дія» є розташування документів, які посвідчують особистість, можливість формування різноманітних довідок та витягів з реєстрів, подання заяв на субсидії, зміна місця проживання, реєстрація та закриття ФОП та багато іншого.

Діджиталізація банківської сфери є також надзвичайно корисним впровадженням для зручності користувачів банківських послуг. Більшість

банків України мають зручні мобільні застосунки, які надають можливість в декілька кліків отримати інформацію про стан рахунку, провести обмін валют чи здійснити перерахування коштів юридичним та фізичним особам без необхідності відвідування банківської установи. Цю зручність дистанційного управління власним банківським рахунком особливо оцінили ті українці, які виїхали закордон під час війни.

Ще одна діджиталізована сфера більшості українських міст – це транспорт і логістика. За рахунок застосування різних мобільних застосунків у мешканців є можливість придбання квитків на міський транспорт, наприклад, у додатку Київ цифровий. Київ Цифровий дозволяє отримати значну кількість цифрових послуг по місту (паркування, інформація про відключення світла, дорожний рух, придбання квитків на транспорт та інше). Також можна онлайн придбати квитки на потяг через сайт або чи мобільний додаток Укрзалізниці. Через мобільні додатки можна замовити послуги таксі компаній: Болт, Убер, Уклон. Мобільний додаток використовується також мешканцями для доставки різних товарів, наприклад додаток Glovo. Інформацію щодо доставки посилок Новою поштою або іншими поштовими службами також можна отримати через мобільний додаток. Велика кількість магазинів має сайти, на яких можна замовити необхідні товари. А великі маркетплейси типу Розетка чи Каста розміщують також інформацію партнерів. На сайті Пенсійного фонду України можна отримати інформацію про орієнтовний розмір пенсії. Електронна медична служба Helsi надає можливість запису в електронну чергу для візиту до лікаря. Prometheus, EdEra та інші цифрові сервіси дозволяють отримати послуги з отримання різного роду освіти та проходження тренінгів та курсів. Vodafone, Kyivstar, Volya, Ip-Net та інші цифрові додатки дозволяють отримати послуги телекомсервісів (мобільного зв'язку, мобільного або стаціонарного інтернету).

Kyiv Smart City продовжує ідентифікуватись як середовище із застосування новітніх інформаційних технологій. Діджиталізація різних послуг для населення створює більш комфортне і безпечне середовище для

проживання людей в містах України, зокрема у місті Києві. Для управління потоками інформації в містах застосовуються технології, які дозволяють збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних з різних джерел, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення для оптимізації ресурсів та покращення якості життя мешканців. Цифрова інфраструктура розумного міста включає у себе: розумну мережу (смарт-GRID), інтелектуальні транспортні системи, інтелектуальні системи розподілу енергоресурсів та води, інтелектуальні системи управління відходами, системи застосування альтернативних джерел енергії (сонця, вітру, води та ін.), інтелектуальні системи відео нагляду, які підвищують рівень безпеки в місті, застосування енергоефективних та енергоощадних технологій у міських будинках, так звані «розумні будинки».

Разом з новими можливостями, які надають цифрові технології, з'являються і нові небезпеки і виклики: кібер-загрози з боку хакерів, DDOS-атаки можуть призвести до затримки платежів клієнтів, нестабільної роботи мобільних застосунків, або навіть втрати персональних даних клієнтів. Банки та інші організації і установи мають постійно інвестувати в кібер-безпеку, оновлювати знання відповідальних підрозділів та підвищувати рівень обізнаності свої клієнтів про методи кібер-безпеки з метою запобігання інтернет шахрайства та фішингу [1]. Зростання ролі техногенних ризиків можуть вплинути на економічну безпеку різних установ та організацій. Процес діжиталізації викликає постійну потребу значних інвестицій у нові основні засоби та ІТ продукти з метою збереження актуальності програмних продуктів і мобільних застосунків.

Ключовими складовими на шляху до стійкого економічного розвитку міста Києва в питанні сучасної смарт-спеціалізації виступатиме відкритість та співробітництво міста Києва з містами Європи. Імплементация цифрових рішень дозволить залучити інвестиції у розвиток різних сфер економіки міста та додасть оперативності у вирішенні питань модернізації фізичної та економічної інфраструктури міста.

Список використаних джерел

1. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/aktualni-vyklyky-ta-zahrozy-ekonomichniy-bezpetsi-ukrayiny-v>

Войтко С. В.

*д.е.н., професор, завідувач кафедри міжнародної економіки
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
м. Київ, Україна*

ГЛОБАЛЬНА СПІВПРАЦЯ У ЧАСТИНІ БЕЗПЕКИ, ІННОВАЦІЙ ТА ТЕХНОЛОГІЙ

Вже 12 рік триває російсько-українська війна, яку вже можна називати Третьою світовою війною. З 2022 року на стороні росії виступили: Білорусія /надала свою територію для воєнної агресії безпосередньо на Житомирську, Київську та Чернігівську області/; Іран /надає зброю/; Північна Корея /надає зброю та військових/. Потреба адаптуватися до викликів сьогодення на глобальному рівні суттєво трансформує міжнародне співробітництво. Ми наразі спостерігаємо зміну підходів, принципів, механізмів, структури міжнародної економіки та глобальної безпеки.

Російсько-українська війна у глобальному зрізі вказує на розмежування підходів до поваги країн у частині підтримки міжнародного права стосовно непорушності кордонів. Понад 50 країн, які виступають з підтримкою України, суттєво допомагають українцям у протистоянні з споконвічним ворогом. Чому споконвічний? На це питання відповідь надає історія.

На початку XIII-ого століття відбулися дві події, які носять доленосний, довгостроковий характер саме зараз для нашої країни. Вже століттями йде боротьба в Євразії між підходами до розвитку суспільств. Одним підходом є красти, вбивати, руйнувати, воювати. Іншим підходом є розвиватися за рахунок

інновацій, культури, науки, освіти. Мова у першому випадку йде про «Велику Ясу Чингісхана» (1206 рік) [1], прихильники якої воювали в Азії та Європі. Другий підхід міститься у «Великій хартії вольностей» (1215 рік) [2], послідовники якої створюють сучасну цивілізацію, економіку Знань, формують мирну повістку на планеті Земля. Нам доля дала можливість перемістити цей кордон між «Хартією» та «Ясею» далі на схід. 150 років цей кордон проходив на західних кордонах російської імперії, на території Польщі. Бандерівці понад 70 років тому рухали цей кордон на західній Україні. З 2014 року лінія розмежування вже на сході України. Тисяча кілометрів за століття. Ось тому я вважаю цю війну споконвічною. Понад 800 років триває це протистояння на рівні Євразії.

Розуміння цього контексту і є необхідністю забезпечення безпеки, реалізації інновації та розроблення технологій на глобальному рівні. Адже «Велика хартія вольностей» передбачала забезпечення прав Людини, передумови для утвердження свободи та верховенства права. Ці положення є актуальними для сучасної цивілізації. Про «Ясу», яка є зведення військових і цивільних законів, немає бажання тут писати.

Цивілізаційний розлом між «Ясею» та «Хартією» за географічною, соціальною ознаками є суттєвий. Він призвів до найбільшого протистояння у ХХІ столітті. В епоху Індустрії 4.0 та економіки Знань ми маємо те, що окремі народи спрямовані на знищення інших націй та завоювання їхніх територій, підносять свою націю над іншими. Це все є шкідливе для колективної безпеки та глобальної економіки. Безпека цивілізації можлива лише співпрацею.

Перейдемо від розгляду столітніх тенденцій до поточних, які вимірюються роками. У 2024 році оприлюднено дослідження «The Global Cooperation Barometer» (укр. «Барометр глобального співробітництва»), яке реалізували World Economic Forum і McKinsey & Company. Цей «Барометр» містить аналіз взаємодії між такими п'ятьма вимірами: 1) торгівля і капітал; 2) інновації та технології; 3) клімат і природні ресурси; 4) здоров'я і

благополуччя; 5) мир і безпека. Наведемо результати, які стосуються нашого дослідження.

Дивує наведена кількість глобальних конфліктів: це десятки тисяч. У 2012 році їх було 18 тисяч, карантинні обмеження (2020 рік) «знизили» їх до 13 тисяч. Це дуже великі цифри. Причини різні, у тому числі й та, до якої, на жаль, причетні українці – боротьба за існування і наш цивілізаційний вибір євроінтеграції.

Конфлікти в епоху Індустрії 4.0 вже перейшли у кіберпростір. Так, маємо одну значну кібератаку кожні три дні (2020–2022 рр. – 11,3 кібератак на місяць). А з початку російсько-української війни саме російські атаки на нашу інформаційну систему зросли у понад 2,5 рази, а на країни НАТО – понад 3 рази.

Зазначимо, що вимушене переміщення населення суттєво зросло саме у 2022 році. У 2012–2022 роках переміщених осіб було у 108,4 млн, а вже у 2022 рік кількість зросла на 18 %. Тут я хочу відзначити глобальне співробітництво країн з метою допомоги нам не тільки у військовій справі, а і в гуманітарній площині. Вже зараз ми маємо створювати належні умови для повернення наших громадян до України після нашої перемоги. Саме наша перемога зможе створити безпеку для населення у Європі. Про Азію поки важко говорити, адже, як зазначалося, розлом «Яси» та «Хартії» поки проходить на сході України і рух цього розлому повільний. І це завдання саме для нас, адже міжнародні безпекові інституції, які у свій час створювалися для запобігання конфліктів, не можуть реалізувати свою функцію з 2014 року в Україні, в 2008 році в Грузії.

У тезах доповіді використані матеріали НДР «Ресурсне забезпечення місцевих громад для підвищення спроможності протидіяти кризовим ситуаціям» (0125U002065), яка виконується за рахунок фінансування МОН у рамках міжнародного науково-технологічного співробітництва відповідно до Протоколу П'ятнадцятого засідання Спільної робочої групи Україна-НАТО із співробітництва з питань науки та довкілля від 04 липня 2017 року і листа МОН № 1/3273-25 від 20.02.2025, щодо надання фінансування на виконання науково-

дослідної роботи за проектом Програми НАТО «Наука заради миру та безпеки».

Список використаних джерел

1. Яса Чингісхана // Юридична енциклопедія : [у 6 т.] / ред. кол.: Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.]. — Київ : *Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана*, 2004. Т. 6 : Т – Я. 768 с.

2. Велика хартія вольностей // Юридична енциклопедія : [у 6 т.] / ред. кол.: Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.]. — Київ : *Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана*, 1998. Т. 1 : А – Г. 672 с.

3. The Global Cooperation Barometer. *The World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-global-cooperation-barometer-2025/>

Гладчук І.,
здобувач вищої освіти ОПП «Міжнародна економіка»
Науковий керівник – Румик І.І.,
д.е.н., проф., професор кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНЦІЯ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Актуальність проблеми особливостей конкуренції на світовому ринку продовольчих товарів зумовлена глобалізацією економіки, зростаючим попитом на продукти харчування та посиленням продовольчої безпеки як стратегічного чинника стабільного розвитку держав. У таких умовах конкуренція в аграрному секторі набуває складного, багатофакторного характеру, де важливу роль відіграють не лише ціна та якість продукції, а й логістичні можливості, рівень державної підтримки, доступ до інновацій та технологій, екологічні стандарти та адаптація до змін клімату. Світові аграрні

ринки стають дедалі більш динамічними, а країни, що експортують сільськогосподарську продукцію, змушені постійно вдосконалювати виробничі процеси та маркетингові стратегії.

Особливої ваги проблема набуває для країн, які прагнуть посилити свої позиції на світовому продовольчому ринку. Конкуренція в цій сфері ускладнюється нерівномірністю доступу до ресурсів, відмінностями в умовах торгівлі та тарифному регулюванні, а також нестабільністю цін на аграрну продукцію. Водночас, міжнародні споживачі все більше орієнтуються на якість, екологічність і безпечність продуктів, що створює додаткові виклики для виробників. Аналіз особливостей конкуренції дозволяє виявити ключові переваги та бар'єри для розвитку національного агропромислового комплексу в умовах світового ринку, що робить цю проблему надзвичайно актуальною в сучасній економічній політиці.

Оцінити конкурентоспроможність сільського господарства доволі непросто через багатозначність і суб'єктивність самого поняття, а також через нестабільність аграрного сектору та його тісну взаємодію з різними елементами зовнішнього середовища [1].

На конкурентоспроможність продовольчих товарів на світовому ринку впливає поєднання як зовнішніх, так і внутрішніх факторів (рисунок 1).

До внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність світового продовольчого ринку в умовах сталого розвитку національних економік доцільно віднести:

- рівень технологічного оснащення підприємств; продуктивність праці; витрати на виробництво, якість та безпечність продуктів;
- інноваційна спроможність — можливість впроваджувати нові агротехнології та використовувати біотехнології в процесі виробництва;
- стан логістики та інфраструктури (наявність сучасних транспортних, зберігальних та експортних потужностей; ефективність логістичних ланцюгів, тощо);
- достатньо кваліфікований кадровий потенціал;

- фінансова підтримка (доступ до кредитування та інвестиційна привабливість агросектору);
- підтримка національного товаровиробника (субсидіювання, податкові пільги та програма державної підтримки).



Рис. 1. Фактори впливу на конкурентоспроможність вітчизняного продовольчого ринку в умовах сталого розвитку національних економік

Джерело: розроблено автором.

До зовнішніх (екзогенних) факторів впливу належать :

- світові ринкові ціни (зміни на світових біржах продовольства та формування попиту та пропозиції на світовому ринку);

- міжнародна торгова політика (формування митних бар'єрів, квотування, експортно-імпортні обмеження; торгові угоди, участь у міжнародних об'єднаннях зокрема , СОТ або ЄС, тощо;
- коливання валютного курсу впливають на експортну вигідність продукції.
- політична та економічна стабільність (репутація країни-постачальника та ризики, пов'язані з війнами, санкціями, нестабільністю);
- міжнародні стандарти та сертифікація (вимоги щодо якості, безпечності, екологічності продукції та наявність відповідних сертифікатів (ISO, Global GAP, тощо);
- кліматичні зміни та стихійні лиха (засухи, повені, коливання врожайності в різних регіонах).

Отже, міжнародна торгівля продовольчими товарами характеризується високою складністю та їх рівнем конкурентоспроможності.

Оцінка обсягів виробництва продовольчих товарів проводиться за допомогою динамічних показників, таких як абсолютний приріст, темп зростання та темп приросту. Ці показники застосовуються для аналізу стану аграрного сектору, оцінки окремих галузей, виявлення зниження обсягів виробництва певної продукції, встановлення причин таких змін і формування заходів для збільшення виробництва харчових товарів. Обсяги реалізації продовольчої продукції визначаються за рядом критеріїв, що відображають рівень розвитку торгівлі, різноманітність асортименту, ситуацію на ринку, а також ступінь забезпечення населення продуктами у конкретному регіоні [2].

Наразі продукція вітчизняних виробників користується попитом серед покупців. Проте фермерські господарства стикаються з труднощами при спробах потрапити до торговельних мереж та на комерційні ринки. Основними перешкодами є висока вартість оренди торгових місць і складні умови співпраці з роздрібними мережами.

Отже, проведені дослідження дозволили виявити фактори на конкурентоспроможність вітчизняного продовольчого ринку в умовах сталого

розвитку національних економік та розкрити їх характеристики. З'ясовані показники, які дозволяють оцінити конкуренцію на світовому та вітчизняному ринку продовольчих товарів.

Список використаних джерел

1. Соколюк С. Ю., Бленда Н. О., Жарун О. В. Аналіз кон'юнктури продовольчого ринку та визначення стратегічних цілей його розвитку. *Економічний простір*. 2021. Випуск 176, С. 43-47.
2. Щербина С.В. Методологічні аспекти аналізу індикаторів продовольчої безпеки України. *Статистика України*. 2014. № 3. С. 63–68.

Гладчук К.О.,
здобувачка вищої освіти ОПП «Міжнародна економіка»,
Науковий керівник – Румик І.І.,
д.е.н., проф., професор кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО ТА СВІТОВОГО РИНКУ НЕРУХОМОСТІ

У контексті глобальних трансформацій ХХІ століття ринок нерухомості став невід'ємною частиною національної економіки. Це зумовило тісний взаємозв'язок між фазами розвитку ринку нерухомості та економічними циклами країни. Циклічність вступає об'єктивною характеристикою функціонування ринку нерухомості, суттєво впливає на економічну динаміку держав. Процеси глобалізації трансформують структуру попиту на нерухомість, впливаючи на місцеві умови, що, своєю чергою, змінює чинники й пріоритети його розвитку. Це підкреслює актуальність дослідження у даній сфері.

Ринок нерухомості посідає важливе місце в економіці України, виконуючи не лише економічну, а й соціальну функцію, сприяючи сталому розвитку та соціальній інклюзії. Попри те, що його становлення розпочалося з

моменту здобуття Україною незалежності та активної приватизації, галузь усе ще перебуває на етапі формування, зіштовхуючись із низкою як зовнішніх, так і внутрішніх викликів. Серед них: воєнні дії, нерівномірний розвиток сегментів ринку, низька купівельна спроможність населення, недосконале законодавство, обмежений інвестиційний потенціал та недостатній рівень захисту прав інвесторів [1].

Аналіз здійснюється з урахуванням впливу кризових періодів, таких як світова фінансова криза 2008 року, події 2014–2015 років, пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії у 2022 році.

До війни вітчизняний ринок нерухомості демонстрував динамічне зростання та активне будівництво по всій території країни, а ціни стабільно зростали. Натомість сьогодні в багатьох регіонах будівельна діяльність практично призупинена, а обсяг операцій на вторинному ринку значно скоротився. Особлива увага приділяється державним ініціативам у сфері доступного житла.

Нерухомість розглядається як економічне благо, що виконує низку важливих функцій. Передусім, вона є об'єктом споживання, тобто ресурсом для особистого користування: житлові приміщення, земельні ділянки, будівлі соціального призначення тощо. З іншого боку, нерухомість виконує функції реального активу, що має вагоме значення як у приватному, так і в комерційному секторі — її активно використовують у виробництві, сільському господарстві, науці.

У статусі фінансового активу інвестиції в нерухомість можуть приносити прибуток, однак лише за умови позитивної економічної динаміки. Саме тому критично важливо відстежувати політичні й економічні тенденції як у державі, так і в окремих регіонах.

Період із 2018 по 2024 рік характеризуються трансформацією світового ринку нерухомості, яка зумовлена як загальноекономічними факторами (наприклад, швидке зростання країн, що розвиваються), так і специфічними умовами (модернізація інфраструктури в розвинених країнах, масштабна

приватизація в ряді європейських держав).

Ринок нерухомості Європи приваблює нових гравців, однак є доволі специфічним: кожна країна має власні особливості, які необхідно враховувати. Найпростішим шляхом виходу на ці ринки є партнерство з місцевими компаніями, які, по-перше, можуть надати юридичну основу для діяльності, по-друге, допоможуть мінімізувати фінансові ризики, по-третє, мають розуміння місцевих процедур участі в тендерах. Такий формат співпраці створює вигідні умови для ефективної взаємодії.

Одним із найперспективніших ринків у Європі сьогодні є Польща, де активно реалізуються інфраструктурні проєкти: будівництво мостів, авто- та залізниць, об'єктів комерційної нерухомості. Натомість Німеччина характеризується повільним темпом зростання та високою конкуренцією. Вихід на німецький ринок доцільний лише після здобуття досвіду й визнання у Польщі, інакше ризики можуть переважити можливі вигоди.

Скандинавські країни є складними для ведення бізнесу у сфері будівництва. Наприклад, ринок Фінляндії нині демонструє спад, і водночас сильно монополізований — домінують кілька великих компаній. Швеція зростає повільно, а Норвегія, навпаки, демонструє високі темпи зростання завдяки активному будівництву енергетичних та інфраструктурних об'єктів.

Ринки нерухомості Румунії та Болгарії нині залишаються малодинамічними, проте мають потенціал до стрімкого зростання в середньостроковій перспективі. Їхні недоліки — низький рівень цін і висока конкуренція.

Інша ситуація спостерігається на ринку країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Враховуючи загальне економічне зростання регіону, інвестиційний клімат прогнозується як сприятливий.

Дослідження CBRE свідчать, що у 2018–2024 роках обсяг приватного капіталу в глобальному секторі нерухомості сягнув близько 53 млрд доларів США [2].

Згідно з прогнозами Oxford Economics, у найближчі 15 років близько 70%

зростання у будівельній галузі припадатиме на Китай, Індію, Індонезію, Великобританію, Мексику, США та Канаду. Очікується, що до 2030 року глобальний ринок будівництва зросте на 85% порівняно з 2016 роком і досягне 17,5 трлн доларів США [3].

Такий прогноз ґрунтується на подальшій індустріалізації країн Південно-Східної Азії та поступовому відновленні економіки США після фінансової кризи. При цьому темпи зростання будівельного сектора можуть перевищити динаміку світового ВВП.

Водночас складна економічна ситуація в країнах Західної Європи може призвести до зниження обсягів будівництва в середньостроковій перспективі порівняно з піком 2007 року. Зменшення чисельності працездатного населення до 2025 року також потенційно обмежить попит на офісну та складську нерухомість. Натомість очікується зростання обсягів будівництва об'єктів соціальної інфраструктури, таких як лікарні, поліклініки, що пов'язано зі старінням населення та підвищенням рівня соціальних стандартів.

Активізація ринку нерухомості сприяє розвитку суміжних секторів економіки, таких як виробництво будівельних матеріалів, побутових товарів, сфери фінансів і консалтингу. Завдяки вертикальним зв'язкам інвестиції в нерухомість стимулюють зростання суміжних галузей і, відповідно, збільшення бюджетних надходжень. Мультиплікативний ефект досягається за рахунок не лише розвитку обслуговуючих галузей, а й підвищення попиту на супутні послуги, необхідність створення інженерної інфраструктури, збільшення економічної активності населення та створення нових робочих місць.

Отже, проведені наукові дослідження дозволили визначити ключові тенденції розвитку як світового, так і вітчизняного ринку нерухомості, зокрема: зміна регіональної привабливості (зростає роль країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону як центрів інвестиційної активності); інвестування в нерухомість має потужний вплив на економіку країн-реципієнтів; впровадження новітніх технологій. Щодо України, зважаючи на воєнний стан, подальший розвиток ринку нерухомості поки що залишається

непередбачуваним. Водночас ринок нерухомості продовжує функціонувати: громадяни купують житло переважно для власного проживання, у той час як інвестори зайняли вичікувальну позицію, уникаючи вкладень у новобудови, що вимагають додаткових витрат на ремонт, через високі ризики.

Список використаних джерел

1. Бреус С., Сігіда Т. Основні напрями функціонування ринку нерухомості. *Економіка та суспільство*, 2024. Випуск 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-100>
2. Іщук А. Проблеми та перспективи виходу українських компаній на світовий ринок нерухомості. *Економіка і організація управління*. 2023. Випуск 1 (49), С. 154-162. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.15>.
2. Копитко В. Тенденції 2025 року. Що відбувається на ринку нерухомості України і яке житло в попиті. *РБК Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/tendentsiyi-2025-roku-shcho-vidbuvaetsya-1736254545.html>

Глебець К.,
здобувачка вищої освіти ОПП «Економіка міста. Урбаністика»
Науковий керівник – Юрченко О.А.,
к.е.н., доцент., доцент кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна

УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЬ ЗА МУНІЦИПАЛЬНИМИ ФІНАНСАМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Одним із перспективних напрямків удосконалення управління та контролю муніципальними фінансами в Україні, на мою думку, є створення інтерактивної платформи громадського бюджету (партисипативного бюджету). Така платформа надасть можливість громадянам активно залучатися до процесів бюджетного планування, сприяючи підвищенню прозорості

витрачання бюджетних коштів та зміцненню взаємної довіри між органами місцевого самоврядування та населенням.

У більшості міст голосування за проекти громадського бюджету здійснюється двома основними електронними платформами, що використовуються для голосування за проекти бюджетів участі, є сервіси «Громадський проєкт» та «Громадський бюджет» [1].

Ідея інтерактивної платформи громадського бюджету відрізняється від чинних сервісів своєю інноваційністю, комплексністю та орієнтацією на активну участь громадян. На відміну від існуючих платформ, що здебільшого зосереджені на подачі та голосуванні за проєкти, запропонована концепція охоплює повний цикл: від подачі ідей, відкритого обговорення та фахової експертизи — до прозорого моніторингу реалізації з використанням блокчейн-технологій. Вона передбачає створення мобільного додатку з доступом до всіх етапів участі, що підвищує зручність і залучення громадян. Інтерактивна функціональність платформи дозволяє користувачам коментувати, удосконалювати проєкти, а також бачити хід їх реалізації у реальному часі. Коротка схема як це може працювати, на мою думку, зазначено на (рис. 1).



Рис.1. Створення інтерактивної платформи громадського бюджету

**Джерело: складено автором.*

Інтерактивний модуль для моніторингу бюджету міста – це інструмент, який забезпечує прозорість витрат та доходів бюджету, дозволяючи громадянам слідкувати за виконанням бюджету в реальному часі. Основні функції модуля наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Основні функції модуля платформи громадського бюджету

№ з\п	Функція	Характеристика функції
1.	Доходи та витрати	Платформа надає детальну інформацію про доходи (податки, збори, трансферти) та витрати (освіта, охорона здоров'я, благоустрій тощо).
2.	Графіки та діаграми	Візуалізація динаміки доходів і витрат, порівняння запланованих і фактичних витрат, ефективність витрат.
3.	Автоматичне оновлення даних	Інтеграція з електронними системами обліку для оновлення інформації про витрати в реальному часі.
4.	Деталі транзакцій	Кожна витрата має подробиці (сума, дата, постачальник, мета витрат).
5.	Пошук та фільтрація	Можливість фільтрації даних за категоріями (освіта, транспорт тощо), датою, сумою або проектом для детальнішого аналізу.
6.	Оцінка проєктів	Рейтинг проєктів за результатами виконання, а також інструменти для аналізу ефективності витрат.
7.	Сповіщення	Сповіщення про важливі зміни в бюджеті або значні витрати

**Джерело: складено автором.*

Мешканці можуть подавати свої ідеї щодо використання частини муніципального бюджету для реалізації соціально важливих проєктів. Для зручності подання пропозицій платформа може надавати шаблони або анкети, де громадяни заповнюють основні параметри проєкту: мета, орієнтовний бюджет, передбачувана користь для громади, терміни реалізації тощо.

Кожен проєкт після подачі стає доступним для голосування серед мешканців.

Платформа повинна надавати можливість громадянам коментувати та обговорювати проєкти. Це дозволяє громадянам не лише висловлювати свої думки, але й удосконалювати ідеї. Наприклад, якщо проєкт стосується ремонту парку, то користувачі можуть подати свої пропозиції щодо обладнання майданчиків або створення певних зон відпочинку.

Проєкти, які отримують найбільшу підтримку серед громадян, стають

пріоритетними для реалізації. Це дозволяє органам місцевого самоврядування краще орієнтуватися на реальні потреби та бажання населення, а не лише на адміністративні або політичні рішення. Платформа повинна також передбачати можливість відслідковування прогресу реалізації проєктів, за які голосували мешканці. Кожен етап проєкту (від початку до завершення) може бути відображений у реальному часі на платформі, що забезпечить прозорість процесу та дозволить громадянам контролювати використання бюджетних коштів. Такий механізм дозволяє підвищити рівень довіри до місцевих органів влади, оскільки мешканці отримують реальну можливість впливати на прийняття рішень та контролювати ефективність використання публічних коштів. Це знижує ймовірність корупційних ризиків і створює атмосферу взаємодії між владою та громадою.

Створення мобільного додатку для доступу до платформи громадського бюджету є зручним інструментом, що забезпечить постійну комунікацію між громадянами та органами місцевого самоврядування. Це важливо адже:

1. Зручний мобільний додаток забезпечує постійний доступ до платформи громадського бюджету.
2. Надсилає push-повідомлення про нові пропозиції, етапи голосування та статус реалізації проєктів.
3. Дозволяє стежити за використанням бюджетних коштів у режимі реального часу.
4. Надає доступ до бюджетних звітів і аналітики.
5. Має простий інтерфейс із можливістю персоналізації (район, категорії проєктів, теми сповіщень).
6. Підвищує прозорість, інформованість та залученість громадян.

Автоматичний моніторинг фінансових операцій із використанням технології блокчейн — це інноваційний підхід до забезпечення повної прозорості та контролю за використанням публічних коштів на місцевому рівні. Як застосувати блокчейн у сфері муніципальних фінансів в даному випадку описано у табл. 2.

Таблиця 2

Функціонування процесу блокчейн у сфері муніципальних фінансів

№ з\п	Процес	Характеристика процесу
1.	Незмінність записів	Кожна фінансова операція (наприклад, переказ коштів на реалізацію проєкту або оплату послуг) записується у вигляді блоку в ланцюжку транзакцій. Ці записи не можна змінити або видалити без залишення сліду, що унеможливорює фальсифікації.
2.	Публічний доступ до інформації	Усі транзакції можна переглянути у відкритому доступі (або в межах дозволеного доступу — для внутрішніх систем). Це дозволяє мешканцям, журналістам і контролюючим органам відслідковувати, куди йдуть кошти — кожна гривня прозора.
3.	Смарт-контракти	Вбудовані алгоритми (смарт-контракти) можуть автоматично виконувати дії при виконанні певних умов. Наприклад, платіж підряднику здійснюється лише після підтвердження завершення етапу робіт, що зменшує ризики "освоєння" коштів без результату.
4.	Автоматичне оновлення даних	Інформація про транзакції оновлюється в реальному часі. Це дозволяє бачити актуальну картину витрат, стан виконання бюджету чи окремих проєктів.
5.	Інтеграція з іншими платформами	Блокчейн може бути інтегрований з мобільним додатком або інтерактивною платформою громадського бюджету, щоб мешканці могли переглядати прозору історію витрат без спеціальних знань у фінансах.

**Джерело: складено автором на основі [2, 3].*

Переваги для муніципалітету та громади: зменшення ризику корупції та зловживань, автоматизація контролю без потреби в постійному ручному аудиті, довіра до органів місцевого самоврядування з боку мешканців, можливість аналізу ефективності витрат у цифровому форматі.

Залучення експертів і аналітиків до процесу оцінки запропонованих громадських проєктів є важливим етапом для забезпечення їх реалістичності, ефективності та стратегічного значення для розвитку міста. Такий підхід дозволяє не лише відсіяти популістські або технічно нездійсненні ідеї, а й допомогти авторам проєктів покращити їх до рівня, що відповідає міським потребам і бюджетним можливостям. Як працює залучення експертів описано у табл 3.

Як працює залучення експертів

№ з\п	Процес	Характеристика процесу
1.	Попередній технічний аналіз	Експерти з урбаністики, економіки, інженерії, екології тощо перевіряють технічну доцільність і відповідність проєктів містобудівним нормам, екологічним стандартам та обсягам фінансування.
2.	Оцінка впливу та ефективності	Аналітики проводять оцінку потенційного соціального, економічного або екологічного впливу кожного проєкту. Це дозволяє визначити, наскільки ідея сприятиме розвитку міста та покращенню якості життя мешканців.
3.	Рекомендації щодо вдосконалення	У разі виявлення слабких місць або прогалин експерти можуть надати авторам проєктів зворотний зв'язок і рекомендації щодо доопрацювання, що сприяє підвищенню якості ініціатив.
4.	Пріоритизація проєктів	У разі обмеженого бюджету експертна рада може допомогти сформувати рейтинг пріоритетності проєктів на основі їхньої цінності, ефективності витрат і відповідності стратегічним цілям громади.
5.	Прозорість та довіра	Наявність незалежної експертної оцінки підвищує рівень довіри громадян до процесу, адже рішення ухвалюються не лише на основі голосування, а й з урахуванням професійної думки.

**Джерело: складено автором.*

Таким чином, інтерактивна платформа громадського бюджету становить собою інноваційний інструмент удосконалення системи управління та контролю муніципальними фінансами, що поєднує цифрові технології, громадську участь і експертну аналітику. Її впровадження сприяє забезпеченню прозорості бюджетних процесів, підвищенню підзвітності органів місцевого самоврядування, зниженню корупційних ризиків і формуванню партнерських відносин між владою та громадою. Такий підхід є важливим кроком до розвитку ефективного, інклюзивного та стійкого місцевого самоврядування в Україні.

Список використаних джерел

1. Аналітичний звіт. Дослідження розвитку інструменту «Громадський бюджет» у містах України. 2020. 43 с. URL: https://api.egap.in.ua/storage/uploads/images/publication/analitichniy_zvit/Analitichniy-zvit.pdf

2. Солодовнік О. О., Докуніна К. І. Технологія блокчейн: суть і перспективи використання в системі державних фінансів України. *Журнал бізнес інформ.* (2021). URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-3_0-pages-126_131.pdf

3. Терлюк Олексій. Використання технології blockchain у публічному управлінні: перспективні сфери застосування й потенційні проблеми правового забезпечення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». (2021). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25409/29.pdf>

Глущенко Я. І.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки
КПІ ім. Ігоря Сікорського
Корогодова О. О.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки
КПІ ім. Ігоря Сікорського
Підлісний С. Б.
начальник юридичного відділу Обухівської міської ради

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД ПРОТИДІЇ КРИЗОВИМ СИТУАЦІЯМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна військова агресія проти України, що триває з 2022 року, спричинила певні трансформації в системі управління соціальними процесами, зокрема у сфері соціального захисту, гуманітарної допомоги, забезпечення базових потреб населення. У цих умовах саме територіальні громади стали первинними суб'єктами реагування на масштабні гуманітарні виклики, часто без достатньої ресурсної, кадрової чи нормативної підтримки.

З одного боку, це виявило недостатність централізованих механізмів антикризового управління в умовах надзвичайних та кризових ситуацій. З іншого, продемонструвало потужний потенціал місцевих ініціатив, неформальних мереж підтримки, добровольчих ініціатив громадянського суспільства та міжнародної допомоги. Зросла роль як формальних інституцій (державних структур, програм, міжнародних організацій), так і неформальних.

Питання підвищення рівня інституційної спроможності громад до протидії кризовим ситуаціям (військовим, соціальним, економічним, екологічним) є критично важливим у контексті не лише короткострокового реагування, але й довгострокової відбудови, сталого розвитку та резильєнтності громад. Таким чином, актуальність теми зумовлена тривалими наслідками воєнного стану для локальних спільнот (громад), потребою в системному баченні інституційного реагування, необхідністю реалізації принципів сталого розвитку в умовах кризи та відбудови.

Систематизація інституційних дій на різних рівнях (глобальному, національному, локальному) дозволяє забезпечити цілісну модель реагування, з фокусом на ефективну координацію ресурсів, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, психосоціальну підтримку, підтримку вразливих категорій, відновлення інфраструктури та соціального капіталу. У цьому контексті запропонована авторами матриця активізації та актуалізації інституційних засад формування та надання соціальних послуг є практичним інструментом для аналізу поточних проблем і перспектив розвитку напрямів підвищення спроможності громад [1]. У межах дослідження розроблено матрицю активізації та актуалізації інституційних засад формування й надання соціальних послуг в умовах кризових ситуацій, зокрема, під час дії воєнного стану. Ця матриця дозволяє структуровано оцінити дії, ресурси та потенціал різних типів інституцій, а також виявити напрями підвищення спроможності територіальних громад до протидії соціально-економічним загрозам.

Матриця побудована на основі двох взаємопов'язаних осей. Горизонтальна вісь відображає тип інституцій: формальні та неформальні. До формальних інституцій належать державні органи влади, муніципальні служби, національні та міжнародні програми, правові й нормативні механізми. Неформальні інституції охоплюють волонтерські ініціативи, самоорганізовані групи, локальні партнерства. Вертикальна вісь структурує рівні впливу (глобальний, національний та локальний (місцевий)). До глобального рівня належать міжнародні організації, міждержавні угоди, іноземна гуманітарна та

фінансова допомога. Національний рівень охоплює державну політику, урядові ініціативи, законодавчу базу та координаційні центри. Локальний рівень включає громади, органи місцевого самоврядування, місцеві неурядові організації, ініціативні групи [1].

Матриця слугує аналітичним інструментом для оцінки рівня мобілізації та адаптації інституцій, виявлення прогалин у реагуванні на потреби населення, визначення ключових векторів підтримки у кризових умовах і формування інтегрованої моделі соціальної стійкості громади. Відображаються конкретні механізми, інструменти та практики, які використовуються на перетині відповідного інституційного типу та рівня впливу. Наприклад, у площині національних формальних інституцій це політика соціального захисту внутрішньо переміщених осіб, централізовані платформи для реєстрації допомоги; у площині локальних неформальних інституцій це ініціативи взаємодопомоги, волонтерські штаби, психологічна підтримка з боку громади.

Матриця дозволяє не лише реагувати на поточні загрози, а й інтегрувати принципи сталого розвитку у практику антикризового управління. Зокрема, вона відображає соціальний вимір через забезпечення базових прав і потреб людини навіть в умовах нестабільності, розвиток людського капіталу, інституційний сталий розвиток через підвищення адаптивності системи надання послуг до майбутніх проблем, інклюзивність шляхом залучення всіх учасників (держави, громадянського суспільства, бізнесу, міжнародних партнерів) до процесів ухвалення рішень, гнучкість через розвиток багаторівневої моделі реагування, здатної трансформуватися під впливом зовнішніх чинників, а також локалізацію Цілей сталого розвитку — зокрема, подолання бідності, забезпечення здоров'я, зменшення нерівності, формування сильних інституцій і справедливого суспільства.

Матриця має практичну цінність як інструмент стратегічного планування на місцевому рівні, особливо в громадах, що постраждали від бойових дій. Вона допомагає формувати локальні політики, адаптовані до реальних умов, і забезпечує інтеграцію з національними та міжнародними програмами підтримки.

Актуалізація матриці в умовах воєнного стану полягає у постійній оцінці ефективності взаємодії між усіма її елементами та швидкому реагуванні на зміни в потребах населення та безпековій ситуації. Напрями підвищення спроможності громад, виходячи з аналізу матриці, полягають у наступному (табл. 1).

Таблиця 1

Напрями підвищення спроможності громад в умовах воєнного стану

Посилення взаємодії та координації	Забезпечення безперебійної комунікації та координації між формальними та неформальними інституціями на всіх рівнях (створення спільних штабів реагування, єдиних інформаційних систем та платформ для обміну даними).
Гнучкість і адаптивність	Система надання соціальних послуг має бути максимально гнучкою та здатною швидко адаптуватися до мінливих умов воєнного стану, включаючи масові переміщення населення тощо.
Цільове надання послуг	Забезпечення пріоритетного надання послуг найбільш вразливим категоріям населення, таким як внутрішньо переміщені особи, ветерани, особи з інвалідністю, діти та літні люди.
Розвиток потенціалу на місцях	Інвестування у розвиток кадрового потенціалу соціальних працівників та волонтерів на місцевому рівні, надання їм необхідної психологічної підтримки. Ведення соціального підприємництва, яке полягає у створенні бізнесу з одночасним вирішенням ціннісно важливих для суспільства та громадськості проблем, в системі сприяння ветеранської зайнятості [2].
Використання інновацій	Застосування цифрових технологій та інших інноваційних рішень для забезпечення доступності послуг.
Залучення громади	Активне залучення членів громади до процесів планування та надання соціальних послуг, сприяння розвитку самопомогі та взаємопідтримки. Найбільша увага - молоді як вмотивованому людському ресурсу. Створення та активізація молодіжних рад.
Моніторинг та оцінка	Впровадження постійного моніторингу та оцінки ефективності наданих послуг для їх своєчасного коригування.

В умовах воєнного стану спроможність громад протидіяти кризовим ситуаціям прямо залежить від ефективності функціонування та взаємодії всіх елементів матриці надання соціальних послуг. Лише комплексний підхід, що поєднує зусилля держави, міжнародної спільноти, місцевого самоврядування та громадянського суспільства, дозволить забезпечити життєво важливу підтримку постраждалому населенню та сприяти резильєнтності українських громад.

У тезах доповіді використані матеріали НДР «Ресурсне забезпечення місцевих громад для підвищення спроможності протидіяти кризовим ситуаціям» (0125U002065), яка виконується за рахунок фінансування МОН у рамках міжнародного науково-технологічного співробітництва відповідно до Протоколу П'ятнадцятого засідання Спільної робочої групи Україна-НАТО із співробітництва з питань науки та довкілля від 04 липня 2017 року і листа МОН № 1/3273-25 від 20.02.2025, щодо надання фінансування на виконання науково-дослідної роботи за проектом Програми НАТО «Наука заради миру та безпеки».

Список використаних джерел

1. Черненко Н. О., Корогодова О. О., Підлісний С. Б., Глущенко Я. І. Інституційне забезпечення територіальними громадами соціальних послуг для населення в умовах правового режиму воєнного стану. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. Режим доступу: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/160>. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13914238>
2. Ушенко Н. В. Соціальне підприємництво в системі сприяння ветеранської зайнятості. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Т. 16, № 2. С. 51–59. Режим доступу: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/51743/1/Ushenko_N_2025_16.pdf DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0205>

Дикой Р. О.,
здобувач ступеня доктора філософії
Науковий керівник – **Шлапак А. В.,**
проректор з науково-педагогічної роботи та інноваційного розвитку,
професор кафедри міжнародної економіки, д. е. н., доцент,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ У СПРИЯННІ СТАЛОМУ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ У FASHION-ІНДУСТРІЇ

У сучасних умовах глобальної урбанізації міські агломерації набувають

не лише статусу просторово-демографічних утворень, а й стають ядрами економічної активності, інновацій та соціальних трансформацій. Їхній соціально-економічний потенціал дедалі більше розглядається як ключовий фактор у досягненні цілей сталого розвитку на національному рівні [1]. Для України, як і для багатьох країн з економікою, що трансформується, активізація внутрішніх ресурсів міських агломерацій може відіграти вирішальну роль у переході до нової моделі зростання – інклюзивної, екологічно збалансованої та інноваційно орієнтованої [2].

Міські агломерації характеризуються високою щільністю людського капіталу, розвиненою інфраструктурою, концентрацією науково-дослідного та освітнього потенціалу, а також логістичною й транспортною доступністю [3]. Це створює умови для формування інноваційних кластерів, стартап-екосистем, креативних індустрій та цифрових хабів, які є каталізаторами соціально-економічної модернізації. Зокрема, саме в агломераційних просторах формується запит на «зелені» рішення – у транспорті, енергетиці, будівництві, управлінні відходами [4]. Таким чином, агломерації є не лише об'єктом політик сталого розвитку, а й їхнім джерелом.

У 2025 році міські агломерації України відіграють дедалі важливішу роль у структурі сталого розвитку національної економіки, зокрема у фешн-індустрії та легкій промисловості. Умови повоєнного відновлення, інтеграція до європейського економічного простору та необхідність енергетичної і екологічної модернізації стимулюють появу нових інноваційних центрів саме в межах міських агломерацій.

У міських просторах концентруються підприємства, дизайнерські бюро, fashion-tech стартапи, освітні платформи та кластери креативної економіки [5]. Саме ці елементи створюють екосистему для сталого та цифрового розвитку індустрії моди. Розвиваються сервіси прокату, resale, zero-waste швейні майстерні та шоуруми кастомізованого одягу. Smart-містечка інтегрують фешн-індустрію у цифрову інфраструктуру: блокчейн-трасування, еко-етикетування, онлайн-торги та логістичні сервіси.

Урбанізовані ринки праці, транспортна інфраструктура та доступ до цифрових сервісів створюють передумови для появи локалізованого виробництва одягу з орієнтацією на індивідуальне замовлення. Зростає роль місцевих майстерень та виробничих кластерів, що працюють за принципами циркулярної економіки.

Незважаючи на зростаючий соціально-економічний потенціал міських агломерацій, розвиток фешн-індустрії в урбаністичному середовищі супроводжується низкою системних викликів [6]. Насамперед зберігається ризик просторової поляризації – посилення розриву між провідними міськими центрами (Київ, Львів, Харків, Дніпро) та периферійними або постконфліктними територіями, які не мають доступу до базової інфраструктури, цифрових сервісів та ринків збуту. Це призводить до концентрації інновацій і капіталу у вибраних локаціях, тоді як інші території втрачають конкурентоспроможність і можливості відновлення.

Додатково, спостерігається нестача інституційної спроможності на місцевому рівні – зокрема, обмежена фахова компетентність органів місцевого самоврядування у сфері управління інноваційними кластерами, інтеграції підприємств у міжнародні платформи, координації екосистем сталого виробництва. Також фіксується нерівномірність цифровізації легкої промисловості та модного бізнесу: малі та середні підприємства у регіонах часто не мають доступу до цифрових інструментів (ERP, CRM, блокчейн-систем, платіжної інфраструктури), що обмежує їхню адаптивність і прозорість [7].

Враховуючи ці виклики, необхідне формування інтегрованої державної політики, що охоплює не лише інноваційний розвиток фешн-індустрії як галузі, але й враховує просторові, інституційні та екологічні виміри її функціонування в міських агломераціях.

Серед пріоритетних напрямків політики [8; 9]:

- Розвиток ринку сталого споживання через інформаційні кампанії, екосертифікацію, дотації на закупівлю екологічно маркованої продукції та стимулювання локального виробництва для міських споживачів.

- Підтримка fashion-tech підприємництва, включаючи грантові програми для digital fashion-стартапів, створення акселераторів та інкубаторів при креативних хабах у містах, а також інтеграцію модних брендів у хмарні платформи управління.

- Розвиток локальної переробки текстилю та повторного обігу одягу – через створення муніципальних систем сортування, стимулювання бізнесів з переробки та ресейлу, інвестиції у green-tech для легкої промисловості.

- Інтеграція модних платформ до smart-систем міст: забезпечення відкритого API для платіжних, логістичних і етикетувальних платформ; впровадження міських цифрових хабів для fashion-операторів; участь індустрії у розробці цифрових паспортів продукції.

Така політика має бути міжсекторальною, поєднувати економічне стимулювання, цифрову трансформацію та екологічне регулювання. Лише у випадку системного управління цими напрямками фешн-індустрія зможе стати не лише джерелом зайнятості та креативного зростання, але й інституційним агентом сталого розвитку міських економік України.

Висновки. У 2025 році міські агломерації України постають як стратегічні простори концентрації інноваційного, соціального та виробничого потенціалу, який може бути ефективно мобілізований для цифрової та екологічної трансформації фешн-індустрії й легкої промисловості. Їхня роль у сталому розвитку значно зростає в умовах післявоєнного відновлення, необхідності підвищення внутрішньої економічної стійкості та інтеграції до європейського цифрового ринку.

Формування сталої модної економіки нового типу неможливе без просторової інтеграції, підтримки локальних ініціатив і розвитку платформених моделей кооперації. Саме в агломераційних центрах виникають передумови для розвитку кастомізованого виробництва, екосвідомого споживання, інклюзивної зайнятості та циркулярної логістики.

За умов державної підтримки, міжсекторальної координації та доступу до фінансово-цифрових інструментів, міста можуть стати не лише

інфраструктурними майданчиками для фешн-інновацій, а й платформами формування соціального капіталу, екологічної відповідальності та економічної модернізації України [10].

Соціально-економічний потенціал міських агломерацій у сфері фешн-індустрії – це не лише ресурс, а інструмент системного оновлення національної економіки на засадах стійкості, технологічності та креативності.

Список використаних джерел

1. Негодченко В.О. Основні напрями державної інформаційної політики в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 14. С. 77–81.
2. Резнікова О.О. Розбудова національної стійкості: концептуальні підходи, передові світові практики. Презентація Національного інституту стратегічних досліджень. 2019. 21 с. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-11/roa_presentation_niss_v01.pdf (дата звернення: 24.04.2025).
3. Річний звіт Європейського банку реконструкції та розвитку. <https://www.ebrd.com> (дата звернення: 24.04.2025).
4. Стратегія розвитку легкої промисловості України на 2023–2030 роки. Київ: Міністерство економіки України, 2023. 48 с.
5. Соловійов О.В. Урбанізація та інноваційний розвиток. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 1. С. 68–73.
6. Brannon E.L. Fashion Forecasting. New York: Fairchild Books, 2022. 304 p.
7. UN-Habitat. World Cities Report 2022: Envisaging the Future of Cities. Nairobi: United Nations Human Settlements Programme, 2022. 312 p.
8. European Commission. Digital Markets Act. Brussels: European Commission, 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-markets-act> (дата звернення: 24.04.2025).
9. OECD. Smart Cities and Inclusive Growth. Paris: OECD Publishing, 2021.

10. McKinsey & Company. The State of Fashion 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion> (дата звернення: 24.04.2025).

Євтушевська О.В.,
*к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ РОЗМІЩЕННЯ РЕКЛАМИ У МІСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Реклама у міському середовищі втілена у різних формах, проте найбільш поширеними є білборди, рекламні банери, а також використання міських об'єктів. Таку рекламу інколи називають зовнішньою, вона має свої особливості, як і інші види реклами. Основними правилами створення і розміщення білбордів є баланс між текстовим і візуальним оформленням, безпечність для учасників дорожнього руху, дотримання принципу доброчесної конкуренції, додержання літературних норм. Щодо останнього, то на вітчизняні літературні норми в рекламі вплинули воєнні дії. Так, Хода Л.Д. відзначає «використання у рекламних текстах іншомовної лексики та появу okazionalizmів. Наприклад, поширення набули лексема «донат» (з англ. donat – пожертвувати) та похідні від неї «донатити», «задонатити» [1, с. 84]. Для зовнішньої реклами, зокрема великих рекламних щитів, необхідне правильне поєднання текстового та візуального оформлення. А саме варто робити акцент на візуальних образах, мінімізуючи текст, оскільки інформація на білбордах зазвичай сприймається поверхово. Рекламні банери можуть містити більше тексту, проте він повинен бути легким для сприйняття та містити одну-дві основні думки. Така форма реклами інколи передбачає тривалішу взаємодію з аудиторією, проте обтяжувати банер інформацією все ж не варто. Загалом, особливості оформлення рекламних об'єктів залежать від середовища, в якому вони розміщені. Необхідно, щоб візуальне оздоблення відповідало загальноприйнятим суспільним нормам, потрібно враховувати наявність історичної

забудови, застосовувати прийнятну палітру кольорів тощо. Реклама у міському середовищі має бути контекстуальною, тобто при її розміщенні потрібно враховувати функціональне призначення району: комерційна зона допускає більшу кількість рекламних носіїв, ніж історичний центр або рекреаційна територія. При виборі локації для розташування реклами варто враховувати особливості цільової аудиторії продукту. Реклама може бути марною, якщо місце обрано так, що повідомлення не потрапляє на очі споживачам товару чи послуги.

Реклама у містах виконує ряд важливих функцій, зокрема інформаційну, економічну, соціальну, культурну та психологічну. Нові технологічні тенденції у розвитку міської реклами, а саме використання LED-екранів, інтерактивних панелей, голографічних проєкцій може посилювати ефект впливу повідомлення, проте разом з тим нові технології криють у собі ряд ризиків. До основних з них належать відволікання водіїв і пішоходів від дороги, надмірне енергоспоживання, інформаційне перенасичення. При цьому перспективним напрямом є екологічна реклама, яка розміщена на носіях, що працюють від сонячних панелей. Також спостерігається тренд на так звані розумні носії, що можуть адаптувати зміст повідомлення відповідно до погодних умов, трафіку або статистики. Подекуди для сучасної міської реклами характерний творчий дизайн, що є відповіддю на зростання попиту на оригінальні нестандартні форми, а саме вертикальні банери, мурали з інтегрованими повідомленнями, інтерактивні інсталяції, які органічно вписуються у міське середовище та стають частиною культурного простору.

Основними проблемами міської реклами у правовому контексті можуть бути розміщення реклам без дозвільних документів, ігнорування архітектурної цінності об'єктів, надлишкова щільність рекламних площ у центральних районах. Загалом Закон України «Про рекламу», схоже, періодично порушують, причому стосується це не тільки зовнішньої реклами. Дуже важливу роль тут мають відігравати органи місцевого самоврядування. Разом з тим, у деяких випадках саме громадськість порушує питання щодо недоцільності розміщення

тієї чи іншої зовнішньої реклами або через її зміст чи оформлення, або через місце, де вона розташована.

На думку Новосельчук Н.Є., «зовнішня реклама виступає невід'ємною частиною комунікативної системи суспільства і соціально-культурного середовища та має свої особливості. Вона є прагматичною складовою сучасних міст, відображає їх соціально-економічну та комерційну активність і, в свою чергу, суттєво пов'язана з архетипами колективного несвідомого, з культурними ідеалами, з масовими стереотипами, тобто, з усім тим, що певним чином формує суспільну поведінку» [2, с. 67]. Як зазначалося вище, на сучасну рекламу в Україні істотно впливають воєнні дії. Частина рекламних повідомлень має соціальний характер або поєднує в собі соціальний та комерційний складники.

Цікавою формою зовнішньої реклами є використання міських об'єктів для реклами товарів і послуг. Таку рекламу замовляють як менш відомі компанії, так і світові корпорації. Реклама з використанням міських об'єктів є дешевшою, ніж деякі інші види реклами. Вона є частиною партизанського маркетингу. Основними об'єктами, що використовуються для такої реклами є лавки, стовпи, транспорт, пішохідні переходи, ліхтарі, мости, люки, дерева, ескалатори, транспортні зупинки тощо. Така реклама, як правило, є дуже творчою, порівняно недорогою та інколи запам'ятовується краще, ніж звичайний білборд чи рекламний банер. Проте, створюючи такі рекламні повідомлення, також варто враховувати особливості міського середовища, а саме ймовірність потрапляння сторонніх речовин та об'єктів на рекламне полотно, невдале сусідство з іншими повідомленнями, можливе забруднення тощо.

Зовнішня реклама є невіддільним компонентом міського середовища, але її успіх значною мірою залежить від здатності інтегруватися у простір, при цьому не руйнуючи його. Потрібен баланс між економічною вигодою, естетичними нормами та комфортом і спокоєм мешканців. Дієве нормативне регулювання, впровадження чітких правил і відповідальності, а також розвиток

інноваційних технологій відкривають нові можливості для вдалого використання реклами у міському середовищі.

Список використаних джерел

1. Хода Л.Д. Мовні особливості зовнішньої реклами України в умовах воєнного часу. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2022. № 5. Ч.1. С. 81 – 86.

2. Новосельчук Н.Є. Зовнішня реклама у міському просторі – проблемні питання та рекомендації щодо розташування. *Науковий вісник будівництва*. 2020. № 2. Т.100. С. 65-72.

Кузьменко Д.С.,
аспірант кафедри міжнародна економіки
Науковий керівник – Шлапак А.В.,
д.е.н., доцент, проректор з науково-педагогічної роботи
та інноваційного розвитку,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

АГЛОМЕРАЦІЇ ЯК ОСЕРЕДОК ЗРОСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Агломерація – це форма територіальної організації населених пунктів, що характеризується їх просторовим зближенням, функціональною взаємозалежністю та інтеграцією соціально-економічних процесів. В Україні агломерації поступово перетворюються на осередки економічної активності, розвитку інфраструктури та людського капіталу.

Міські агломерації виступають важливими просторовими формами організації соціально-економічного життя та концентрують значний обсяг людського капіталу. Їхній розвиток тісно пов'язаний із рівнем урбанізації, інноваційною активністю, доступом до освіти, медицини та інфраструктури. У цьому контексті людський капітал розглядається як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.

Діяльність міських агломерацій в Україні не врегульована окремим

спеціалізованим законом, однак здійснюється в межах чинної нормативно-правової бази, що визначає засади місцевого самоврядування, міжмуніципального співробітництва, просторового планування та регіонального розвитку. Основним нормативним актом, що визначає правові основи функціонування територіальних громад, є Закон України «Про місцеве самоуправління в Україні» [1]. Він встановлює засади організації та діяльності органів місцевого самоврядування, надаючи можливості для формування ефективного управління в межах агломерацій.

З метою координації діяльності кількох громад та реалізації спільних інфраструктурних чи соціально-економічних проектів застосовується Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [2].

Важливе значення в цьому контексті також має Закон України «Про засади державної регіональної політики» [3], який визначає принципи інтегрованого розвитку територій, стимулює просторову координацію дій органів державної влади та місцевого самоврядування.

Додатково при розробленні стратегічних документів розвитку агломерацій застосовується Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» [4], що забезпечує оцінку впливу таких планів на довкілля. Також важливою є нормативна база містобудування, зокрема Закон України «Про основи містобудування» [5], який регламентує планування використання територій, у тому числі в межах агломерованих структур.

У випадку Київської агломерації варто зазначити існування «Концепції формування Київської агломерації», ухваленої Київською міською державною адміністрацією у 2019 році.

Таким чином, незважаючи на відсутність спеціального закону, діяльність агломерацій в Україні регулюється низкою законодавчих актів, які у сукупності створюють нормативне підґрунтя для їх функціонування та розвитку в межах національної політики сталого регіонального розвитку.

У рамках трансформаційних процесів в Україні агломерації, зокрема Київська, Львівська, Харківська, Одеська, стають центрами зростання, що сприяє збалансованому регіональному розвитку. Вони забезпечують більшу

мобільність населення, розширення ринку праці та формування інноваційного середовища.

У контексті повномасштабної війни в Україні розвиток людського капіталу в агломераціях зазнав суттєвих трансформацій, що позначилось на демографічних характеристиках, структурі ринку праці, освітньому потенціалі та загальному соціальному капіталі. За офіційними даними, чисельність робочої сили в країні зменшилася з 17,4 млн у довоєнний період до 12,5 млн осіб у 2023 році. Значне скорочення трудового ресурсу пов'язане з мобілізацією, внутрішнім переміщенням населення, зовнішньою міграцією, а також зниженням економічної активності в окремих регіонах [6].

Особливої уваги заслуговує ситуація в агломераціях, де спостерігається відносна стабілізація ринку праці. Зокрема, 79% опитаних громадян мають зайнятість, а 58% з них працюють понад 30 годин на тиждень. Проте варто зазначити, що значна частина населення (понад 70%) змінила вид зайнятості, що свідчить про гнучкість і водночас нестабільність сучасного ринку праці. Серед осіб віком понад 45 років рівень зміни професійної діяльності сягає 79% [7].

У сфері освіти та професійного розвитку фіксується негативна динаміка: за останніми оцінками Україна посіла 100 місце в Індексі людського розвитку (ІЛР), що є найнижчим показником за часи незалежності. Показники ІЛК також свідчать про погіршення доступу до якісної освіти та медичних послуг, особливо на прифронтових та деокупованих територіях [8].

Демографічні зміни стали ще одним критичним фактором: коефіцієнт народжуваності впав до 0,7, що є одним із найнижчих у Європі, а середня очікувана тривалість життя зменшилася на 10 років [9].

Міграційні процеси додатково ускладнюють ситуацію: зростає концентрація населення поблизу великих міських центрів, що стимулює розвиток агломерацій, але водночас створює навантаження на соціальну інфраструктуру та ринки праці. У цьому контексті актуальним є дослідження агломераційних процесів як фактора просторової концентрації людського капіталу.

Таким чином, сучасні виклики вимагають комплексного перегляду

стратегій управління людським капіталом в агломераціях, що передбачає підтримку зайнятості, розвиток освітніх програм, стимулювання реєміграції, а також удосконалення інституційного регулювання просторового розвитку. Реалізація таких підходів сприятиме зміцненню людського потенціалу та сталому розвитку національної економіки в умовах повоєнного відновлення.

Також особливу роль відіграє інституційна спроможність місцевої влади забезпечити якісне управління розвитком агломерацій, створення умов для підвищення рівня людського капіталу через інвестиції в освіту, охорону здоров'я, культуру та технологічну модернізацію.

Інтеграція політик регіонального розвитку, спрямованих на підтримку агломерацій, з національними стратегіями сталого розвитку є необхідною умовою підвищення економічної стійкості країни. Це дозволяє ефективно використовувати просторовий потенціал України, зменшити соціально-економічні диспропорції та забезпечити високу якість життя населення.

Отже, розвиток агломерацій як осередків зростання людського капіталу має стати пріоритетом державної політики, спрямованої на досягнення цілей сталого національного розвитку в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 16.05.2025).

2. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18> (дата звернення: 16.05.2025).

3. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T150156?an=1> (дата звернення: 16.05.2025).

4. Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» від 20.03.2018 № 2354-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19> (дата звернення: 16.05.2025).

5. Закон України «Про основи містобудування» від 16.11.1992 № 2780-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2780-12> (дата звернення: 16.05.2025).

6. Піщуліна О. Людський капітал – визови для відновлення України. Київ: Центр Разумкова, 2024. 28 с. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-РАКТ-9.pdf> (дата звернення: 16.05.2025).

7. Deloitte Ukraine. Кризове дослідження: вплив війни на людський капітал в Україні. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/ru/uk/about/press-room/deloitte-gradus-human-capital-crisis-survey.html> (дата звернення: 16.05.2025).

8. Поснова С.І., Белінська Я.М., Зятковський І.І. https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2024/08/7_Posnova_Belinska_Zyatk%D0%BEskyi_228_2024_97-110.pdf (дата звернення: 16.05.2025).

9. Борщівський В.В., Дацьків Р.М., Стецько Я.О. Агломераційні процеси в Україні: соціально-економічний вимір // Регіональна економіка. - 2024. № 1. С. 52–65. URL: https://re.gov.ua/re202403/re202403_052_BorshchevskyV%2CDatskivRM%2CStetskoYaO.pdf (дата звернення: 16.05.2025).

Лойко Є. М.,
здобувач ступеня доктора філософії,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна
Загороднюк Є.В.,
аспірант ОНП «Економіка»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
м. Київ, Україна

АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасному глобалізованому світі цифрова трансформація комунікаційних та бізнес-стратегій охоплює всі країни світу. Ступінь розвитку цифровізації в різних країнах різна. Новітнє суспільство, яке активно

формується у розвинутих країнах «Суспільство 5.0» передбачає використання інноваційних технологій у комунікаційних та бізнес-стратегіях. До таких технологій відносять використання штучного інтелекту (ШІ), Інтернету речей, блокчейн та інші.

Європейський Союз ухвалив 4 квітня 2025 р. план дій щодо використання та застосування штучного інтелекту у комунікаційних та бізнес-стратегіях, який отримав назву «AI Continent Action Plan» [1]. Цей План позиціонує Європейський Союз як світового лідера у сфері штучного інтелекту. План спрямований на перетворення традиційних галузей економіки на передові інноваційні сфери, які зростають за рахунок впровадження в них штучного інтелекту.

«AI Continent Action Plan» передбачає розвиток п'яти стратегічних напрямів.

1. Формування передової обчислювальної інфраструктури, що передбачає створення 13 фабрик штучного інтелекту по всій території Європи. Для навчання складних моделей планується до 5 «гігафабрик штучного інтелекту» – великомасштабних об'єктів, кожен з яких оснащений приблизно 100 000 передових чипів штучного інтелекту.

2. Формування єдиної бази даних та доступ до високоякісних даних, що передбачає створення єдиного ринку даних, що підтримуватиметься лабораторіями даних у рамках Фабрик штучного інтелекту, для збору та впорядкування високоякісних даних з різних джерел.

3. Впровадження штучного інтелекту у розвиток найбільш суспільно значимих сфер: медицина та охорона здоров'я, державне управління, економічні сфери, зокрема, автомобілебудування.

4. Формування нового покоління фахівців по роботі зі штучним інтелектом, що передбачає стимулювання європейських талантів залишатися або повертатися до ЄС та залучення кваліфікованих фахівців з третіх країн.

5. Передбачено впровадження нових нормативних актів, зокрема, «Служби підтримки Закону про штучний інтелект» для підтримки бізнесу в

адаптації до Регламенту про штучний інтелект та початок публічних консультацій для спрощення чинних правил, з особливим акцентом на МСП.

Для реалізації «AI Continent Action Plan» заплановано інвестувати до 200 мільярдів євро державних та приватних інвестицій у штучний інтелект, зокрема, 20 мільярдів євро – це фінансування будівництва до 5 гігафабрик штучного інтелекту через державно-приватне партнерство. «AI Continent Action Plan» передбачає законодавчу підтримку щодо стимулювання приватних інвестицій у хмарну інфраструктуру та інфраструктуру центрів обробки даних з метою потроєння потужностей центрів обробки даних ЄС протягом наступних 5-7 років. Фонд InvestAI (200 мільярдів євро) включає: цільові стимули для стартапів та малих та середніх підприємств, які розробляють або використовують штучний інтелект у комунікаціях; ваучери на цифровізацію (наприклад, автоматизована реклама, управління онлайн-репутацією), стимули для впровадження хмарних/штучних інструментів у рекламні стратегії.

Для малого та середнього бізнесу «AI Continent Action Plan» передбачає:

- доступ до публічних та структурованих даних для аналізу поведінки клієнтів;
- використання прогностичних інструментів для цільових маркетингових кампаній;
- покращення контент-маркетингу за допомогою аналізу трендів у режимі реального часу.

Для малого та середнього бізнесу реалізація «AI Continent Action Plan» дозволить застосувати інструменти штучного інтелекту для автоматизації комунікацій:

- застосування інтелектуальних чат-ботів для автоматизованого обслуговування клієнтів;
- використання електронних помічників для управління електронною поштою та бронюванням;
- використання можливостей штучного інтелекту для керування соціальними мережами (аналітика, публікації, автоматичні відповіді).

«AI Continent Action Plan» передбачає навчання та розвиток цифрових навичок як у майбутніх фахівців так у населення в цілому. Планується доступ до безкоштовні або субсидовані навчальні курси з цифровізації комунікацій, застосування Європейських мереж для підвищення кваліфікації працівників навіть у невеликих компаніях, розробка та впровадження нових професійних профілів.

Завдяки новій службі підтримки Закону про штучний інтелект, малі та середні підприємства отримають: безкоштовну підтримку для дотримання нових правил штучного інтелекту; спрощені рекомендації щодо використання технологій штучного інтелекту в комунікації (уникнення порушень конфіденційності чи авторських прав); попередньо визначені шаблони та спрощені аудити.

Європейське суспільство націлено на потужну цифровізацію як бізнес-стратегій так і комунікаційних стратегій, яка спрямає увагу на врахування унікальності кожного підприємства та ринку і формувала стійкі конкурентні переваги.

Список використаних джерел

1. AI Continent Action Plan. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ai-continent-action-plan>

Науменко В.М.,
*здобувач вищої освіти ОПП «Міжнародна економіка»,
Науковий керівник – Юрченко О.А.
к.е.н., доцент., доцент кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна*

ВПЛИВ ВНУТРІШНЬОЇ МІГРАЦІЇ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК МІСТА КИЄВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

В умовах глобалізації спостерігається зростання масштабів внутрішньої міграції у багатьох країнах світу. За оцінками ООН, кількість внутрішніх мігрантів значно перевищує число міжнародних мігрантів. Внутрішня міграція є не менш важливою для соціально-економічного розвитку, ніж міждержавна

міграція. Вона впливає на демографічну динаміку регіонів: сприяє зростанню населення одних міст та водночас призводить до депопуляції інших. Україна не є винятком із цих глобальних тенденцій. Місто Київ, як столиця України, є магнітом для внутрішніх мігрантів, концентруючи трудові ресурси з інших регіонів. Водночас повномасштабна військова агресія РФ у 2022 році спричинила безпрецедентні внутрішні міграційні процеси в Україні. На початку вторгнення приблизно половина киян полишила місто, і в березні 2022 року в Києві залишалося дещо менше 2 млн мешканців. Однак уже за кілька місяців столиця стала притулком для сотень тисяч внутрішньо переміщених осіб з постраждалих регіонів.

За доступними даними Державної служби статистики України (рис. 1), міграційний приріст населення м. Києва впродовж 2010-2019 років мав переважно позитивне сальдо. Основний внесок у зростання забезпечувала саме внутрішня міграція. Однак уже у 2020-2021 рр. внутрішнє сальдо стало від'ємним (-200 осіб у 2020 р., -407 осіб у 2021 р.), що свідчить про початок нових демографічних викликів, імовірно пов'язаних із пандемією COVID-19, економічною невизначеністю та частковим поверненням мігрантів до рідних регіонів. За ці роки столиця сукупно залучила понад 100 тис. нових мешканців чистого приросту за рахунок внутрішньої міграції. Основні регіони-донори міграції до Києва – це обласні центри і райони, що мають економічні труднощі, а після 2014 року – ще й воєнні загрози.

Вікова структура внутрішніх мігрантів у 2021 році засвідчує, що найбільший приріст спостерігався у віковій групі 15-19 років (+7294 осіб) – це молодь, яка прибуває до Києва здебільшого для здобуття вищої освіти. Помірне зростання характерне і для груп 25-34 років. Натомість серед дітей віком до 5 років та молоді 20-24 років зафіксоване значне скорочення (відповідно -5865 і -4947 осіб), що може свідчити про труднощі інтеграції молодих сімей та випускників у міське середовище та переїзд до інших міст і країн.

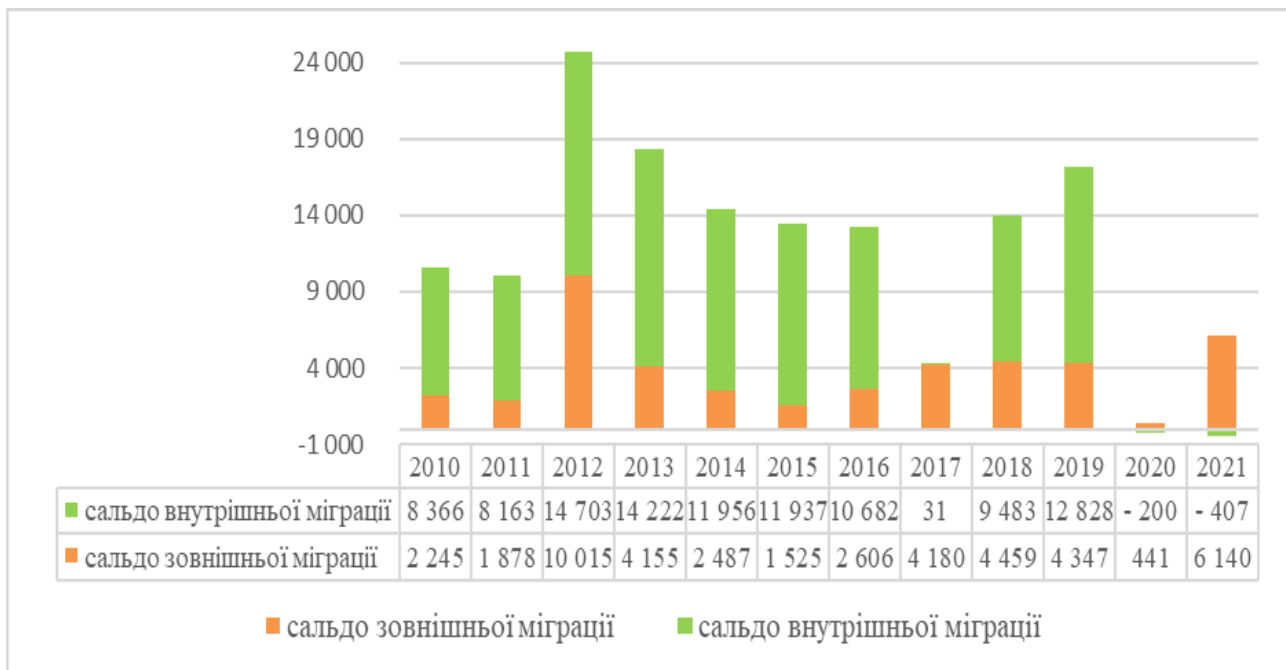


Рис. 1. Сальдо міграційних потоків, м. Київ за 2010-2021 роки

Джерело: складено автором за даними [1].

Паралельно із зниженням міграційного приросту Київ демонстрував поступове зростання валового регіонального продукту, який зріс із 223,7 млрд грн у 2011 році до 1276,4 млрд грн у 2021 році (табл. 1). Частка міста в загальному ВВП країни підвищилась з 17,2% до понад 23%, що свідчить про поглиблення економічної концентрації в столиці. Це зростання стало можливим завдяки тривалому притоку людських ресурсів, зростанню ринку споживання, розвитку бізнесу та послуг, у тому числі через внутрішніх мігрантів.

Таблиця 1

Динаміка валового регіонального продукту, м. Київ

Рік	Валовий регіональний продукт, млн. грн	Частка у загальному підсумку, %
2011	223 774	17,2
2012	275 685	18,9
2013	312 552	20,5
2014	357 377	22,5
2015	451 700	22,7
2016	559 140	23,4
2017	699 378	23,5
2018	833 299	23,4
2019	949 570	23,9
2020	1 014 693	24,0
2021	1 276 376	23,4

Джерело: складено автором за даними [1].

Після початкової евакуації населення навесні 2022 року (масового виїзду мешканців у безпечніші регіони та за кордон) демографічна ситуація в Києві почала стабілізуватися. Багато киян повернулися додому після відступу військ РФ з Київщини, водночас до столиці ринув значний потік ВПО з районів активних бойових дій (Донеччина, Луганщина, Херсонщина, Запоріжжя тощо). Станом на середину 2023 року в Києві проживало близько 270 тис. офіційно зареєстрованих ВПО, з них майже 50 тис. – діти. За даними КМДА, внаслідок повернень, зняття з обліку та повторних міграцій чисельність офіційно зареєстрованих переселенців у Києві зменшилася на 85 тис., і на початок 2024 року в столиці на обліку залишалося близько 207 тис. ВПО (понад 45 тис. з них – діти) [2]. Це все ще істотно перевищує довоєнні показники внутрішньої міграції. Соціально-демографічний портрет переселенців характеризується переважанням жінок працездатного віку та дітей, що пов'язано з правовими обмеженнями воєнного часу для виїзду чоловіків призовного віку. Зокрема, за статистикою близько 59% ВПО становлять жінки, а частка дітей серед переселенців у Києві перевищує 20%. Більшість прибулих налаштовані залишитися: згідно з опитуваннями, 87% внутрішніх мігрантів планують і надалі проживати в столиці.

Внутрішня міграція значно впливає на столичний ринок праці. Київ, будучи найбільшим економічним центром країни, забезпечує приїжджим ширші можливості працевлаштування та вищу заробітну плату порівняно з менш розвиненими регіонами. Це і є головним мотивом трудової міграції з інших регіонів до столиці. За оцінками експертів, переважно внутрішні мігранти працевлаштовуються у секторах будівництва, торгівлі, громадського харчування, транспорту та сфери послуг. Тобто столичний ринок праці отримує додаткову пропозицію робочої сили, зокрема на робітничі професії та у сфері послуг, що сприяє реалізації інвестиційних проектів (наприклад, програми розбудови інфраструктури). З іншого боку, приплив кадрів підсилює конкуренцію за робочі місця, особливо некваліфіковані. Без належного регулювання це може призводити до тінізації зайнятості (випадки виплати зарплат “у конвертах” для мігрантів тощо) та погіршення умов праці. Проте загалом для столиці міграція молодих

працівників є позитивним чинником, оскільки пом'якшує проблему старіння населення та кадрового дефіциту в певних галузях.

Значний притік нових мешканців створює додаткове навантаження на міську інфраструктуру – транспорт, освіту, медицину, комунальні послуги. Офіційна статистика не враховує близько 12% населення України, що проживає не за місцем реєстрації, причому найбільша частка таких мешканців припадає саме на Київ і область. Через це місто недоотримує державні субвенції та не планує належним чином розвиток інфраструктури, адже реальна чисельність людей в Києві вища за офіційну. Наприклад, може не вистачати місць у дитячих садках, школах, лікарнях у районах масового проживання внутрішніх мігрантів. Органи місцевої влади часто не враховують міграційні потоки при стратегічному плануванні. Як зазначають аналітики, міста-реципієнти потребують кращого просторового планування, щоб уникнути неупорядкованого розростання та ефективно використовувати ресурси. Наразі ж Київ стикається з проблемами перевантаженості транспортної мережі, екологічними викликами (забруднення повітря, затори) внаслідок стрімкого зростання передмість і приміських зон [3].

Приплив населення різко підвищив навантаження на житловий фонд і соціальну інфраструктуру Києва. Попит на оренду житла у 2022-2023 роках зріс настільки, що перевищив довоєнний рівень, адже багато родин переселенців надають перевагу оренді через невизначеність майбутнього. Це штовхає ціни вгору: столичний ринок оренди, після просідання на початку війни, відновився й перевищив докризові показники. Середня вартість оренди в Києві у 2023 році значно зросла, особливо на найбільш затребуване двокімнатне житло. Це все ускладнює інтеграцію мігрантів: молоді спеціалісти часто змушені гуртуватися по кілька людей для спільної оренди квартири або проживати у віддалених передмістях. Низька забезпеченість власним житлом також стримує офіційну реєстрацію приїжджих у Києві (адже реєстрація прив'язана до наявності житла), що, як вже згадувалось, породжує інші соціальні проблеми.

З одного боку, збільшення населення позитивно впливає на доходи місцевого бюджету Києва, адже зростає база оподаткування, насамперед за

рахунок податку на доходи фізичних осіб, який є однією з основних статей наповнення бюджету громади. Кожен працюючий мігрант, офіційно працевлаштований у столиці, сплачує податки до київського бюджету, чим фінансує розвиток міської інфраструктури. Завдяки внутрішній міграції столиця акумулює значну частину загальнодержавних податкових надходжень. З іншого боку, надмірна концентрація платників податків у Києві ставить у вразливе становище регіони-донори. Наразі ж міста-донори втрачають трудових ресурсів і, відповідно, доходи, тоді як Київ має відносно міцну фінансову базу завдяки міграції населення.

Значний обсяг внутрішньої міграції змінює й соціальну структуру столичного населення. Київ стає більш різномірним за походженням мешканців, формуються великі спільноти вихідців з певних областей. Позитивним є те, що така різноманітність сприяє обміну культурним та професійним досвідом, появи нових ідей, підприємницьких ініціатив. Водночас існують виклики інтеграції: приїжджі часто менше залучені до громадського життя міста, не відчувають повною мірою приналежності до місцевої громади. Проблеми з доступом до деяких соціальних послуг та участі у виборах за місцем фактичного проживання обмежують їхню громадську активність.

Підсумовуючи, можна сказати, що внутрішня міграція має комплексний вплив на Київ. Економічно вона підсилює позиції міста як драйвера національної економіки завдяки припливу трудових ресурсів і споживачів. Проте соціальна та інфраструктурна напруга потребує грамотної політики управління міграційними процесами на міському рівні. Для повноти аналізу варто розглянути сильні та слабкі сторони Києва як міста-реципієнта міграції, можливості та загрози, а також порівняти їх із ситуацією в містах-донорах населення, які представлені у таблиці 2.

Аналіз демонструє, що для Києва внутрішня міграція відкриває значні можливості для підсилення економічного потенціалу, але одночасно ставить виклики у сфері міського управління та інтеграції. Для міст-донорів ситуація протилежна – вони страждають від втрати населення, проте за умови

правильної державної політики можуть скористатися окремими можливостями (залучення ресурсів на розвиток, тощо).

Таблиця 2

SWOT-аналіз впливу внутрішньої міграції:

Київ (реципієнт) та міста-донори

Параметри	Київ (місто-реципієнт)	Міста-донори
Переваги	Зростання трудового потенціалу Приріст бюджету та ринку Високий освітній рівень населення	Менше навантаження на ринок праці Покращення екологічної ситуації Потенціал для спеціалізації (туризм, агро)
Недоліки	Інфраструктурне перевантаження Соціальна напруга та дефіцит житла Неконтрольована забудова	Втрата молоді та кваліфікованих кадрів Скорочення доходів бюджету Старіння населення
Можливості	Створення високотехнологічних кластерів Розвиток мультикультурного середовища Зміцнення позицій міста в глобальній економіці	Інвестиції завдяки регіональним програмам Підтримка діаспори Децентралізація та місцевий розвиток
Загрози	Перенаселення, нетрі Зростання соціальних конфліктів Ризик економічної вразливості під час криз	Депопуляція, занепад інфраструктури Регіональні диспропорції Втрата культурної ідентичності

Джерело: узагальнено автором за даними [3].

Отже, внутрішня міграція є важливим елементом сучасного розвитку України, суттєво впливаючи на демографічну ситуацію та економіку міста Києва.

Столиця продовжує відігравати роль головного центру тяжіння внутрішньої міграції, постійно залучаючи трудові ресурси та студентську молодь із регіонів. Оптимальною стратегією у цій ситуації є досягнення балансу міграційних потоків, що враховуватиме інтереси як Києва, так і загальнодержавної економіки. З одного боку, місто має зберігати позиції економічного лідера та рушія зростання, а з іншого — необхідно паралельно інвестувати в розвиток людського потенціалу по всій території країни. Це дозволить перетворити внутрішню міграцію на чинник сталого й рівномірного розвитку України в умовах глобалізації.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.05.2025).
2. Офіційний портал Києва. У столиці на 85 тисяч зменшилася кількість внутрішньо переміщених осіб, які перебувають на обліку ВПО з початку повномасштабного вторгнення. URL: <https://surl.li/ugqism> (дата звернення: 05.05.2025).
3. Cedos. Внутрішня міграція та міста в Україні: виклики і розвиток. URL: <https://cedos.org.ua/events/vnutrishnya-migracziya-ta-mista-v-ukrayini-vykylyky-i-rozvytok/> (дата звернення: 10.05.2025).

Никонюк К.О.,
*викладач кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна*

РОЛЬ СИСТЕМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТ

За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) на сьогоднішній день урбанізація є однією з провідних глобальних тенденцій ХХІ століття, яка має значний вплив на людське здоров'я. Понад 55% населення світу проживає в міських районах – і очікується, що ця частка зросте до 68% до 2050 року [1].

Урбанізація створює низку нових викликів для систем охорони здоров'я:

- висока щільність населення;
- екологічні ризики;
- соціальна нерівність.

У цьому контексті ефективні системи охорони здоров'я стають не лише інструментом захисту життя, а й рушієм сталого розвитку міських агломерацій. Саме тому питання інтеграції охорони здоров'я у політики міського розвитку є частиною реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН, а саме ЦСР 3 – гарне здоров'я, та ЦСР 11 – сталий розвиток міст і громад.

Інвестиції у створення ефективних систем охорони здоров'я мають мультиплікативний економічний ефект:

- зростання продуктивності праці;
- зменшення витрат на хронічні захворювання;
- підвищення якості життя.

За даними ВООЗ, хвороби, пов'язані з умовами проживання у містах, щороку призводять до втрати мільйонів людино-днів праці, саме тому проблеми здоров'я, ефективності систем охорони здоров'я та урбанізація розглядаються у єдиному комплексі [2].

Увага до питання виражається зокрема в існуванні ініціативи Європейської мережі ВООЗ «Здорові міста», що на даний час нараховує 100 міст, які працюють над покращенням здоров'я, добробуту та якості життя своїх мешканців, забезпечуючи доступ до здорового середовища та сприяють розвитку усталених спільнот [3].

У 2019 році команда ВООЗ підготувала доповідь «Сталі міста. Здоров'я в центрі міського розвитку», яка поклала початок новій ініціативі «Міське здоров'я» (Urban Health). Дана ініціатива фактично засвідчує зміну парадигми в підходах до розбудови систем охорони здоров'я, зосереджуючись на міському середовищі, яке є передумовою здорового способу життя та профілактики захворювань [4].

Варто зазначити, що наша столиця рухається синхронно зі світом в напрямку сталого розвитку через покращення системи охорони здоров'я. В лютому 2022 року Київ повинен був стати першим містом України, що приєдналось до Європейської мережі «Здорові міста». Проте повномасштабне вторгнення відтермінувало реалізацію цього проєкту. Позаяк розвиток системи охорони здоров'я є пріоритетною задачею міста, що знаходить своє відображення у міських цільових програмах розвитку [5] (табл.1).

Діючі міські цільові програми у галузі охорони здоров'я

Назва програми	Мета	Оперативні цілі
Міська цільова програма «Підтримка та розвиток галузі охорони здоров'я столиці» на 2024–2025 роки	Забезпечення надання мешканцям столиці якісної, доступної та безоплатної медичної допомоги шляхом підтримки та розвитку комунальних закладів охорони здоров'я та підприємств, установ і організацій комунальної власності територіальної громади міста Києва, що сприяють розвитку галузі охорони здоров'я і функціонуванню єдиного медичного простору	Оперативна ціль 1: Забезпечення якісної та доступної медицини в м. Києві; Оперативна ціль 2: Підвищення ефективності системи управління у галузі охорони здоров'я
Міська цільова програма «Громадське здоров'я на 2022-2025 роки»	Участь у реалізації державної політики розвитку системи громадського здоров'я в місті Києві задля збереження і зміцнення здоров'я мешканців міста Києва, збільшення тривалості та покращення якості життя жінок і чоловіків та їх вікових і соціальних груп, профілактики та попередження захворювань, заохочення до здорового способу життя.	Оперативна ціль 1: Забезпечення якісної та доступної медицини в м. Києві. Оперативна ціль 2: Популяризація здорового способу життя серед мешканців міста

Джерело: складено автором на основі [5],[6],[7].

Системи охорони здоров'я виконують багато важливих функцій: забезпечують сучасні міські агломерації здоровим працездатним населенням, створюють робочі місця та запит на інновації, залучають інвестиції та заохочують розвиток підприємництва. Перед громадами міст постає унікальна можливість спрямувати урбанізацію та інші основні тенденції міського розвитку таким чином, щоб захищати та сприяти здоров'ю. Без сумніву здоров'я та благополуччя громадян є найважливішим активом міста. Важливо активізувати міжсекторальну співпрацю, залучати громади, використовувати цифрові технології, та впроваджувати принципи зеленого будівництва в охороні здоров'я, оскільки це одна з ключових засад розбудови сучасних міст у контексті сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Urban Health. World Health Organization. URL: https://www.who.int/health-topics/urban-health#tab=tab_1

2. Global report on urban health: equitable, healthier cities for sustainable development. Geneva: WHO Press, 2016. 172 с. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/download-manager-files/Global%20Report%20Urban%20Health_%20Full%20Report.pdf

3. Healthy cities. URL: <https://healthy-cities.com/our-concept/>

4. Sustainable cities. Health at heart of urban development& URL: <https://www.who.int/publications/m/item/sustainable-cities>

5. Перелік міських цільових програм на 2025 та подальші роки. / Офіційний портал Києва URL: https://media-stg.kyivcity.gov.ua/kyivcity/sites/22/perelik%20MCP/Perelik_mcp_2025.pdf

6. Київська міська рада/ Офіційний веб-сайт. URL: [https://kmr.ligazakon.net/document/mr231176\\$2024_12_12](https://kmr.ligazakon.net/document/mr231176$2024_12_12)

7. Київська міська рада/ Офіційний веб-сайт. URL: [https://kmr.ligazakon.net/document/mr212852\\$2024_07_04](https://kmr.ligazakon.net/document/mr212852$2024_07_04)

Новіков А. В.

*аспірант, здобувач ступеня доктора філософії
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна*

СОЦІАЛЬНІ Й ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ІНКЛЮЗИВНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ АГЛОМЕРАЦІЙ В ПІСЛЯВОЄННІЙ УКРАЇНІ

Повномасштабна війна, що триває з 2022 р., залишає за собою не лише руйнацію інфраструктури, а й зростання кількості людей з інвалідністю. Ще до початку бойових дій в офіційних реєстрах фігурувало 2,7 млн осіб (6,5 % населення) [1]. Нині ця цифра перевищує 3 млн. і за прогнозами, до 2026 р. може зрости до 4 млн (10–12 % населення). Водночас рівень трудової зайнятості людей з інвалідністю становить лише 16 %, проти 50 % у середньому по ЄС. У таких умовах держава вимушена переосмислити саму логіку післявоєнної відбудови, адже від того, наскільки безбар'єрною та економічно спроможною стане країна, залежатиме не лише добробут ветеранів, а і стійкість усієї соціально–економічної системи. З одного боку, гуманітарний

імператив вимагає забезпечити ветеранів і цивільних постраждалих невідкладною медичною допомогою, тривалою реабілітацією та психологічною підтримкою. З іншого – стрімке зростання соціальних виплат, витрат на медицину та спеціалізовану інфраструктуру створює суттєвий тиск на державний бюджет, змушуючи уряд балансувати між оборонними потребами, відбудовою та соціальною відповідальністю. За оцінками Мінфіну, навантаження на систему соцзабезпечення вже зросло щонайменше на 20–30 % від довоєнного рівня [2], а в перспективі може збільшуватися експоненційно, якщо не залучити приватний сектор і міжнародних партнерів.

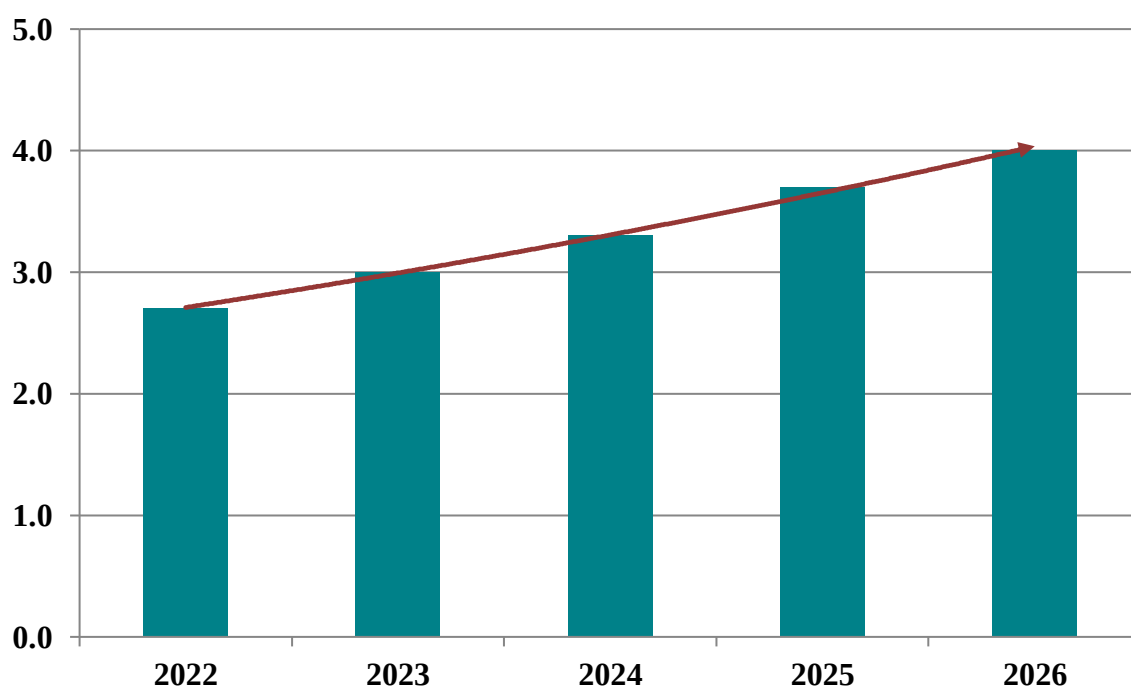


Рис. 1. Прогноз зростання кількості осіб з інвалідністю, млн. (2022-2026).

Джерело: Державна служба статистики України, власні розрахунки автора.

Економічний компонент тісно переплітається із соціальним. Кожен ветеран, повернувшись додому, фактично втрачає частину продуктивного потенціалу, а разом із ним – частку ВВП, яку він міг би створювати. Таким чином, інвалідність має подвійний ефект: безпосередні бюджетні витрати та непрямі втрати, пов'язані зі зменшенням активної робочої сили у низці галузей. Утім, той самий феномен створює й економічні «вікна можливостей»: формування нових ринків праці, орієнтованих на дистанційні послуги, IT–

сектор, креативні індустрії, де певні обмеження не є критичними.

Невідкладна медична допомога, протезування, ортезування та кризова психологічна інтервенція формують «першу лінію» реакції держави. Військові шпиталі й волонтерські організації вже налагодили базові ланцюги постачання медикаментів і протезів, однак їхньої пропускної спроможності недостатньо, аби охопити прогнозований потік пацієнтів. Саме тому доцільним є створення мережі нових реабілітаційних центрів, які зможуть опікуватися пацієнтами в регіонах, де довоєнна стаціонарна інфраструктура зруйнована або перевантажена.

Тривала реабілітація – це не лише фізичне відновлення. Мультидисциплінарні команди, що об'єднують лікарів, психологів, соціальних працівників, реабілітологів і кар'єрних консультантів, мають супроводжувати ветерана від перших кроків до повного повернення у соціум. Ключовою ланкою тут виступає професійна переорієнтація. Світовий досвід демонструє, що короткострокові (6–12 міс.) курси в ІТ-сфері, маркетингу чи аналітиці здатні забезпечити базову кваліфікацію рівня junior, після чого випускник, працюючи дистанційно, поступово вдосконалює навички та підвищує професійні навички [3]. У такий спосіб соціальні виплати трансформуються в інвестицію: держава витрачає кошти на навчання, але отримує платника податків замість пасивного отримувача допомоги.

Пропонується створення мережі «ветеранських урбанізацій» – сателітів міст, де житло, медична інфраструктура, освітні та робочі простори інтегровані у єдину екосистему. Мінімальний набір спеціалізованих інфраструктурних елементів: житлові будинки без порогів та з пандусами, лінії громадського транспорту із низькою підлогою, облаштовані інклюзивні тротуари, медико-реабілітаційні, культурні та спортивні центри в радіусі 0,5-1,0 км від житла. Дослідження Світового банку [4] показує, що інвестиції в безбар'єрну інфраструктуру мають мультиплікаційний ефект: кожен вкладений долар генерує 1,4-1,7 дол. ВВП через підвищення мобільності та активності населення з обмеженими можливостями й зростання попиту на локальні послуги.

В межах кластерів доцільно запровадити спеціальний податковий режим для підприємств, що працевлаштовують людей з інвалідністю. Європейський інвестиційний банк [5] наводить приклад партнерства муніципалітету Жирони (Іспанія) і приватних девелоперів: завдяки пільговим кредитам під 1,0 % річних вдалося створити 2 тис. робочих місць для маломобільних працівників менш ніж за три роки.

Щоб перенести цей досвід в Україну, необхідно заснувати окремий Фонд, де частку статутного капіталу формують держава, міжнародні фінансові організації та приватний бізнес. Механізм прозорий: держава забезпечує нормативну базу та земельні ділянки; приватний сектор – капітал та експертизу; міжнародні інституції – гарантії та пільгове фінансування. У результаті виникає «трикутник довіри», де кожна сторона зацікавлена у ефективній реалізації проекту.

Швидка цифровізація економіки відкриває нові горизонти для людей з інвалідністю. Відсутність потреби щоденно відвідувати офіс нівелює транспортні бар'єри; одночасно штучний інтелект автоматизує монотонні процеси, залишаючи людині творчі та аналітичні завдання. Сучасні асистивні технології – від програми екранного озвучення до нейроінтерфейсів керування курсором перетворюють фізичні обмеження на технічну задачу, а не на перешкоду. Важливо, щоб держава підтримала цей тренд субсидіями й податковими пільгами на розробки таких технологій та придбання адаптивного обладнання для компаній, які інтегрують такі рішення у свої бізнес-процеси.

У США вартість створення одного місця у спеціалізованому інклюзивному кластері оцінюється приблизно в 40 тис. дол. США. Проте, за даними Department of Veterans Affairs [4], середній обсяг річної пенсії та медичних витрат на одного ветерана-інваліда у США сягає 30 тис. дол. Якщо людина повертається до продуктивної зайнятості та сплачує податки, бюджетний тягар зменшується удвічі вже за 3–4 роки. Таким чином, навіть за консервативного сценарію проект окупається протягом семи років, не враховуючи побічних соціальних дивідендів у вигляді підвищення якості життя громади.

Інклюзивна агломерація створює синергетичний ефект для суспільства, це екосистема, де різні групи населення взаємодіють і доповнюють одна одну. Навички емпатії та колаборації, що формуються у мультикультурному середовищі, підвищують соціальний капітал міст. У довгостроковій перспективі ми отримуємо спільноту, в якій відсутність бар'єрів сприймається як норма, а не як спеціальний режим.

Соціальна інклюзія післявоєнної України не зводиться до доброчинності. Це складна економічна стратегія, спрямована на перетворення бюджетних витрат у довгострокові інвестиції у людський капітал. Створення інклюзивних кластерів, запровадження спеціальних економічних зон, розвиток дистанційної економіки та асистивних технологій – усі ці елементи є частинами єдиної стратегії. Від того, наскільки швидко й синхронно вони будуть реалізовані, залежить не тільки добробут ветеранів, а й стійкість української держави на десятиліття вперед.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України, 2023. Соціальний захист населення України у 2022 році. Статистичний збірник. С. 55. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/10/zb_szn_2022.pdf (дата звернення: 10.05.2025).

2. Міністерство соціальної політики України. Ветерани війни отримали соціальні послуги у 2024 році URL: <https://msp.gov.ua/press-center/news/ponad-82-tysyachi-veteraniv-viyny-otrymaly-sotsialni-posluhy-u-2024-mu-rotsi> (дата звернення: 11.05.2025).

3. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022. – Washington D.C.: World Bank, 2022. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).

4. Department of Veterans Affairs. Annual Benefits Report, 2020. URL: https://www.benefits.va.gov/REPORTS/abr/docs/2020_ABR.pdf (дата звернення: 15.05.2025).

5. European Investment Bank. Public-Private Partnerships in Social Infrastructure, 2020. URL: https://www.eib.org/files/epec/epec_market_update_2020_en.pdf (дата звернення: 15.05.2025).

Овсяннікова П.О.,
*здобувачка вищої освіти ОПП «Міжнародна економіка»,
Науковий керівник – Лойко В.В.
д.е.н., проф., завідувач кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОГРАМ КИЄВА ТА МІСТ КИЇВСЬКОЇ АГЛОМЕРАЦІЇ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙНИ ДЛЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

В умовах збільшення кількості міського населення та зростання агломераційних процесів, метрополіси, як центри концентрації економічної, соціальної та інфраструктурної активності, відіграють величезну роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки. Наявні дослідження свідчать, що дедалі більшої важливості набуває розуміння впливу міських агломерацій на сталий розвиток національної економіки [16].

Після початку повномасштабної війни 2022 року міста Київської агломерації опинилися на передньому краї кризового реагування, мобілізуючи ресурси для збереження населення, критичної інфраструктури та економічної активності.

Ключовим елементом адаптаційної стратегії міст стало переосмислення і реконфігурація місцевих програм соціально-економічного розвитку, спрямованих на збереження людського потенціалу і підтримку стабільності в умовах криз.

Порівняльний аналіз трансформацій соціально-економічних програм міст Київської агломерації (Києва, Ірпінської, Бучанської, Броварської і Бориспільської міських територіальних громад) та звітів про їхнє виконання, показав виразне зміщення пріоритетів на підтримку обороноздатності та

безпеки, підтримці соціально-незахищених верств населення і внутрішньо переміщених осіб, фокус на адаптацію бізнесу, підтримку підприємництва в кризових умовах і залучення інновацій з одночасним посиленням активності на міжнародному рівні.

Сталий розвиток, що був ключовим орієнтиром 2021 року, не втрачено, але інтегровано у нові реалії, з акцентами на екологічній безпеці і соціальній стійкості в умовах війни. При цьому, значно менше зусиль міста столичної агломерації зосереджували протягом 2022-2023 років на розвиткові культури, спорту, туризму, які зазнали падіння протягом двох першого року від початку війни і тільки у 2024 році показали стійкий тренд на відновлення.

Програми економічного і соціального розвитку міста Києва на 2021-2023 роки та на 2024-2026 роки демонструють, що столична влада суттєво переглянула пріоритети соціально-економічних програм [11; 12].

Якщо програма на 2021-2023 роки на момент розроблення була розроблена спрямованою на створення умов для економічного зростання, вдосконалення управління, інвестиційну та інноваційну активність, розвиток інфраструктури, екологічну сталість та підвищення добробуту населення, то програма на 2024-2026 роки ставить на перше місце підтримку обороноздатності, захист та протидію збройній агресії. Серед пріоритетів – забезпечення безпечних умов проживання, безперебійне функціонування систем життєзабезпечення, відновлення економіки та інфраструктури, адаптація внутрішньо переміщених осіб та учасників бойових дій, створення інклюзивного міського простору.

Внаслідок цих змін відбулися оперативні перерозподіли бюджетних ресурсів міста і, починаючи з 2022 року, з'явилися окремі цілі й завдання у програмах, пов'язані з підтримкою територіальної оборони, допомогою ЗСУ, забезпеченням життєдіяльності в умовах воєнного стану, розвитку цивільного захисту. Підвищена увага приділялася соціальній підтримці вразливих груп населення – ВПО, ветеранів, постраждалих від війни, розширення напрямків сприяння економічній стабілізації, створенню умов для релокації бізнесу,

підтримці малого та середнього підприємництва, збереженню робочих місць. Відбулося посилення напряму інноваційної діяльності і розвитку промисловості з урахуванням нових викликів, так, у програмі з'являються напрями підтримки підприємств оборонної промисловості, розвитку науково-технічного потенціалу з урахуванням потреб із захисту, співпраця з академічними установами, суттєву частку капітальних видатків складають будівництва укриттів.

Синхронно з містом Києвом, ядром агломерації, проводять трансформації у своїх програмах і міські територіальні громади Ірпеня, Бучі, Борисполя та Броварів. Перші дві громади, як більш постраждалі від окупації головним напрямком докладання зусиль мають відбудову зруйнованого житла та інфраструктури. Однак, аналіз програм дозволив знайти спільні тренди, що корелюють із трансформацією столичної програми соціально-економічного розвитку, а видатки, зроблені за визначеними програмами напрямами демонструють збільшення витрат на підтримку обороноздатності та безпеки, підтримку соціально-незахищених верств населення і внутрішньо переміщених осіб, при порівнянному зберіганні витрат на культуру, туризм, спорт та екологічні ініціативи на довоєнному рівні.

Так, Броварська міська територіальна громада показує зміни пріоритетів соціально-економічного розвитку від початку війни. Згідно зі звітом про виконання програми [3], особлива увага приділялася підтримці внутрішньо переміщених осіб (ВПО), чисельність яких на кінець 2022 року становила 20740 осіб, з яких 13911 прибули після початку агресії. Крім того, значна увага приділялася молодіжній політиці та національно-патріотичному вихованню, у 2023-2024 роках у пріоритетах посилилися напрями подолання наслідків військової агресії, відновлення економіки та забезпечення безпечного середовища життєдіяльності та цивільний захист. Значні кошти виділяються на програми цивільного захисту, територіальної оборони, забезпечення громадського порядку та безпеки, а також на підтримку критичної інфраструктури [5; 4].

Програма соціально-економічного та культурного розвитку

Бориспільської міської територіальної громади на 2021-2023 роки визначала такі пріоритети, як комфортне середовище для життя та якісні послуги, що включало якісну освіту, охорону здоров'я, розвиток культури та спорту, житлово-комунальне господарство, будівництво та архітектуру, транспорт та зв'язок і сталий економічний розвиток, розвиток туризму [1].

У 2024 році пріоритети – це безпечне, комфортне середовище для життя та якісні послуги, з особливим наголосом на безпеці та цивільному захисті, соціальній підтримці, підтримці дітей та сім'ї, охороні здоров'я, освіті [2]. Сталий економічний розвиток залишається стратегічною ціллю, але порівняно з іншими заходами відходить на другий план.

Бучанська міська територіальна громада у 2021 році акцентувалась на розвитку промисловості та малого бізнесу, інвестиційної діяльності, інфраструктури, включаючи дорожнє будівництво, підтримку освіти, культури, спорту та туризму, збереження навколишнього середовища [7].

У 2022 -2024 роках пріоритети змінилися. Спочатку у 2022 році програма зосереджувалася на відбудові, розмінуванні територій, підтримці населення, яке постраждало від війни [8].

У 2023 році основною метою реалізації програми соціально-економічного розвитку було створення безпечних та гідних умов життя населення на основі подолання негативних наслідків російської збройної агресії (відновлення зруйнованої та пошкодженої інфраструктури, соціальний захист населення) [9].

У 2024 році програма соціально-економічного розвитку Бучі спрямована на забезпечення стабільної роботи економіки в умовах воєнного (післявоєнного) періоду, оборону від можливої ескалації воєнних дій та безпеку жителів громади, продовження відновлення пошкодженої інфраструктури, підвищення рівня соціального захисту населення, надання якісних освітніх, медичних та житлово-комунальних послуг [10].

Відбулося збільшення видатків на відновлення інфраструктури: У 2023 та 2024 роках значні кошти спрямовуються на відновлення житлових будинків,

об'єктів соціальної сфери та інженерної інфраструктури, посилення, заходи з підтримки бізнесу, створення нових робочих місць та залучення інвестицій.

Програма соціально-економічного та культурного розвитку Ірпінської міської територіальної громади у 2021 році зосереджувалася передусім на питаннях зайнятості населення, підтримці молоді та людей з інвалідністю, розвитку сфери освіти, охорони здоров'я, культури, туризму, підприємництва, а також містобудування та житлово-комунального господарства [14].

Отже, соціальний захист мав підтримуючий, але не домінуючий характер.

З початком повномасштабної війни у 2022 році відбулася зміна бюджетних пріоритетів. У програмі розвитку громади з'явилися нові розділи, які раніше були відсутні: допомога військовослужбовцям та ветеранам, підтримка внутрішньо переміщених осіб, реабілітаційні заходи для дітей, що постраждали від наслідків війни, створення та забезпечення функціонування модульних містечок для внутрішньо-переміщених осіб (далі – ВПО), а також цільові програми на компенсації за зруйноване житло [13].

У 2023 році ці зміни закріпилися, тобто, набули системного характеру [15]. Було продовжено будівництво захисних споруд, облаштування укриттів у школах, дитсадках, комунальних установах. Зросли обсяги соціальних видатків на грошову допомогу родинам військових, багатодітним родинам, людям з інвалідністю. Громада почала цілеспрямовано залучати міжнародну допомогу – як у вигляді гуманітарної підтримки, так і в матеріальному забезпеченні соціальних об'єктів. У 2024 році Ірпінська громада фактично перейшла в режим довгострокового функціонування в умовах війни.

Загалом аналіз динаміки змін програм вказаних міських територіальних громад та міста Києва як ядра Київської міської агломерації у 2023-2024 роках демонструє перехід від реагування на кризову ситуацію до стратегічного планування відновлення та стабілізації. Громади на початку війни перейшли від стратегії розвитку до стратегії збереження і забезпечення, в тому числі – збереження людського капіталу та підтримки економічно-активного населення. В рамках цих перетворень одночасно з виокремленням суттєвих бюджетів на

мілітарні потреби, скороченням капвиплат, зросли витрати на гуманітарну підтримку, медичну адаптацію, реабілітацію, безпекову інфраструктуру. Ці зміни відіграли важливу роль для збереження людського потенціалу країни. Економічні спроможності громади Київської агломерації дозволили їй стати одним із точок економічної стабільності у перші роки війни, а згодом – точкою реінтеграції громадян з регіонів, охоплених воєнними діями. Забезпечивши можливість проживання, роботи для ВПО, вони, разом з західними агломераціями країни дали змогу зберегти професійний кадровий ресурс, зменшили ризики масової еміграції населення України. Досвід адаптації програм соціально-економічного розвитку Київської агломерації заповнює прогалини в знаннях про роль таких програм у протистоянні кризовим явищам в економіці, свідчить про важливу роль міських агломерацій у забезпеченні стабільності національної економіки в умовах зовнішніх викликів, а також може бути використаним агломераціями Балтійських країн, Польщі, Фінляндії та ін. для побудови стратегій кризового реагування на ризики військових дій з боку РФ.

Список використаних джерел

1. Бориспільська міська рада. Інформація про хід виконання програми соціально-економічного та культурного розвитку Бориспільської міської територіальної громади на 2021–2023 роки за 2022 рік. URL: <https://borispol-rada.gov.ua/itemlist/category/437-informatsiia-pro-khid-vykonannia-prohram-sotsialnoekonomichnoho-rozvytku-hromady.html> (дата звернення: 15.05.2025).

2. Бориспільська міська рада. Рішення №320/451-VIII від 16 лютого 2024 року «Про затвердження програми соціально-економічного та культурного розвитку Бориспільської міської територіальної громади на 2024–2026 роки». URL: <https://borispol-rada.gov.ua/item/58115-16-liutoho-2024-roku-320451viii-pro-zatverdzhennia-prohramy-sotsialnoekonomichnoho-ta-kulturnoho-rozvytku-boryspilskoi-miskoi-terytorialnoi-hromady-na-20242026-roky.html> (дата звернення: 15.05.2025).

3. Броварська міська рада. Довідка про виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку Броварської міської територіальної громади за 2022 рік. [Електронний ресурс]. URL: https://docs.google.com/document/d/1w6qSs3Z_gkpQ-vdZ3125yHCGhoUTcwqI/edit?tab=t.0#heading=h.gjdgxs (дата звернення: 15.05.2025).

4. Броварська міська рада. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Броварської міської територіальної громади на 2024 рік. [Електронний ресурс]. URL: <https://docs.google.com/document/d/1DRhsiP014AtSrfMk0mZpy70bVQyj9DN3/edit?tab=t.0> (дата звернення: 15.05.2025).

5. Броварська міська рада. Звіт про виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку Броварської міської територіальної громади на 2023 рік. [Електронний ресурс]. URL: <https://docs.google.com/document/d/1tTNU8DA3yGCoSoMG48yFa3gAT5oButR6/edit?tab=t.0> (дата звернення: 15.05.2025).

6. Бучанська міська рада. Програма соціально-економічного розвитку Бучанської міської територіальної громади на 2023 рік. URL: <https://www.buchara.gov.ua/content/programa-socialno-ekonomichnogo-rozvytku-buchanskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady-na-2023-rik> (дата звернення: 15.05.2025).

7. Бучанська міська рада. Звіт про виконання програми соціально-економічного розвитку Бучанської міської територіальної громади на 2021–2023 роки за 2021 рік. URL: <https://www.bucha-rada.gov.ua/content/zvit-pro-vykonannya-programy-socialno-ekonomichnogo-rozvytku-buchanskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady-na-2021-2023-roky-za-2021-rik> (дата звернення: 15.05.2025).

8. Бучанська міська рада. Звіт про виконання програми соціально-економічного розвитку Бучанської міської територіальної громади на 2021–2023 роки за 2022 рік. URL: <https://www.bucha-rada.gov.ua/content/zvit-pro-vykonannya-programy-socialno-ekonomichnogo-rozvytku-buchanskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady-na-2021-2023-roky-za-2022-rik> (дата звернення: 15.05.2025).

9. Бучанська міська рада. Звіт про виконання програми соціально-економічного розвитку Бучанської міської територіальної громади за 2023 рік. URL: <https://www.bucha-rada.gov.ua/content/zvit-pro-vykonannya-programy-socialno-ekonomichnogo-rozvytku-buchanskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady-za-2023-rik> (дата звернення: 15.05.2025).

10. Бучанська міська рада. Звіт про виконання програми соціально-економічного та культурного розвитку Бучанської міської територіальної громади за 2024 рік. URL: <https://www.bucha-rada.gov.ua/content/zvit-pro-vykonannya-programy-socialno-ekonomichnogo-ta-kulturnogo-rozvytku-buchanskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady-za-2024-rik> (дата звернення: 15.05.2025).

11. Виконавчий комітет Київської міської ради. Програма економічного і соціального розвитку міста Києва на 2024–2026 роки. Київ, 2024. 112 с. URL: <https://kyivcity.gov.ua/documents/programa-ekonomichnogo-i-sotsialnogo-rozvytku-2024-2026/> (дата звернення: 15.05.2025).

12. Виконавчий комітет Київської міської ради. Програма соціально-економічного розвитку міста Києва на 2021–2023 роки. Київ, 2021. 90 с. URL: <https://kyivcity.gov.ua/documents/programa-sotsialno-ekonomichnogo-rozvytku-2021-2023/> (дата звернення: 15.05.2025).

13. Ірпінська міська рада. Економічна програма №1712. URL: <https://imr.gov.ua/ec-programa-1712/> (дата звернення: 15.05.2025).

14. Ірпінська міська рада. Інформація про виконання програми соціально-економічного та культурного розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2021 рік та основні напрями розвитку на 2022–2023 роки. URL: <https://imr.gov.ua/informatsiya-pro-vykonannya-programy-sotsialno-ekonomichnogo/> (дата звернення: 15.05.2025).

15. Ірпінська міська рада. Проект рішення «Про підсумки виконання програми соціально-економічного та культурного розвитку Ірпінської міської територіальної громади на 2023 рік та основні напрями розвитку на 2024–2025 роки» URL: <https://imr.gov.ua/proyekt-rishennya-pro-pidsumky-vykonannya->

програму-соціально-економічного-та-культурного-розвитку-ірпінської-міської-територіальної-громади-на-2023-рік-та-основні-напрями-розвитку-на-2024-2025-роки/ (дата звернення: 15.05.2025).

16. Сучасні підходи до розуміння ролі міських агломерацій у сталому розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. С. 151–157.

Ожиганов Д. І.,
здобувач ступеня магістр,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

МІСЬКІ АГЛОМЕРАЦІЇ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ ТА ЄВРОПИ

Розвиток інновацій є критично важливим для сталого економічного зростання, створення робочих місць та підвищення якості життя як в Україні, так і в Європі. Міські агломерації, завдяки концентрації ресурсів та талантів, відіграють ключову роль у цьому процесі. Світова тенденція зростання міст свідчить про демографічний зсув у бік міських центрів як осередків економічної активності та технологічного прогресу. Це підкреслює важливість розуміння інноваційного потенціалу в межах цих агломерацій [1]. Триваючий конфлікт в Україні додає гостроти питанню, роблячи інновації ключовим фактором стійкості, відновлення та майбутньої конкурентоздатності [2]. У Європі інновації є центральною темою політики ЄС, спрямованої на досягнення більш зеленого, цифрового та стійкого майбутнього [3].

Поняття «інноваційний простір» є широким терміном, що охоплює фізичне та віртуальне середовище, призначене для сприяння генерації, розвитку та комерціалізації нових ідей. Це включає інноваційні хаби, інноваційні райони та ширші інноваційні екосистеми. Ключовими характеристиками є співпраця, обмін знаннями, доступ до ресурсів та сприятлива культура [4; 5].

Інноваційний простір часто проявляється як фізичні місця для співпраці,

такі як спеціально обладнані кімнати в офісах, інноваційні хаби, майстерні, коворкінги або інноваційні райони. Ці простори створені для заохочення взаємодії та обміну ідеями [6]. Однак інноваційний простір виходить за межі фізичних локацій і охоплює мережу відносин між дослідниками, творцями, підприємцями, бізнесом, університетами та державними установами.

Інноваційний простір є багатовимірним поняттям, що вимагає поєднання фізичної інфраструктури, сприятливої екосистеми та культури, яка заохочує творчість та співпрацю. Це середовище, навмисно створене для руйнування бар'єрів, заохочення міждисциплінарної взаємодії та надання необхідних інструментів і підтримки для втілення ідей у життя. Акцент на співпраці та налагодженні зв'язків свідчить про те, що міські агломерації, з їхньою властивою щільністю, добре підходять для розміщення та розвитку таких просторів [15].

Концентрація фірм і людей у міських агломераціях призводить до різних економічних вигод, включаючи поширення знань, об'єднання ринку праці та спеціалізовану інфраструктуру, що може стимулювати інновації. Близькість сприяє неформальному обміну ідеями та знаннями між окремими особами та організаціями, що є ключовим фактором інновацій. Міські агломерації діють як центри, де такі взаємодії є більш імовірними.

Зростання інноваційних просторів у межах міських агломерацій може створювати мережеві ефекти, залучаючи більше талантів, інвестицій та ресурсів, що ще більше зміцнює інноваційну екосистему. Висока щільність населення в міських районах може сприяти соціокультурному різноманіттю, що, у свою чергу, може призвести до ширшого спектру перспектив та ідей, стимулюючи творчість та інновації [7].

Міські агломерації створюють фундаментальні умови для розквіту інновацій, концентруючи ключові інгредієнти: таланти, знання, капітал та інфраструктуру. Щільність та взаємопов'язаність, властиві цим районам, полегшують взаємодію та поширення знань, що сприяє інноваціям. Теоретична література з економіки агломерацій підтверджує думку про те, що міста є

природним середовищем для розвитку інновацій. Механізми спільного використання, узгодження та навчання, запропоновані Дюратоном та Пуга [8], посилюються в щільному міському середовищі. Ця теоретична основа є вагомим обґрунтуванням для зосередження уваги на міських агломераціях при вивченні інновацій.

Європейські міста все частіше визнають необхідність інновацій для вирішення нагальних проблем, таких як зміна клімату та соціальна нерівність. У European Commission [9] прямо зазначається, що міста є вузлами, які об'єднують глобальні мережі навичок, знань, капіталу, державного та приватного секторів, що робить їх критично важливими для інновацій. Дослідження показують, що фірми у великих містах Європи мають значно вищу схильність до впровадження продуктових та процесних інновацій, а також до здійснення науково-дослідних робіт. Міські агломерації все частіше розглядаються як «полюси зростання» для розвитку регіональних економік та інновацій.

Концентрація університетів, науково-дослідних установ та підприємств у великих європейських містах створює сприятливе середовище для інновацій. Потік талантів та капіталу в межах цих агломерацій, у поєднанні з політикою підтримки, робить їх ключовими рушіями технологічного та соціального прогресу.

Розвинена інфраструктура транспорту та комунікацій у європейських міських агломераціях полегшує переміщення людей, товарів та інформації, що є вирішальним для співпраці та обміну знаннями. Великі європейські міста залучають та утримують висококваліфіковану робочу силу, включаючи дослідників, інженерів та підприємців, що є необхідним для стимулювання інновацій. Наявність високоякісних університетів ще більше підтримує це.

Європейський Союз та національні уряди запровадили різноманітні політики та програми фінансування для сприяння міським інноваціям, такі як Європейська міська ініціатива та програма «Горизонт Європа» [3; 9]. Відзначається зростаюча тенденція до відкритих та спільних інновацій, де

архітектори проектують простори для стимулювання змішування та співпраці [10]. Європейські міста часто мають кращий доступ до фінансування, включаючи гранти ЄС та приватні інвестиції, для підтримки інноваційних ініціатив.

Сукупність факторів, починаючи від фізичної та цифрової інфраструктури до сприятливого політичного середовища та концентрації людського та фінансового капіталу, робить європейські міські агломерації головними центрами інновацій. Успіх інновацій у європейських містах не є випадковим. Це результат цілеспрямованих зусиль зі створення екосистем, що підтримують творчість та підприємництво. Інвестиції в інфраструктуру, освіту та дослідження, у поєднанні з політикою, що заохочує співпрацю та прийняття ризиків, створили динамічний інноваційний ландшафт.

Лондон постійно займає високі позиції в інноваційних індексах, особливо сильний у сфері фінтеху, штучного інтелекту та кібербезпеки. Його глобальна зв'язність та різноманітний кадровий резерв є ключовими перевагами [11]. Париж є великим інноваційним центром, особливо в галузях штучного інтелекту та напівпровідників. Тут розташований великий стартап-кампус Station F, і місто відоме своїми зусиллями у сфері сталого розвитку. Берлін є динамічною стартап-екосистемою, особливо в галузі блокчейну, розробки програмного забезпечення та зелених технологій. Він відомий своєю яскравою культурою та доступністю. Амстердам є провідним центром інновацій у сфері розумних міст, кібербезпеки та електронної комерції. Його міська інфраструктура, керована Інтернетом речей, є моделлю розвитку розумних міст. Мюнхен є потужним у технологічному секторі та є домом для великих компаній та науково-дослідних установ. Барселона інтегрує розумні технології з ініціативами сталого розвитку. Стокгольм відомий своїм внеском у сферу фінтеху та ігрової індустрії. Ейндховен, відомий як Ейндховен-Брейнпорт, є центром інновацій та технологічно орієнтованих галузей [12].

Інноваційний ландшафт Європи характеризується мережею потужних міських агломерацій, кожна з яких має свої унікальні сильні сторони та

спеціалізації, що сприяє загальному інноваційному потенціалу континенту. Успіх цих міст як інноваційних центрів часто ґрунтується на їхніх історичних промислових перевагах, потужних академічних установах та здатності адаптуватися до нових технологічних тенденцій. Державна підтримка, як на національному, так і на рівні ЄС, відіграє вирішальну роль у розвитку цієї інноваційної екосистеми.

В Україні налічується 23 міські агломерації, які часто формуються навколо великих міст та в промислових регіонах. Історично наукова діяльність була зосереджена в Києві та Харкові, які значно постраждали від нещодавнього конфлікту. Попри війну, українські міста демонструють сильну волю до відновлення, адаптації та побудови сучасного, безпечного та європейського майбутнього. Інновації відіграли вирішальну роль в оборонних зусиллях України, особливо в галузі оборонних та медичних технологій [2].

Незважаючи на величезні виклики, спричинені триваючим конфліктом, українські міські агломерації зберігають значний інноваційний потенціал, особливо в галузі технологій та оборони. Стійкість та винахідливість, продемонстровані українцями в адаптації до воєнних умов, підкреслюють прихований інноваційний потенціал у їхніх міських центрах. Зосередженість на оборонних технологіях, хоча й зумовлена необхідністю, також вказує на потенційну сферу майбутньої спеціалізації та зростання.

Київ є найбільшим ІТ-хабом в Україні, де розташовано понад 1000 стартапів та продуктових компаній, включаючи такі "єдинороги", як Grammarly та Ajax Systems. Тут знаходиться UNIT.City, великий інноваційний парк. ЄІТ також відкрив інноваційний хаб у Києві. Львів є значним центром ІТ-аутсорсингу з понад 20 000 ІТ-фахівців. Його стартап-екосистема процвітає. Харків, хоча й сильно постраждав від війни, залишається великим центром ІТ-активності та фокусом ініціатив з відновлення та інновацій. Дніпро, Одеса та Вінниця також розвиваються як великі центри ІТ-активності та стартап-кластери. Вінниця зосереджена на модернізації систем міської мобільності. Запоріжжя прагне до розумнішого та екологічнішого майбутнього з акцентом

на цифровому зв'язку та сталій інфраструктурі. Чернігів, Чернівці, Калуш, Конотоп, Миколаїв, Нововолинськ, Первомайськ та Звягель відібрані як флагманські муніципалітети в рамках ініціативи SUN4Ukraine, спрямованої на кліматично нейтральне відновлення [13; 14].

Попри регіональну концентрацію історичної інноваційної діяльності, кілька міських агломерацій по всій Україні стають ключовими центрами, особливо в ІТ-секторі та все частіше в сферах, пов'язаних зі стійкістю та сталим розвитком. Зростання ІТ-сектору в таких містах, як Київ та Львів, демонструє потенціал України в цифровій економіці. Ініціатива SUN4Ukraine свідчить про зростаючу увагу до зелених інновацій та сталого міського розвитку в інших містах, що вказує на диверсифікацію інноваційних зусиль.

Український досвід підкреслює адаптивність та стійкість інноваційних екосистем навіть у кризових ситуаціях. Швидкий розвиток оборонних технологій та цифрових рішень під час війни демонструє сильний базовий інноваційний потенціал. Європейська модель пропонує цінні уроки для України щодо побудови міцних та сталих інноваційних екосистем, включаючи важливість довгострокового стратегічного планування, налагодження міцних зв'язків між академією, промисловістю та урядом, а також активну участь у міжнародних мережах. Зосередженість на кліматичній нейтральності та сталому розвитку в європейських ініціативах міських інновацій є актуальною основою для України, яка планує своє післявоєнне відновлення та прагне до європейської інтеграції. Успіх ІТ-хабів в українських містах, таких як Київ та Львів, свідчить про міцний фундамент для майбутнього зростання в цифровій економіці, який можна ще більше використовувати для ширших інновацій у різних секторах. Розвиток регіональних інноваційних хабів по всій Україні, як це пропагується в кількох джерелах, є вирішальним для децентралізації інновацій та забезпечення того, щоб їхні переваги поширювалися за межі великих мегаполісів.

Список використаних джерел

1. Population in urban agglomerations of more than 1 million - Glossary |

DataBank, URL: <https://databank.worldbank.org/metadataglossary/world-development-indicators/series/EN.URB.MCTY> (дата звернення 11.05.2025)

2. Innovation for economic resilience: Strengthening Ukraine's human capital and science sector | CEPR, URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/innovation-economic-resilience-strengthening-ukraines-human-capital-and-science> (дата звернення 11.05.2025)

3. European Urban Initiative: 20 innovative projects selected to transform cities across Europe, URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/whats-new/newsroom/31-03-2025-european-urban-initiative-20-innovative-projects-selected-to-transform-cities-across-europe_en (дата звернення 11.05.2025)

4. Чентуков Ю.І. Особливості формування глобального інноваційного простору, URL: [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/Nvdau_2012_18\(spets.__43.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/Nvdau_2012_18(spets.__43.pdf) (дата звернення 11.05.2025)

5. Alliance for Urban Innovation - About - The World Economic Forum, URL: <https://initiatives.weforum.org/alliance-for-urban-innovation/about> (дата звернення 11.05.2025)

6. What is An Innovation Space: 6 Ways to Create One | JOIST, URL: <https://joistpark.eu/en/innovation-spaces-how-to-create-one/> (дата звернення 12.05.2025)

7. Agglomeration Definition & Meaning – Merriam-Webster, URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/agglomeration> (дата звернення 12.05.2025)

8. Urban Agglomeration and Firm Innovation Evidence from ., URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/16ce7e72-fa36-50d7-b382-4cfcd273e2e0/download> (дата звернення 12.05.2025)

9. Innovating cities – European Commission, URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/environment/urban-development/innovating-cities_en (дата звернення 13.05.2025)

10. Innovation spaces: The new design of work – Brookings Institution, URL: <https://www.brookings.edu/articles/innovation-spaces-the-new-design-of-work/> (дата звернення 13.05.2025)

11. Resonance Consultancy Reveals Europe's Best Cities for 2025, URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2025/05/07/3075715/0/en/Resonance-Consultancy-Reveals-Europe-s-Best-Cities-for-2025.html> (дата звернення 13.05.2025)

12. 2025 Tech Hub Guide: The Top 5 European Tech Hubs · Software, URL: <https://www.softwareplacements.ie/blog/2025/01/2025-tech-hub-guide-the-top-5-european-tech-hubs> (дата звернення 13.05.2025)

13. Ukraine's cities: Strong, determined and looking to the future, URL: <https://eurocities.eu/latest/ukraines-cities-strong-determined-and-looking-to-the-future/> (дата звернення 13.05.2025)

14. Startup ecosystem – Ukraine, URL: <https://ukraine.ua/invest-trade/startup-ecosystem-ukraine/> (дата звернення 13.05.2025)

15. Лохман Н. Категоріальні аспекти діалектики інноваційного простору. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/1117/> (дата звернення 12.05.2025)

Пилкін М.Д.

аспірант,

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,

м. Київ, Україна

ІНСТИТУЦІЙНА ПІДТРИМКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ВІДБУДОВІ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ МІСТ УКРАЇНИ

В умовах триваючої збройної агресії Російської Федерації проти України питання відновлення зруйнованого житлового фонду набуває критичного значення. Згідно з даними державних та міжнародних організацій, станом на початок 2025 року понад 200 тисяч об'єктів житлової інфраструктури зазнали руйнувань або знищення. Обмежені бюджетні можливості України вимагають розробки ефективного механізму залучення інвестицій у сферу відновлення житла. Цей механізм має базуватися на міцній інституційній підтримці, яка

передбачає:

- функціонування державних, муніципальних, міжнародних та приватних інституцій;
- створення чіткої системи нормативно-правового забезпечення інвестиційних процесів.

Інституції не лише повинні виконувати функції регуляторів, а й активно сприяти формуванню сприятливого інвестиційного середовища. Роль держави в цьому процесі є багатогранною: вона встановлює нормативну базу, створює стимули для інвесторів та координує діяльність національних і регіональних проєктів. Важливо зазначити, що інституційна спроможність органів місцевого самоврядування потребує покращення. Часто громади стикаються з недостатком кваліфікованих кадрів для підготовки проєктної документації та досвіду у сфері державно-приватного партнерства (ДПП) – перспективного механізму залучення позабюджетних коштів. В Україні вже реалізуються ініціативи, спрямовані на інституційну підтримку відновлення житла, зокрема: Фонд ліквідації наслідків збройної агресії, Програма «ЄВідновлення», механізми компенсації через «Дію», муніципальні програми реконструкції. Однак ці ініціативи мають точковий характер, обмежене фінансування та недостатню скоординованість з іноземними донорами та інвесторами.

Для досягнення ефективного відновлення житлового фонду в Україні необхідно розробити та впровадити комплексну стратегію, яка б об'єднала зусилля всіх рівнів влади: національного, регіонального та місцевого. Наразі інституційна фрагментованість залишається серйозною проблемою. Функції планування, фінансування, реалізації та моніторингу проєктів розподілені між різними державними структурами (Мінінфраструктури, Мінвідновлення, Мінфіном, Міністерством розвитку громад, місцевими адміністраціями, обласними військовими адміністраціями), що породжує ризики дублювання функцій, бюрократичних перешкод та затримок. Досвід європейських країн свідчить про доцільність створення спеціалізованих державних чи регіональних агентств з відбудови. Такі агенції консолідували б необхідні компетенції та ресурси в одному

інституційному центрі, що сприяло б ефективності процесу відновлення.

Ефективна інституційна підтримка повинна базуватися на таких принципах: прозорість процедур, передбачуваність нормативного середовища, наявність спеціальних інструментів стимулювання (наприклад, податкових пільг, компенсаційної підтримки, кредитних гарантій) та гнучкість адаптації до вимог конкретних інвесторів. Важливим є також створення платформи для координації з міжнародними фінансовими інституціями (ЄБРР, IFC, Світовий банк), які можуть не лише надавати фінансову допомогу, а й ділитися цінним інституційним досвідом.

Оптимізація інституційних механізмів передбачає розвиток інструментів державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері житлової відбудови. Незважаючи на значний потенціал ДПП, його механізми майже не застосовуються в Україні. Для їх ефективного використання необхідна розробка типових моделей договорів, правових гарантій для приватних інвесторів та створення муніципальних структур, які б могли виступати рівноправними партнерами в таких проектах. Перспективними моделями ДПП є: залучення забудовників через пільгову оренду землі чи її передачу з обов'язковим будівництвом соціального житла, а також формування житлово-будівельних кооперативів за участю громадян та місцевої влади.

Ключовим викликом на шляху до ефективного управління інвестиціями в реконструкції житлового фонду є низький рівень його цифрової трансформації. Хоча певні електронні сервіси, такі як платформа «Відновлення», вже існують, загальна система потребує значних удосконалень. Необхідно запровадити автоматизацію процедур, забезпечити цифровий моніторинг проєктів, створити інтегровані реєстри пошкодженого майна та реалізувати механізми електронної взаємодії між інвесторами та державними органами.

Отже, для інституційної підтримки інвестицій у відбудову житлового фонду потрібне не лише оновлення законодавства, а й підвищення рівня координації між усіма учасниками процесу. Важливим є створення ефективної архітектури управління, яка охоплюватиме аналітику, планування, реалізацію

та оцінку результатів проєктів. Крім того, необхідно сприяти формуванню довіри між громадянами, інвесторами та державою. Успішне вирішення цих завдань дозволить не тільки відновити житлову інфраструктуру, а й забезпечити сталий соціально-економічний розвиток українських міст у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 16.05.2025).
2. Національний план відновлення України [Електронний ресурс]. *Урядовий портал*. 2022. URL: <https://recovery.gov.ua> (дата звернення: 16.05.2025).
3. Резнікова О. О. Розбудова національної стійкості: концептуальні підходи, передові світові практики: презентація: Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2019. 21 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-11/roa_presentation_niss_v01.pdf (дата звернення: 16.05.2025).

Пинзеник О.О.,
здобувачка ступеня доктора філософії
Науковий керівник – Лойко В.В.,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМИ АГЛОМЕРАЦІЯМИ

Європейський досвід стратегічного управління міськими агломераціями демонструє тісну взаємодію органів влади, бізнесу і громадського суспільства. Європейські країни мають значний досвід формування організаційно-інституційної структури міських агломерацій та розробки документів щодо їх стратегічного розвитку. Документи про

стратегічний розвиток міських агломерацій європейських країн передбачають надання рівних можливостей для всіх мешканців агломерації, безперешкодний доступ до медичних послуг, кліматичну нейтральність, сталий економічний розвиток, соціальну інтеграцію, ефективне використання ресурсів з акцентом на «зелену енергетику» (табл.1).

Таблиця 1

Організаційно-інституційна структура європейських міських агломерацій

Назва агломерації (країна)	Рік утворення	Структура	Орган управління	Документ, який засвідчує план стратегічного розвитку агломерації
«Великий Лондон» (Великобританія)	1965	Лондон Сіті та 32 лондонських боро	Мер Лондона та Лондонська асамблея	«План Лондона»
Барселона (Іспанія)	2010	М. Барселона та 36 навколишніх муніципалітетів	Президент метрополії та Рада метрополії	«Стратегічна рефлексія метрополії»
Ліон (Франція)	1969	м. Ліон та 57 навколишніх комун	Президент метрополії та Рада метрополії	Окремі тематичні стратегії розвитку
Метрополія Турин (Італія)	2014	м. Турин та 317 муніципалітетів	Мер м. Турин та Рада метрополії	Стратегічний план метрополії
Краківська агломерація (Польща)	2014	м. Краків та 15 прилеглих гмін	Мер м. Краків та Генеральна асамблея	«Краківська метрополія 2030»
Ризька метрополія (Латвія)	2021	м. Рига та 9 муніципалітетів	Правління Асоціації	«Стратегія сталого розвитку Ризького району до 2030 року»

Джерело: складено авторами за даними [1-5].

«План Лондона», як стратегічний план розвитку міської агломерації «Великий Лондон», був вперше опублікований у 2004 р. і потім оновлювався у 2008 р., 2011 р., 2013 р. та 2016 р. Остання його версія була прийнята у 2021 р. і передбачає розвиток агломерації до 2041 р. Основна увага у плані стратегічного розвитку приділяється розвитку економіки, транспортної сфери, житлової сфери, захисту довкілля, екології, охороні здоров'я. «План Лондона» сформований на принципах досягнення сталого розвитку Великої Британії, надання рівних можливостей для всіх мешканців агломерації, у тому числі доступ до медичних послуг, покращення транспортної системи міста та охорона довкілля.

«Стратегічна рефлексія метрополії» розвитку Барселони на перше місце ставить питання соціальної інтеграції, боротьби з бідністю, модернізації житлового фонду. У стратегічному плані розвитку Барселони приділено питання підвищенню економічного рівня мешканців агломерації шляхом підвищення рівня зайнятості населення, підтримки малого бізнесу, взаємодії підприємницького та університетського середовища щодо передачі та впровадження нових технологій. «Стратегічна рефлексія метрополії» розвитку Барселони передбачає також заходи зі зменшення забрудненості довкілля, розвиток туризму, покращення роботи громадського транспорту. Окрема стратегічна ціль посилення управління метрополією, покращення якості надання публічних послуг, доступ мешканців до інформації.

У французької агломерації Ліон відсутній єдиний стратегічний план розвитку. Розвиток метрополії здійснюється за окремими стратегіями, зокрема, «Відповідальний туризм», «Ліон 2030» (стратегія захисту навколишнього середовища), Стратегія стійкої трансформації бізнесу.

Розвиток Туринської агломерації здійснюється за Стратегічним планом метрополії, який оновлюється кожні три роки. Основна мета стратегічного розвитку Туринської агломерації - це зменшити нерівність розвитку територіальних громад. Стратегічний план визначає загальні та наскрізні завдання розвитку, необхідні ресурси та терміни реалізації заходів із пріоритетом збереження навколишнього середовища.

Стратегічний план «Краківська метрополія 2030» виділяє наступні пріоритетні напрями розвитку агломерації: інноваційний та конкурентоспроможний економічний розвиток на основі формування довготривалих відносин з іншими європейськими агломераціями, ефективна освіта, сучасні соціальні послуги, безпечне довкілля, висока якість життя, партнерство, творчий розвиток, ефективна мобільність. Більшість проєктів, які профінансовані Краківською агломерацією стосуються захисту навколишнього середовища та просторового розвитку агломерації. Більшість з цих проєктів націлені на підвищення енергоефективності та розвиток альтернативної

енергетики, розвиток водного транспорту, системи управління відходами, а також покращення освіти, якості медичних послуг та соціальної підтримки.

Ризька метрополія не має власного стратегічного плану розвитку. Проте прийнята Стратегія сталого розвитку Ризького регіону до 2030 р. передбачає і розвиток цієї агломерації також. Стратегія... передбачає розвиток Ризької агломерації на основі високоефективної, конкурентоспроможної і вуглецево-нейтральної економіки.

Європейські агломерації пройшли у своєму розвитку різний часовий період становлення та розвитку і стали потужним драйвером та інтеграційним механізмом геополітичного розвитку відповідних регіонів. Досвід розвитку європейських міських агломерацій надає можливість Україні прискорити удосконалення механізму розвитку агломерацій. Найважливішими питаннями для розвитку міських агломерацій України є питання визначення інституційного статусу агломерацій; обґрунтування критеріїв ідентифікації територій, які визначені, як міські агломерації; регламентація принципів управління міськими агломераціями; регламентація процедури обрання органів управління агломераціями, визначення їх повноважень.

Список використаних джерел

1. London Assembly. Membership of Committees/Panels and Terms of Reference 2024/25. URL: <https://www.london.gov.uk/about-us/londonassembly/meetings/documents/b29396/Tabled%20Papers%20Friday%2010-May-2024%2010.00%20London%20Assembly%20Plenary.pdf?T=9>

2. Reflexió Estratègica Metropolitana. Construint la Barcelona Metropolitana Enfortint el món local: estratègia de desenvolupament de la metròpoli de Barcelona. URL: <https://docs.amb.cat/alfresco/api/-default-> Les commissions thématiques de la Métropole de

3. Lyon: site officiel La Métropole de Lyon. URL: <https://www.grandlyon.com/metropole/les-commissions-thematiques>

4. Strategia Metropolia Krakowska 2030 (wersja skrocona). URL: https://metropoliakrakowska.pl/brepo/panel_repo/2023/06/21/a4tpiv/20230620smk2030-wersja-skrocona.pdf

5. Rīgas Metropoles oficiālā mājas lapa. URL: <https://rigasmetropole.lv/>

Романовська Ю.А.

*д-р.екон.наук., доцент, доцент кафедри фінансів
Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ
м. Київ, Україна*

ІННОВАЦІЙНІ УРБАНІСТИЧНІ ПРАКТИКИ В ГЛОБАЛЬНОМУ ВИМІРІ: ПОТЕНЦІАЛ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНСЬКИХ МІСТАХ

У ХХІ столітті міста стають ключовими центрами не лише економічного зростання, а й інноваційних перетворень. Урбаністика як наука і практика зазнає глибоких змін, фокусуючись на сталості, цифровізації, участі громади та екологічному балансі. Успішні моделі розумного управління містами демонструють Копенгаген, Амстердам, Портленд, Барселона – міста, що впроваджують концепції Smart City, 15-хвилинного міста, міської мобільності та зелених зон. Ці підходи суттєво покращують якість життя мешканців, зменшують викиди CO₂, стимулюють розвиток малого бізнесу та підвищують рівень громадянської відповідальності. Для України, яка переживає глибокі соціально-політичні трансформації та руйнівні наслідки війни, інноваційні урбаністичні практики можуть стати основою відновлення та сталого розвитку. Актуальність теми посилюється потребою у післявоєнному відновленні міської інфраструктури на нових принципах – більш гнучких, екологічно безпечних і орієнтованих на людину. Впровадження новітніх практик планування дозволить адаптувати українські міста до змін клімату, викликів безпеки, демографічних зсувів та діджиталізації. Особливе значення мають цифрові рішення для мобільності, прозорого управління ресурсами, інтеграції внутрішньо переміщених осіб та забезпечення інклюзивності. Українські громади вже демонструють готовність до експериментів, але потребують методичної, технічної та інституційної підтримки. У цьому контексті вивчення

європейського досвіду – не просто академічний інтерес, а практична необхідність. Залучення успішних міжнародних моделей дозволить уникнути повторення чужих помилок і врахувати локальні реалії. Таким чином, інтеграція інноваційних урбаністичних рішень у просторову політику українських міст є важливим чинником відновлення, підвищення стійкості та створення комфортного середовища для всіх мешканців.

Європейські міста активно впроваджують інноваційні урбаністичні практики, спрямовані на сталий розвиток, цифровізацію та підвищення якості життя мешканців. У XXI столітті урбанізація стала не лише демографічним явищем, а й простором для новаторських рішень у сфері сталого розвитку. Дослідники виділяють такі фактори, що вплинули на формування інноваційних урбаністичних практик у європейських містах [1; 9].

1. Кліматичні виклики та екологічні зобов'язання. Європейські країни стали лідерами у боротьбі зі змінами клімату, що стало поштовхом до переходу на відновлювану енергію, декарбонізацію транспорту та розвиток зеленої інфраструктури. Наприклад, політика ЄС щодо «зеленого курсу» (European Green Deal) стала основою для запуску проєктів екологічної урбаністики – від зелених дахів у Амстердамі до енергоефективних будівель у Гейдельберзі [2-3].

2. Інституційна стабільність та стратегічне планування. Міста Європи, як правило, мають чітко визначені довгострокові стратегії розвитку (10–30 років), затверджені на муніципальному рівні. Такі документи часто базуються на принципах сталості, інклюзивності, цифрової трансформації. Саме стратегічність дозволила містам як Копенгаген чи Відень послідовно реалізовувати складні проєкти – від реконструкції транспортної мережі до створення «суперблоків» (Барселона) [6-10].

3. Громадська участь і партисипативне управління. Після другої половини XX ст. у багатьох країнах ЄС зросла роль громад у прийнятті рішень. Громадські слухання, бюджети участі, електронні платформи зворотного зв'язку стали нормою – що дало змогу міському управлінню реагувати гнучко та адаптивно. Це видно, зокрема, у практиках Берліна та Гельсінкі [2-5].

4. Фінансування через європейські та міжнародні програми. Європейські міста активно користуються фінансовими можливостями від ЄС, зокрема через програми Horizon, URBACT, UIA (Urban Innovative Actions). Це дало змогу реалізовувати експериментальні моделі – наприклад, цифрові платформи для управління водопостачанням, як у Парижі, або «розумні» освітлювальні системи, як у Варшаві [11].

5. Технічна та цифрова трансформація. Європа стала одним із центрів розвитку «розумних міст» завдяки потужній IT-інфраструктурі, наявності технопарків, стартапів і університетів. Це дозволило запустити платформи міського аналізу даних, керування мобільністю, енергоефективністю – як, наприклад, у Барселоні, яка вважається зразковим «Smart City» [7; 8].

6. Міграція, соціальні виклики та демографічні зміни. У відповідь на виклики багатокультурності та старіння населення, міста впроваджують інклюзивні простори, адаптивну інфраструктуру, політику доступності. Прикладом може бути Стокгольм, де інновації торкаються не лише архітектури, а й питань соціальної інтеграції [12].

7. Післявоєнна реконструкція та нове бачення простору. У деяких містах, особливо Центральної та Східної Європи, практики урбаністики формувались через необхідність модернізації постсоціалістичних просторів – це дало поштовх до створення парків, публічних просторів та переформатування транспортної системи (як у Любліні чи Братиславі) [13].

Інноваційні урбаністичні практики, впроваджені у містах Європи, є цінним орієнтиром для українських муніципалітетів. Вони не лише змінюють міський ландшафт, а й формують нову якість взаємодії між владою та громадою. За умови адаптації до місцевих реалій, такі рішення можуть стати каталізатором відновлення, модернізації та зміцнення соціальної згуртованості українських міст.

Список використаних джерел

1. Заяць Т. А., Ушенко Н. В. Суспільні пріоритети воєнної і повоєнної

розбудови України. Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу: матеріали доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 7-8 листопада 2023 року) у 2-х ч. / за заг. ред. В. М. Лича. Ч. 1. Київ: КНУБА, 2023. 152 с. С. 28-31.

2. How Sweden's city of tomorrow is leading the way in climate-smart urban development. The Guardian. (2025). URL: <https://www.theguardian.com/urban-energy-innovation> (дата звернення: 24.04.2025)

3. How Blue-Green Roofs Could Help Cities Survive Climate Change. Wired (2024). Амстердам, проєкт RESILIO. URL: <https://www.wired.com> (дата звернення: 14.04.2025)

4. The Five-Minute City: Inside Denmark's Revolutionary Neighbourhood. The Guardian. (2024). URL: <https://www.theguardian.com> (дата звернення: 14.04.2025)

5. Greece Is Building a Smart City on an Abandoned Airport. Business Insider. Проєкт Ellinikon в Афінах. (2024). URL: <https://www.businessinsider.com> (дата звернення: 14.04.2025)

6. The Rise of Carbon-Neutral Neighborhoods. Time Magazine. Гейдельберг, район Bahnstadt. (2024). URL: <https://time.com> (дата звернення: 17.04.2025)

7. Sustainable architecture in Barcelona. Wikipedia. (2024). URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Sustainable_architecture_in_Barcelona (дата звернення: 17.04.2025)

8. Barcelona's smart city approach. SmartCitiesWorld. (2025). URL: <https://www.smartcitiesworld.net> (дата звернення: 27.04.2025)

9. UNIT.City. Official site URL: <https://unit.city/en/> (дата звернення: 27.04.2025)

10. The Urban Development Concept Berlin 2030 planning programme has been guided by a participatory process. URL: <https://oidp.net/en/practice.php?id=1253> (дата звернення: 27.04.2025).

11. OECD Urban Policy Reviews. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-urban-policy-reviews_23069341.html (дата звернення: 27.04.2025)

12. The power of people, places & firms. URL: <https://oecdcoito.blog/2024/01/10/equal-rights-and-opportunities-for-all-keeping-up-inclusive-growth-in-stockholm/> (дата звернення: 01.05.2025)

13. Taubenböck, H., Gerten, C. and Wurm M. (2019). Patterns of Eastern European urbanisation in the mirror of Western trends – Convergent, unique or hybrid? Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2399808319846902> (дата звернення: 01.05.2025).

Сментина Н. В.,
д.е.н., професор, професор кафедри економіки і фінансів
Одеський національний морський університет
м. Одеса, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОДЕСЬКОЇ АГЛОМЕРАЦІЇ

Сталий розвиток міських агломерацій в умовах глобальних викликів та післявоєнного відновлення України потребує системної модернізації управлінських, інфраструктурних та соціальних процесів. Ключовим інструментом досягнення цієї мети є цифрова трансформація, яка сприяє ефективнішому управлінню, прозорому прийняттю рішень і якісній взаємодії між громадянами, бізнесом і владою шляхом впровадження електронних сервісів. Це, своєю чергою, сприяє зміцненню людського капіталу, розвитку інноваційного потенціалу, ефективному управлінню ресурсами, соціальній інклюзії через доступність послуг та зниженню екологічного сліду.

Наразі представники територіальних громад Одеського району обговорюють підписання Меморандуму про створення Одеської агломерації. Формування Одеської агломерації шляхом об'єднання 22 територіальних громад створить інтегровану просторово-економічну систему, здатну ефективно відповідати на виклики сталого розвитку [1]. Ключову роль у цьому процесі відіграватиме цифрова трансформація, що передбачає запровадження єдиних цифрових інструментів управління для оптимізації використання

ресурсів та формування нової інституційної моделі міжмуніципальної співпраці, яка відповідає європейським практикам сталого урбаністичного розвитку та підвищує інвестиційну привабливість агломерації. У перспективі це дозволяє трансформувати Одеську агломерацію в ефективний поліцентричний простір, що базується на принципах інноваційності, стійкості та орієнтації на добробут населення.

Як приклад ефективної цифровізації на рівні громади можна навести м. Тернопіль, яке за підсумками першого кварталу 2025 року є лідером за Індексом цифрової трансформації, що формується на основі даних платформи «Дія.Цифрова громада» [2]. Місто демонструє високі показники у сфері цифровізації публічних послуг, що свідчить про системну роботу з розгортання електронних сервісів, зокрема через впровадження «єдиного вікна» для бізнесу та створення цифрових муніципальних платформ.

Одеська агломерація як потужний припортовий і логістичний центр має значний потенціал для цифрового оновлення, що може стати каталізатором сталого соціально-економічного розвитку як регіону, так і національної економіки загалом. За даними Міністерства цифрової трансформації України, Одеська область входить до числа лідерів цифрової трансформації серед регіонів країни, посідаючи третє місце після Львівської та Дніпропетровської областей [2].

У межах Одеської агломерації реалізуються проекти цифровізації муніципальних сервісів, спрямовані на підвищення якості обслуговування громадян і бізнесу, зокрема розвиток цифрових послуг, включно з електронними сервісами та системою «єдиного вікна». Ці ініціативи сприяють підвищенню прозорості, доступності та оперативності надання адміністративних послуг, що є важливим чинником соціальної згуртованості, інклюзивного та сталого розвитку регіону.

Ключовими напрямками цифрової трансформації Одеської агломерації варто визнати такі: інтеграція громад на основі цифрових платформ, розвиток телекомунікаційної інфраструктури, впровадження електронних сервісів для

бізнесу і населення, підтримка інноваційної екосистеми та цифровізація транспортно-логістичних процесів. Ці заходи передбачають не лише підвищення ефективності управління й конкурентоспроможності регіону, але й забезпечення кібербезпеки та соціальної інклюзивності [3].

Особливу роль відіграє цифровізація логістичної та портової інфраструктури Одеської агломерації, що є важливим драйвером економічного зростання регіону. Впровадження інтелектуальних систем управління ланцюгами поставок, автоматизація документообігу в портах та розвиток smart-logistics підвищують конкурентоспроможність агломерації на міжнародному рівні. Так, в Одеському морському порту вже запущено у тестовому режимі логістичну систему DocPort [4], яка функціонує в портах Чорноморська та на Дунаї.

Основною метою системи є оптимізація руху вантажного автотранспорту, зменшення черг на в'їзді до порту, мінімізація простоїв вантажівок та стабілізація автопотоку, що підвищує ефективність обробки вантажів. Також DocPort забезпечує автоматизоване оформлення перепусток у цифровому форматі з можливістю передачі інформації через месенджери, що значно спрощує документообіг та знижує бюрократичне навантаження на учасників логістичного процесу. Запровадження механізму «дозованого заїзду» дозволяє активувати перепустки лише для транспортних засобів, які готові до в'їзду, що сприяє зменшенню часу очікування та підвищенню пропускної спроможності порту.

Важливою складовою сталого розвитку є екологічний аспект, оскільки оптимізація руху транспорту зменшує викиди шкідливих речовин за рахунок скорочення часу простою двигунів на холостому ході. Крім того, перехід на електронний документообіг сприяє зменшенню використання паперових носіїв, що відповідає принципам екологічної відповідальності.

З економічної точки зору, підвищення ефективності логістичних процесів через цифрові рішення сприяє зміцненню конкурентоспроможності Одеського порту на міжнародному ринку, залученню інвестицій та стимулюванню

розвитку суміжних галузей економіки регіону. Соціальний ефект проявляється у покращенні умов праці водіїв та інших учасників транспортного ланцюга, а також у підвищенні прозорості і відкритості процедур, що знижує корупційні ризики.

Отже, цифрові платформи є інструментом для прозорості, оперативної та ефективної взаємодії між громадами Одеської агломерації, сприяючи уникненню дублювання функцій, синхронізації стратегічного планування, підвищенню якості муніципальних послуг, обміну відкритими даними та спільному формуванню рішень у сферах просторового розвитку, транспортної логістики, соціальної політики та екологічного моніторингу. Впровадження системи DocPort є комплексним інструментом цифрової трансформації портової інфраструктури регіону, що забезпечує підвищення ефективності, екологічної сталості та соціальної відповідальності, що є ключовими чинниками сталого розвитку Одеської агломерації.

У перспективі цифрова трансформація здатна забезпечити формування конкурентоспроможної цифрової агломерації, інтегрованої в європейський економічний простір, покращити доступ до базових послуг, сприяти екологічній сталості та створити сприятливе середовище для інвестицій і розвитку підприємництва.

Список використаних джерел

1. В Одеській області обговорюється створення агломерації. *Сила громад*: вебсайт. 2025. URL: <https://silahromad.com.ua/2025/04/05/v-odeskij-oblasti-obgovoryuyetsya-stvorenniya-aglomeraci%D1%97/> (дата звернення: 10.05.2025).
2. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України. *Цифрова громада*: веб-портал. 2025. URL: <https://hromada.gov.ua/index> (дата звернення: 15.05.2025).
3. Цифровізація регіонів і громад: перші вимірювання 2025 року. *Міністерство цифрової трансформації України*: веб-портал. 2025. URL:

<https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovizatsiya-regioniv-i-gromad-pershivimiryuvannya-2025-roku> (дата звернення: 15.05.2025).

4. В порту Одеси запрацювала система управління логістикою DocPort. *Укрінформ*. 2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3986988-v-odeskomu-portu-zapracuvala-sistema-upravlinna-logistikou-docport.html> (дата звернення: 16.05.2025).

Фесан О.А.,
здобувач ступеня магістра
Соколова З.С.,
к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
м. Київ, Україна

РОЛЬ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ У СПРИЯННІ ЕКОНОМІЧНОМУ ВІДНОВЛЕННЮ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМИ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ

Рівень урбанізації України станом на 2022 рік, тобто до російського вторгнення складав 70%, трохи переважаючи Польщу з показником у 60, яка є одним з найближчих сусідів, і вже давно є членом ЄС. Міські агломерації України, так само, як і Польщі, сформувалися внаслідок промислового розвитку міст [1]. Доцільно зазначити, що їхній розвиток сприяє припливу інвестиції через злиття та поглинання. В свою чергу, це забезпечує зростання кількості робочих місць, що відіграє ключову роль в просуванні соціально-економічному потенціалу міських агломерацій.

Післявоєнна трансформація економіки України потребує не лише відбудови, але й глибокої модернізації, оскільки збройна агресія РФ завдала значної шкоди виробничій інфраструктурі, логістичним ланцюгам та ключовим галузям. Важливу роль у цьому процесі можуть відіграти механізми злиттів і поглинань, які сприятимуть консолідації ресурсів, трансферу знань та залученню капіталу. Швидке й ефективне відновлення неможливе без

залучення масштабних інвестицій, особливо іноземних. Однак цей кризовий період також відкриває можливість не просто повернутися до довоєнного стану, а перейти на якісно новий рівень – з інноваційними технологіями, стійкою економікою та глибшою інтеграцією у світові ринки. Проте, для успішного впровадження необхідна активна підтримка привабливого інвестиційного клімату. У цьому контексті саме агломерації можуть виступити як просторові «платформи відновлення», де найдоцільніше концентрувати реконструкційні та інвестиційні проекти. Наприклад, модернізація транспортної, енергетичної та цифрової інфраструктури в межах агломерацій забезпечить довгострокову енергоефективність та активізує локальні економіки.

Механізми злиттів і поглинань виступають ефективним інструментом для іноземних інвесторів, які прагнуть швидко інтегруватися в український ринок без необхідності будівництва підприємств «з нуля». Інвестиційно-консалтингова компанія «InVenture» зазначає, що у 2024 році значна частина угод злиття та поглинання була спричинена необхідністю власників швидко вийти з бізнесу через фінансові труднощі або інші обставини [2]. Це створило можливості для іноземних інвесторів придбати активи з наявними ресурсами, персоналом та ринковими зв'язками, що є особливо актуальним для великих міських агломерацій, але без ефективного управління чи капіталу.

Для стимулювання іноземних інвестицій через механізми злиттів і поглинань Україна потребує міцної основи. Ключовими факторами є наявність чітких правил гри, регулювання та антимонопольної політики. Країни ЄС демонструють, що прозорі та передбачувані регуляторні умови сприяють не лише активізації угод, але й ефективній консолідації потенціалу міських агломерацій.

У 2023 році в ЄС набув чинності Акт про цифрові ринки (Digital Markets Act), який встановлює правила для великих цифрових платформ, що мають значний вплив на ринок. Зокрема, компанії, визнані «гейткіперами», тобто ті, хто мають «стійку» позицію на ринку в деяких цифрових секторах, зобов'язані повідомляти Європейську комісію про будь-які заплановані злиття та

поглинання, що дозволяє ефективніше контролювати конкуренцію у цифровому секторі [3]. Також, Європейська комісія впровадила «суперспрощену» процедуру для злиттів, які не викликають занепокоєння щодо конкуренції. Це дозволяє компаніям швидше проходити процес узгодження угод, зменшуючи адміністративне навантаження та витрати. Зокрема, у 2024 році близько 89% з 392 повідомлених злиттів були розглянуті за спрощеною процедурою [4; 5].

Як приклад можна розглянути Румунію, яка після вступу до ЄС зазнала значного зростання в обсягах прямих іноземних інвестицій, особливо у виробничому секторі. Це було результатом лібералізації економіки, приватизації державних підприємств, впровадження прозорих процедур для інвесторів та зменшення регуляторного тиску, що посприяло збільшенню не тільки обсягу експорту, а й нових технологій, управлінського досвід та нових ринків збуту [6]. Крім того, Італія переглядає своє законодавство щодо «золотих повноважень» з метою зменшення бюрократичних перешкод для бізнесу та спрощення процедур ЗіП, задля підвищення ефективності та привабливості інвестиційного клімату для іноземних інвесторів [7].

Для покращення інвестиційного клімату Україна вже впроваджує реформи, спрямовані на гармонізацію з нормами ЄС, зокрема в сфері конкуренції та корпоративного управління [8]. Також діє Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями», який передбачає податкові пільги, митні преференції та призначення спеціального менеджера для супроводу інвестора [9]. Водночас, відсутність чіткої системи перевірки іноземних інвестицій у стратегічні сектори створює невизначеність для інвесторів. Наприклад, справа з китайською компанією Skyrizon щодо придбання Motor Sich виявила прогалини в законодавстві, що регулює інвестиції в критично важливі галузі [10].

Тому, варто зосередити зусилля на створенні прозорого, передбачуваного та ефективного середовища, яке не лише відповідатиме європейським стандартам, але й забезпечуватиме довіру з боку іноземних інвесторів. Надання

податкових стимулів, спрощення регуляторних процедур та забезпечення правової визначеності – усе це здатне активізувати угоди ЗіП як інструмент економічного відновлення. Водночас, політики відновлення мають враховувати цілі сталого розвитку: екологічну збалансованість, мобільність та енергоефективність. Саме агломерації мають потенціал стати «двигунами» національного зростання. У перспективі це не лише сприятиме залученню капіталу, але й підвищить якість життя населення, укріплюючи національну економіку через локальні центри сталого зростання.

Список використаних джерел

1. Лях В. М. Проблеми створення та розвитку міських агломерацій в Україні: досвід Республіки Польща. Інтернаука. 2024. №1. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2024-1-9563/>
2. Ринок інвестицій та М&А в Україні 2024. InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/rinok-investicij-ta-manda-v-ukrayini-2024:-investiciyi-zaradi-vizhivannya>.
3. Regulation - 2022/1925. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/1925/oj>.
4. European Commission adopts major reforms. Herbert Smith Freehills. URL: <https://www.herbertsmithfreehills.com/insights/2023-12/european-commission-adopts-major-reforms-to-eumr-merger-review-procedures>.
5. 2025 EU Antitrust, FSR and FDI Update. Kirkland & Ellis LLP. URL: <https://www.kirkland.com/publications/kirkland-alert/2025/01/2025-eu-antitrust-fsr-and-fdi-update>.
6. European Romania developments, progress, challenges. BNR. URL: https://www.bnr.ro/uploads/2025-04-28studyEuropeanRomania_documentpdf_545_1745824758.pdf.
7. Italy open to reviewing golden power rules on M&A. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/markets/europe/italy-open-reviewing-golden-power-rules-ma-cut-red-tape-2025-03-04/>.

8. Improving competition policy is one of the main conditions for investment in Ukraine. UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/01-12-2023-2>.

9. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>.

10. Corporate M&A 2023. Law And Practice. Mondaq. URL: <https://www.mondaq.com/shareholders/1332010/corporate-ma-2023-law-andpractice>.

Фіалковська А. А.
*к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки і фінансів
Одеський національний морський університет
м. Одеса, Україна*

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ОДЕСЬКОЇ АГЛОМЕРАЦІЇ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО СТАЛОЇ ЕКОНОМІКИ

Україна перебуває на етапі структурної трансформації: посилення децентралізації, відновлення після війни, імплементація Європейського зеленого курсу. Сталий розвиток стає новою нормою: інвестори все частіше орієнтуються не лише на прибутковість, а й на екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG-фактори). У таких умовах агломерації як форми об'єднаного просторового розвитку відіграють ключову роль в ефективному управлінні ресурсами, людьми, інфраструктурою.

Одеська агломерація – це одна з найбільш перспективних агломерацій України за економічним, геостратегічним та людським потенціалом. Одеса – транспортний, логістичний, освітній і культурний центр півдня України, що концентрує навколо себе ресурси прилеглих громад.

Насьогодні Одеська агломерація де-факто об'єднує 22 територіальні громади, включаючи м. Одесу, Біляївську, Авангардівську, Таїровську, Доброславську, Великодолинську та ін. Спостерігається щільні соціально-економічні зв'язки, зокрема, щоденна маятникова міграція, спільні ринки праці,

постачання товарів і послуг. Присутня також певна інфраструктурна взаємозалежність щодо електро- і водопостачання, транспорту, санітарних служб, закладів охорони здоров'я.

В той же час через відсутність формалізації Одеської агломерації існує низка проблем. Зокрема, відсутнє спільне стратегічне планування між громадами, наслідком чого є наявність ризику дублювання інфраструктурних проєктів або навпаки – зниження їх рентабельності через розпорошення ресурсів. Також присутній недостатній рівень управління міжмуніципальними інтересами, що обмежує можливості залучення зовнішніх інвестицій та міжнародної допомоги.

Інвестиційна привабливість території визначається сукупністю факторів, які впливають на рішення потенційного інвестора щодо розміщення капіталу, започаткування або масштабування бізнесу. У випадку Одеської агломерації мова йде не лише про ресурси міста Одеси, але й про потенціал навколишніх громад, які разом формують єдиний соціально-економічний простір.

З одного боку, агломерація має низку стратегічних переваг: геостратегічне положення (доступ до Чорного моря, який відкриває торгові шляхи, логістичні можливості та перспективи розвитку рекреації), наявність морських портів (морська логістика – величезна ніша для інвестування, особливо у поствоєнному відновленні), близькість до міжнародних кордонів та наявність авто- й залізничних маршрутів міжнародного значення (коридори TEN-T), демографічний і освітній потенціал (населення понад 1 млн мешканців в агломерації), освітній хаб (понад 20 ЗВО), високий рівень людського капіталу (основа для розвитку ІТ, креативної економіки, науки), підприємництво в сфері послуг, будівництва, агропереробки – основні драйвери ВРП регіону, розвинений ринок праці, торгівлі, агросектору.

Серед проблемних моментів для інвесторів можна виокремити інфраструктурну нерівномірність (громади мають різний доступ до доріг, транспорту, ЖКГ), бюрократичні бар'єри у видачі дозволів, слабкий рівень місцевих інституцій у проєктному менеджменті, екологічні виклики (неефективне

поводження з ТПВ, зношені системи водопостачання, забруднення повітря).

У контексті агломерації сталий розвиток являє собою баланс між економічною вигодою, екологічною безпекою та соціальним добробутом, а також інтеграцію концепцій «зеленого» переходу, циркулярної економіки, діджиталізації.

Створення Одеської агломерації сприятиме сталому розвитку регіону та країни в цілому за рахунок забезпечення централізованого управління екологічними системами (водопостачання, каналізація, відходи), здійснення транспортної реформи (електротранспорт, інтеграція маршрутів, екотранспорт), стимулювання місцевого виробництва (зменшення логістичного сліду, підтримка локального підприємництва), розвитку туризму (зелений туризм, агротуризм, екопарки).

За результатами дослідження Ради Європи Сфери можна виділити ключові сфери міжмуніципальної співпраці:

- транспорт і логістика – спільні автостанції, міжмуніципальні маршрути, електробуси;
- енергетика – спільні об'єкти альтернативної енергетики, сонячні станції, теплопостачання;
- водопостачання та ТПВ – регіональні оператори, спільні інвестиції в очистні споруди;
- освіта і охорона здоров'я – кластери муніципальних послуг, профільні центри;
- культура й туризм – маршрути «Одеса + передмістя», єдині туристичні квитки.

Серед конкретних проєктних ідей для активізації міжмуніципальної співпраці в Одеській агломерації можна виокремити створення агропромислових кластерів (наприклад, в Біляївській і Великодолинській громадах), центрів обробки вторинної сировини для всіх 22 громад, централізованої системи управління громадським транспортом та єдиного інформаційного порталу інвестора Одеської агломерації.

Для підвищення інвестиційної привабливості Одеської агломерації доцільним є розробка Стратегії розвитку Одеської агломерації до 2030 року з фокусом на інвестиції, екологію та людський капітал та визначення економічних «ядер» розвитку: логістика, ІТ, переробка, туризм. З точки зору інституційного оформлення доречним є творення Агломераційної ради або асоціації громад як юридичного органу співпраці та розробка нормативної бази для спільного управління інфраструктурою. Також беззаперечно запорукою успіху є системна робота з інвесторами, зокрема, щодо підготовки інвестиційного портфеля агломерації (брошури, інтерактивна мапа). Важливим кроком є формування механізму супроводу інвесторів (інвестиційний офіс) та навчання громад щодо підготовки бізнес-кейсів, проєктів з міжнародною підтримкою.

Формалізація та розвиток Одеської агломерації є не лише адміністративним завданням, а й інструментом для забезпечення сталого, конкурентного та привабливого середовища для внутрішніх і зовнішніх інвестицій. Переваги спільного розвитку значно переважають ризики. Успішна агломерація – це платформа для реалізації майбутнього регіону.

Список використаних джерел

1.Звіт про дослідження перспектив формування Одеської агломерації. *Council of Europe*: вебсайт. 2024. URL: <https://rm.coe.int/zvit-pro-doslidzhennia-formuvannia-odeskoi-aglomeratsii/1680b314a2> (дата звернення 15.05.2025).

2.Створення агломерації Одеського району: нові можливості для розвитку. *Офіційний сайт міста Одеса*: вебсайт. 2025. URL: <https://omr.gov.ua/ua/news/241215/> (дата звернення 15.05.2025).

3.В Україні з'явиться третя агломерація. *Земляк*: вебсайт. 2024. URL: <https://zemliak.com/news/pobut/8280-v-ukrajini-z-yavitsya-tretya-aglomeraciya> (дата звернення 15.05.2025).

Черненко Н. О.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки
КПІ ім. Ігоря Сікорського
Глущенко Я. І.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки
КПІ ім. Ігоря Сікорського
Корогодова О. О.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки
КПІ ім. Ігоря Сікорського

СПРОМОЖНІСТЬ ГРОМАД ПРОТИСТОЯТИ КРИЗАМ: НАПРЯМИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ТА СТІЙКОСТІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ, ЕКОЛОГІЧНОЇ ТА КОМУНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУР

У сучасних умовах політичної нестабільності, воєнної агресії, кліматичних змін та економічних шоків спроможність територіальних громад протистояти кризам є визначальним чинником їхнього довгострокового розвитку. Забезпечення функціонування та відновлюваності критичної інфраструктури, зокрема енергетичної, екологічної та комунальної – потребує нових підходів до ресурсного планування, інвестиційної політики та участі громади [1].

Після масових пошкоджень енергосистеми України внаслідок повномасштабної війни 2022 року громади почали активніше впроваджувати альтернативні джерела енергії. У Житомирській області реалізовано проєкти встановлення сонячних панелей на дахах лікарень і шкіл у рамках партнерства з ПРООН та GIZ. У м. Славута (Хмельницька область) діє муніципальна програма підтримки встановлення сонячних колекторів для приватних домогосподарств. Отже, енергетична безпека та децентралізація енергетики означає «Енергетичну стійкість», а саме: розвиток мікрогридів (локальних енергомереж), акумулювання енергії (включаючи використання батарей та теплових насосів), навчання персоналу для управління децентралізованими системами, цифровий моніторинг споживання та втрат енергії [2; 9].

З іншої сторони, зростаючі ризики екологічних катастроф затоплення,

посухи, забруднення водних ресурсів, вимагають від громад системного підходу до управління довкіллям. У Вінницькій громаді реалізовано проєкт «Зелений простір» із відновлення прибережної зони річки Південний Буг, що включав очищення водойм, створення буферних смуг та зон рекреації [4; 6].

Тобто, екологічна стійкість і природноорієнтовані рішення в рамках значення «Екологічна спроможність громад» може включати наступні заходи: розвиток локальних систем екологічного моніторингу, створення зелених зон для поглинання надлишкових вод, впровадження проєктів повторного використання ресурсів (компостування, переробка), просвітницьку діяльність серед мешканців [5].

Значна частина водопровідних, каналізаційних та теплових мереж в Україні зношена на понад 60%. Громади змушені модернізувати системи в умовах обмежених ресурсів. У м. Долина (Івано-Франківська область) реалізовано програму заміни ділянок водогонів з великою частотою аварій та встановлено нову систему диспетчерського контролю. При модернізації та адаптації комунальна інфраструктура громад має піклуватися про такі напрями ресурсного забезпечення: залучення донорських коштів на модернізацію (наприклад, через U-LEAD, NEFCO), підвищення енергоефективності об'єктів ЖКГ, впровадження smart-технологій для управління мережею, публічно-приватне партнерство для інфраструктурних проєктів [7].

Не менш важливою є здатність громади до координації дій, комунікації та мобілізації внутрішніх ресурсів у кризовий період. У Миколаївській області створено добровільні кризові штаби, які координували дії щодо відновлення електро- та водопостачання під час обстрілів. Під інституційною та соціальною стійкістю варто розуміти такі ключові дії, як: формування локальних планів дій у надзвичайних ситуаціях, міжмуніципальна кооперація (наприклад, для спільного утримання аварійних служб), участь мешканців у плануванні просторового розвитку, навчання громадських лідерів кризовому управлінню [8].

З огляду на вищезазначене, питання спроможності територіальних громад

України ефективно протистояти кризовим ситуаціям, зокрема пов'язаним із безпекою та стійкістю критично важливої інфраструктури набуває особливої актуальності в умовах сучасних загроз, зокрема, повномасштабну війну. Забезпечення безперебійного функціонування систем життєзабезпечення населення є важливим для національної безпеки та соціально-економічного розвитку країни. У табл. 1, представлено узагальнення ключових компонентів ресурсного забезпечення, необхідних для підвищення адаптивності та стійкості територіальних громад в умовах багатовекторних ризиків і загроз [4-7].

Таблиця 1

Напрями ресурсного забезпечення для підвищення спроможності громад протистояти кризам

Напрямок	Забезпечення	Очікуваний ефект
Енергетичний	Альтернативні джерела енергії, мікрогріди, акумуляція, енергоефективність	Енергетична незалежність, стабільне забезпечення критичної інфраструктури
Екологічний	Моніторинг довкілля, зелені зони, сортування, ПОР, управління ризиками	Поліпшення якості життя, зменшення екологічних загроз
Комунальний	Модернізація водо-, тепло-, каналізаційних систем, резервні джерела	Безперебійне надання базових послуг, підвищення стійкості
Інституційний	Стратегії сталого розвитку, кризове планування, міжмуніципальна співпраця	Підвищення управлінської спроможності, координація дій у кризах
Фінансовий	Гранти, інвестпроекти, держпрограми, міжнародна допомога	Розширення ресурсної бази, реалізація інфраструктурних проектів
Соціальний та освітній	Навчання населення, підтримка вразливих груп, участь громади	Соціальна згуртованість, готовність до дій у надзвичайних ситуаціях

Як видно з табл. 1, ресурсне забезпечення спроможності громад до протидії кризам охоплює міжсекторальний підхід, що передбачає одночасне залучення фінансових, матеріально-технічних, людських та організаційних ресурсів у ключових напрямках інфраструктурної безпеки. У таблиці структуровано основні напрями, їхню характеристику, типові джерела ресурсів

та очікувані результати впровадження. Зокрема, енергетична безпека передбачає інвестиції в автономні та відновлювані джерела енергії, що дозволяє громадам забезпечити стабільність енергопостачання навіть у разі зовнішніх загроз. Екологічна складова ресурсного забезпечення зосереджена на підвищенні якості середовища проживання шляхом реалізації природоохоронних заходів, системи управління відходами та протипаводкових рішень. Комунальна інфраструктура потребує модернізації за рахунок як бюджетних коштів, так і міжнародної технічної допомоги, з метою зменшення втрат, аварійності та енерговитрат. Окремо варто відзначити інституційно-управлінський напрям, який охоплює розбудову системи стратегічного планування, розвиток кадрового потенціалу, кризове реагування та цифровізацію процесів. Такий системний підхід дає змогу громадам не лише оперативно реагувати на виклики, але й закладати основу для їх попередження та довгострокового сталого розвитку.

Спроможність територіальних громад України ефективно протистояти кризам напряму залежить від належного ресурсного забезпечення безпеки та стійкості їхньої енергетичної, екологічної та комунальної інфраструктур. Незважаючи на наявні наукові розробки та певну законодавчу базу, існує значна потреба у вдосконаленні механізмів ресурсного забезпечення, чіткому визначенні ролі та відповідальності різних суб'єктів, а також у посиленні координації між ними. Комплексний підхід, що поєднує науково обґрунтовані стратегії, ефективне законодавство та належне фінансове, матеріально-технічне, кадрове та інформаційне забезпечення, є ключовим для розбудови стійких громад, здатних витримувати та долати виклики сьогодення [3; 8; 9].

У тезах доповіді використані матеріали НДР «Ресурсне забезпечення місцевих громад для підвищення спроможності протидіяти кризовим ситуаціям» (0125U002065), яка виконується за рахунок фінансування МОН у рамках міжнародного науково-технологічного співробітництва відповідно до Протоколу П'ятнадцятого засідання Спільної робочої групи Україна-НАТО із співробітництва з питань науки та довкілля від 04 липня 2017 року і листа МОН

№ 1/3273-25 від 20.02.2025, щодо надання фінансування на виконання науково-дослідної роботи за проектом Програми НАТО «Наука заради миру та безпеки».

Висновки: Спроможність громад протистояти кризам залежить від здатності ефективно управляти ресурсами, поєднувати зовнішню підтримку з внутрішнім потенціалом, та забезпечити стійке функціонування критичної інфраструктури. Ключем до успіху є інтеграція технічних рішень з соціальними та організаційними механізмами, що формують основу адаптивного управління розвитком громад.

Список використаних джерел

1. Черненко Н. О., Корогодова О. О., Підлісний С. Б., Глущенко Я. І. Інституційне забезпечення територіальними громадами соціальних послуг для населення в умовах правового режиму воєнного стану. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 10. Режим доступу: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/160>. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13914238>

2. Гарбар С. В., Корогодова О. О., Черненко Н. О. Першочергові кроки забезпечення інвестиційної спроможності місцевих громад в кризових умовах. Перспективи розвитку територій: теорія і практика. Поствоєнне відновлення: матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, Харків (14–15 листопада 2024 р). Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. С. 10-12. Режим доступу: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/15445/1/ilovepdf_merged.pdf

3. Olena Korohodova, Tetiana Moiseienko, Yaroslava Hlushchenko, Chernenko Natalya Ukraine's Green Economy Growth in the Context of Industry 4.0: Challenges and Solutions. *Ekonomika*. Vilnius University Press. Vol. 103. No. 2 (2024). pp. 24–44. <https://doi.org/10.15388/Ekon.2024.104.2.2>

4. Природоорієнтовані рішення в водному секторі для відновлення України та адаптації до зміни клімату. 2023. URL:

<https://davr.gov.ua/news/prirodooriyentovani-rishennya-v-vodnomu-sektori-dlya-vidnovlennya-ukraini-ta-adaptacii-do-zmini-klimatu> (дата звернення: 12.05.2025).

5. Всесвітній фонд природи (WWF). Природоорієнтовані рішення: ресурсна база для відновлення України. URL: https://nbs.wwf.ua/?utm_source (дата звернення: 24.04.2025).

6. Національний екологічний центр України (НЕЦУ). Стратегічна екологічна оцінка (CEO) стратегій розвитку громад: шляхи подолання проблем. URL: https://necu.org.ua/strategichna-ekologichna-oczinka-seo-strategij-rozvytku-gromad-shlyahy-podolannya-problem/?utm_source (дата звернення: 01.05.2025).

7. ГО «Екодія». 10 проєктів відновлення: зелений курс для України. URL: <https://ecoaction.org.ua/10-proiektiv-vidnovlennya.html?amp> (дата звернення: 24.04.2025).

8. Програма «U-LEAD з Європою». Підтримка децентралізації та розвитку спроможних громад. URL: https://decentralization.ua/donors/u-lead?utm_source (дата звернення: 02.05.2025).

9. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Енергетична стійкість громад в Україні. URL: https://www.giz.de/en/worldwide/134019.html?utm_source (дата звернення: 10.05.2025).

Шепель О.С.

*доктор філософії, асистент кафедри
світового господарства і міжнародних
економічних відносин,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка*

МІСЬКА ЕКОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА: ДОСВІД КРАЇН ЄС

У сучасному світі екологічні виклики все частіше стають предметом уваги не лише національних урядів, а й місцевої влади. Особливо актуальною є проблема сталого розвитку міст, адже саме урбанізовані території зосереджують більшість населення Європи та значну частину екологічного

навантаження. В умовах кліматичних змін та погіршення стану довкілля Європейський Союз розробив низку ініціатив, спрямованих на покращення якості життя в містах шляхом посилення екологічної політики, впровадження інноваційних рішень та заохочення міст до «зелених» трансформацій. Важливим інструментом у цьому процесі є екологічні програми та нагороди, які не лише стимулюють розвиток, а й створюють зразки для наслідування.

Близько 70% європейців проживають у міських районах, що робить урбанізовані території ключовими осередками як економічного зростання, так і екологічних викликів. Більшість населення живе в містах, де якість життя тісно пов'язана з екологічним станом: чистотою повітря й води, доступом до природи, рівнем шуму та здатністю адаптуватися до змін клімату. Міста є водночас джерелом екологічних викликів і майданчиком для їх вирішення: ефективне управління ресурсами, розвиток циркулярної економіки, енергоефективне будівництво та зменшення залежності від приватного транспорту сприяють сталому розвитку. ЄС визнає ключову роль міст у реалізації Європейського зеленого курсу, підтримуючи численні екологічні ініціативи, в яких місцева влада відіграє провідну роль [1].

Міська політика Європейського Союзу спрямована на покращення умов життя мешканців міст та захист навколишнього середовища. Завдяки екологічному законодавству ЄС контролює забруднення повітря і води, забезпечує ефективне управління відходами, а також охороняє природу і біорізноманіття. Одним із серйозних аспектів міського середовища є шумове забруднення – кожна п'ята людина живе в умовах надмірного шуму, що перевищує безпечні рівні. Ще більш тривожною є ситуація із забрудненням повітря: за оцінками, щороку приблизно 300 000 передчасних смертей у Європі спричинені впливом твердих частинок, що свідчить про нагальну потребу в ефективній міській екологічній політиці.

Для досягнення цих цілей ЄС започаткував низку ініціатив, які надихають міста на екологічні перетворення. Наприклад, Green City Accord (Угода «Зелене місто») – це ініціатива Європейської Комісії, спрямована на мобілізацію

європейських мерів для створення чистіших, здоровіших та більш стійких міст. Запущена в жовтні 2020 року, вона об'єднує понад 100 міст, які зобов'язалися до 2030 року досягти значного прогресу в п'яти ключових сферах управління навколишнім середовищем. Ініціатива спрямована на забезпечення якісного повітря й води, зменшення шумового забруднення, збереження природи та біорізноманіття, а також розвиток циркулярної економіки та належного поводження з відходами.

Основною метою Green City Accord є зробити міське середовище більш чистим, здоровим і сприятливим для життя. Одночасно Green City Accord стимулює міста до швидшого впровадження екологічного законодавства ЄС, посилюючи локальне лідерство у сфері сталого розвитку. Ще однією важливою метою є сприяння співпраці між муніципалітетами, які можуть ділитися досвідом, напрацюваннями та кращими практиками.

Міста, що приєднуються до Green City Accord, зобов'язуються оцінити свій поточний екологічний стан за п'ятьма основними напрямками: якість повітря, вода, природа й біорізноманіття, шум та управління відходами. На основі цього аналізу вони повинні сформулювати чіткі та амбітні цілі на період до 2030 року. Окрім того, міста беруть на себе відповідальність за реалізацію конкретних заходів, спрямованих на досягнення цих цілей, і зобов'язуються регулярно звітувати про прогрес. Таким чином, Угода передбачає не лише політичне зобов'язання, а й практичну реалізацію дій з вимірюваними результатами. Міста, такі як Осло, Мадрид та Варшава, вже демонструють успішні приклади впровадження екологічних ініціатив у рамках Green City Accord. Наприклад, Мадрид створив зони з обмеженим рухом транспорту для покращення якості повітря, а Осло активно працює над зменшенням викидів парникових газів [2].

Європейська комісія присуджує дві екологічні нагороди для міст. Звання «Зелена столиця Європи» (European Green Capital, EGC) надається містам з населенням понад 100 000 осіб, а «Європейський зелений лист» (European Green Leaf, EGL) – меншим містам, що мають щонайменше 20 000 мешканців. Ці

нагороди відзначають ініціативи місцевої влади, спрямовані на перехід до більш екологічного та сталого майбутнього. Переможці активно залучають жителів до цього процесу, покращують міське середовище, борються із забрудненням та готуються до змін клімату, підвищуючи стійкість своїх громад. Зелені міста стають привабливішими для інвесторів і туристів, а також забезпечують вищу якість життя для населення [3].

Упродовж останніх років низка європейських міст отримала звання «Зелена столиця Європи» за видатні досягнення у сфері сталого розвитку та екологічної трансформації. У 2025 році це звання отримав Вільнюс (Литва), який продемонстрував значні успіхи у зниженні викидів, переході на відновлювані джерела енергії та модернізації інфраструктури з метою досягнення кліматичної нейтральності до 2030 року. Валенсія (Іспанія) стала «Зеленою столицею» у 2024 році завдяки зусиллям у сфері зменшення викидів, розвитку велосипедної інфраструктури та відновлення природних екосистем, зокрема парку Альбуфера. У 2023 році титул перейшов до Таллінна (Естонія), який відзначився комплексним підходом до екологічного управління, включаючи безкоштовний громадський транспорт, розвиток зеленої інфраструктури та проєкт «Pollinator Highway» – 13-кілометровий коридор для запилювачів. У 2022 році це звання здобув французький Гренобль, який вразив журі своєю інноваційною політикою у сфері клімату, сталого транспорту та участі громадян у прийнятті рішень. Місто зменшило викиди парникових газів на 25% у період з 2005 по 2016 роки та активно впроваджує заходи з озеленення та енергоефективності. Ці міста стали прикладами для інших, демонструючи, як стратегічне планування, інновації та участь громадськості можуть сприяти створенню більш екологічно сталих та комфортних для життя міських середовищ [4-7].

Упродовж останніх років Європейська комісія неодноразово відзначала міста премією «Європейський Зелений Лист» за їхні досягнення у сфері сталого розвитку та охорони довкілля. У 2025 році нагороду отримали італійське місто Тревизо та іспанський Віладеканс – обидва демонструють ефективні стратегії

зменшення викидів CO₂ та покращення якості міського середовища. У 2024-му переможцями стали Ельсінор (Данія) та Веленьє (Словенія), які активно впроваджують зелені технології та розвивають екологічну освіту. У 2022 році відзнаку здобули Валонгу (Португалія) та нідерландський Вінтерсвейк за інноваційні підходи до управління відходами та збереження природного середовища. У 2021-му лауреатами стали болгарське місто Габрово і фінська Лаппеенранта, що відзначилися прагненням до кліматичної нейтральності та активною участю місцевих громад. Подібних результатів досягали й переможці попередніх років. Усі ці міста демонструють, що навіть невеликі європейські громади можуть досягати значного прогресу у сфері екології, створюючи комфортні та стійкі умови життя для своїх мешканців.

Досвід країн ЄС свідчить про те, що ефективна міська екологічна політика може кардинально змінити якість життя мешканців і створити умови для стійкого майбутнього. Ініціативи, як-от Green City Accord, а також екологічні нагороди «Зелена столиця Європи» та «Європейський Зелений Лист» сприяють активному залученню місцевих громад до екологічних змін. Успішні приклади Вільнюса, Валенсії, Гренобля, Тревизо та інших міст показують, що навіть малі міста можуть стати рушіями «зеленої» трансформації, поєднуючи стратегічне планування з інноваціями та активною участю громадян. Саме на рівні міст формуються практичні рішення, які роблять екологічну політику реальною, ефективною та близькою до людей.

Список використаних джерел

1. Urban environment. Environment. URL: https://environment.ec.europa.eu/topics/urban-environment_en (дата звернення: 05.05.2025).
2. Green City Accord – Eurocities. Eurocities – Home. URL: <https://eurocities.eu/projects/green-city-accord/> (дата звернення: 05.05.2025).

3. European Green Capital Award. Environment. URL: https://environment.ec.europa.eu/topics/urban-environment/european-green-capital-award_en (дата звернення: 05.05.2025).

4. Fazzare E. How a Small French City Became a Green Capital of the World. Architectural Digest. URL: https://www.architecturaldigest.com/story/grenoble-france-leading-fight-against-climate-change?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 05.05.2025).

5. Tallinn wins 2023 European Green Capital award | The Smart City Journal. *The Smart City Journal*. URL: https://www.thesmartcityjournal.com/en/cities/tallinn-wins-2023-european-green-capital-award?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 05.05.2025).

6. Vilnius wins European Green Capital Award | Go Vilnius. *Go Vilnius | The Official Website for Tourism & Business*. URL: https://www.govilnius.lt/meet-in-vilnius/meeting-news/vilnius-wins-european-green-capital-award?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 05.05.2025).

7. Valencia Named European Green Capital 2024. *Ecocities Emerging*. URL: https://ecocitiesemerging.org/valencia-named-european-green-capital-2024/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 05.05.2025).

8. European Green Capital Award. Environment. URL: https://environment.ec.europa.eu/topics/urban-environment/european-green-capital-award_en (дата звернення: 05.05.2025).

Kozlov A.,
Postgraduate Student,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine

URBAN AGGLOMERATIONS AND TRANSPORT INFRASTRUCTURE: CHALLENGES AND PERSPECTIVES

Urban agglomerations are important centers of socio-economic development that play a key role in ensuring sustainable regional growth. The primary condition

for their efficient functioning is the development of transport infrastructure, which ensures population mobility, regional integration, and economic activity. In the context of globalization and urbanization, the integration of transport systems in urban agglomerations becomes especially relevant [1-2].

Transport infrastructure plays a decisive role in ensuring the sustainable development of urban agglomerations. It creates conditions for the efficient movement of people and goods, promotes economic integration, and enhances the competitiveness of urban centers [3]. Modern research shows that developed transport infrastructure contributes to attracting investments and improving the quality of life of the population [4].

Given the significant role of transport infrastructure in the development of urban agglomerations, it is necessary to examine its main advantages, namely: 1) ensuring economic growth (improving logistics and transport accessibility contributes to attracting investment and business development); 2) improving quality of life (reducing traffic congestion and creating comfortable conditions for movement); 3) environmental safety (using environmentally friendly types of transport helps reduce emissions of harmful substances); 4) social cohesion (a developed transport network ensures access to social services for all population groups).

Despite numerous advantages, the development of transport infrastructure in urban agglomerations faces several challenges, including:

- infrastructure wear and tear – many transport networks are outdated and require substantial investments for modernization;
- traffic congestion and overload – the rapid growth of automotive traffic overloads roads, especially in large agglomerations [5];
- environmental challenges – increased CO₂ emissions and air pollution due to intensive automotive traffic [5];
- inequality of access – residents of remote areas often lack adequate access to transport services.

To overcome these challenges and ensure the sustainable development of urban agglomerations, it is essential to implement modern transport solutions, including:

- Intelligent Transport Systems (ITS) – utilizing digital technologies to manage road traffic;
- environmentally friendly transport – developing public transport and cycling infrastructure;
- interregional cooperation – developing unified transport corridors integrating neighboring regions.

Thus, transport infrastructure is a key element of sustainable urban agglomeration development. Its modernization and the implementation of innovative solutions will help mitigate the negative consequences of urbanization, ensuring mobility and economic stability in urban centers.

References

1. Shlapak A., Ivashchenko O., Bober L. Urban agglomerations: prerequisites for emergence and factors of formation and development. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid.* 2024. №19. С. 33-38. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4706>
2. Shlapak A., Ivashchenko O. Economy of the city: security and social component. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid.* 2024. №3. С. 31-36. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2927/2963>
3. Pichuhina J., Kopylova O., Shyriaieva, L. International experience in the development of transport and logistics systems in city agglomerations. *Economy and Society.* 2020. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-2>
4. Kravchenko K. Studies of urbanization and urban agglomerations: Ukrainian experience, problems and perspectives. *Scientific Herald of Chernivtsi University : Geography.* 2022 № 838. P. 82-99. URL: <https://doi.org/10.31861/geo.2022.838.82-99>
5. Drozdov D. Urban agglomerations and instruments of sustainable development of communities in legislation of France and Ukraine. *Foreign Policy and National Security.* 2020. № 2(69). P. 246-256.

Simavin P.,
Postgraduate Student,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine

DRIVERS OF SUSTAINABLE URBAN DEVELOPMENT: A PERSPECTIVE THROUGH THE PRISM OF INTELLECTUAL CAPITAL

In the current context of globalization and the innovative economy, intellectual capital represents a fundamental basis for sustainable urban development and increasing the competitiveness of agglomerations. Urbanized areas not only concentrate human resources but also accumulate knowledge, foster innovations, and integrate advanced technologies, forming the foundation for economic prosperity. Empirical evidence suggests that urban agglomerations act as catalysts for intellectual capital, contributing to its accumulation and efficient utilization.

According to the results of scientific studies, agglomerations function as centers of human capital accumulation and innovation. In particular, cities with a high concentration of educational and research institutions create favorable conditions for the formation of intellectual capital, which acts as the basis for competitive advantages in the modern knowledge economy [1].

Empirical evidence suggests that the concentration of knowledge and experience in urban centers is a determining factor in the formation of agglomerations. It is noted that urbanized areas not only ensure effective knowledge exchange but also promote innovative activity and economic growth [2]

Some scientific studies demonstrate that intellectual capital provides urban structures with adaptability to future challenges. In particular, the creation of smart cities involves investment in the development of human capital, information technologies, and innovative solutions, which allows agglomerations to remain competitive in the context of globalization [3]. Researchers also emphasize that intellectual capital within urban agglomerations contributes not only to economic development but also to social stability. In particular, the sustainable development of urban areas depends on the support of human potential, which ensures economic

security and social integration [4].

Further empirical studies indicate that urban agglomerations with a high concentration of innovative human capital demonstrate increased indicators of economic growth. The main success factors include the development of innovative clusters, professional networks, and communities, as well as digital platforms aimed at supporting startups [5].

At the same time, intellectual capital in urban agglomerations faces certain challenges, including social inequality, talent migration, and the technological gap. Not all social groups have equal access to highly qualified labor and education, creating risks of “brain drain” to more economically attractive centers. Moreover, not all cities can provide the necessary technological infrastructure for innovation development [5].

Therefore, intellectual capital represents a fundamental basis for sustainable urban agglomeration development and competitiveness enhancement. The creation of an innovative environment, support for educational and research projects, as well as the implementation of smart technologies, contribute to maintaining cities’ leading positions on the global stage. Scientific research convincingly demonstrates that intellectual capital not only fosters economic growth but also social stability, which is essential for sustainable urban development.

References

1. Winther L. Urban Knowledge Economy. 2019. URL: <https://doi.org/10.1002/9781118568446.eurs0374>
2. Shlapak A., Ivashchenko O., Bober L. Urban agglomerations: prerequisites for emergence and factors of formation and development. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. №19. С. 33-38. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4706>
3. Romanelli M. Smart Cities and Intellectual Capital for Urban Innovation and Future. *Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management*. 2022. Vol. 23(2). P. 1010-1016. URL: <https://papers.academic->

conferences.org/index.php/eckm/article/view/767

4. Shlapak A., Ivashchenko O. Economy of the city: security and social component. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. №3. С. 31-36. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2927/2963>

5. Zhang R., Ying W., Sun H., Wu K. The Impact of Innovative Human Capital Agglomeration on Urban Green Development Efficiency: Based on Panel Data of 278 Cities in China. 2024. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4745573

Zabolotnyi H.,
Head of projects and programs in the field of material (non-material) production,
BO “CF “Together for Ukraine”, Ukraine

SMALL COMMUNITIES AS A DRIVER OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Small communities play an important role in sustainable development as they are capable of implementing local initiatives that contribute to socio-economic progress and environmental conservation. The relevance of this topic is driven by the need to study the role of small communities in achieving sustainable development in the context of global changes. As centers of local governance and social cohesion, small communities have significant potential to implement sustainable practices and efficiently utilize renewable resources, making them vital participants in ecological and economic stability. Despite limited financial and infrastructural resources, small communities, particularly rural settlements, can successfully integrate local resources into sustainable development strategies. A striking example is the project in the city of Matéri (Benin), where the use of family farming and natural resource management contributed to economic stability [1]. This approach confirms that optimal use of local resources makes it possible to ensure sustainable development even in conditions of limited opportunities.

Energy independence is a key factor in the sustainable development of small communities. Research shows that small communities can achieve energy stability through the installation of renewable energy sources and the active participation of residents in the green transition [2]. This approach not only reduces dependence on centralized energy sources but also creates new opportunities for the development of local businesses in the field of green energy. For instance, the installation of solar panels or wind turbines can facilitate the creation of new jobs and attract investments to the community. Thus, the development of green energy in small communities promotes both economic stability and environmental safety.

Apart from energy independence, effective resource management and waste minimization are essential for sustainable development. The analysis of small community functioning shows that transitioning to a circular economy and implementing renewable energy are effective strategies for ensuring long-term sustainability [3]. A circular economy reduces waste and maximizes the use of available resources, which is especially important for communities with limited access to new resources. A successful example is the Norwegian town of Fredrikstad, which introduced a waste management system that enabled the recycling of up to 70% of waste. Therefore, the integration of circular approaches allows communities to reduce environmental impacts and increase resource efficiency.

Another important aspect of sustainable development is the preservation of cultural heritage within communities. Small communities often maintain a unique cultural heritage that forms the basis of local identity. Preserving local traditions and promoting environmentally responsible behavior enhance social cohesion and support sustainable practices [4]. Communities that actively involve residents in cultural initiatives and environmental projects demonstrate a higher level of social capital and readiness for cooperation. Such initiatives foster a sense of belonging and motivate citizens to preserve the environment. Supporting cultural heritage, combined with ecological activism, enhances social cohesion and builds a positive community image.

Thus, the role of small communities in sustainable development is hard to overestimate, as they not only adapt to global challenges but also create local solutions that foster economic, social, and ecological resilience. Implementing sustainable development models at the level of small communities lays the foundation for overall stability in the face of contemporary global changes. It is important to support such community initiatives through grants, technical assistance, and educational programs, which will help develop their potential and increase the efficiency of implementing new sustainable development models.

References

1. Vaccher F. The Role of Small Towns in Sustainable Rural Development. *WIT Transactions on Ecology and the Environment*. 2015. Vol. 193. P. 193-201. URL: <https://www.witpress.com/elibrary/wit-transactions-on-ecology-and-the-environment/193/33842>
2. D'Adamo I. Sustainable communities: we are the world. *Scientific Reports*. 2025. Vol. 15. URL: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-91952-7>
3. Colombo G. A sustainable model for small towns and peripheral communities: converging elements and qualitative analysis. *Discover Sustainability*. 2021. Vol. 2(39). URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-021-00046-7>
4. ICMA. Sustainability in Small Places. 2015. URL: <https://icma.org/articles/article/sustainability-small-places>

Наукове видання

Збірник матеріалів

Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції

«ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК АГЛОМЕРАЦІЙ: ЛЮДСЬКИЙ
КАПІТАЛ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ВЕКТОРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»

21 травня 2025 р.

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Факультет економіки та управління

e-mail: conference-vnpikmus@kubg.edu.ua