Національний університет біоресурсів іприродокористування України (Україна)
Факультет аграрного менеджменту
Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту
WSHIU Academy of Applied Sciences (Poland)
Purdue University (USA)
Fater Academy of India (India)
University of Sarajevo (Bosnia and Herzegovina)
RMIT University, Melbourne (Australia)
ГО «Міжнародна фундація науковців та освітян» (Україна)

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

X МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ «ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ, МОЖЛИВОСТІУКРАЇНИ ТА РОЛЬ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ, ДОСВІД І СПІВПРАЦЯ З ЄС»

28-29 квітня 2026 р.
м. Київ, Україна

Інклюзивний розвиток національної економіки: глобальні тенденції, можливості України та роль агропродовольчого сектору, досвід і співпраця з ЄС. Збірник матеріалів X міжнар. наук.-практ. конф. (28-29 квітня 2026 р.). Київ: НУБіП України, 2026. 360с. PDF-формат; мережеве видання; інституційний репозитарій.

КОНФЕРЕНЦІЯ ПРОВЕДЕНА В РАМКАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПРОЄКТУ МОДУЛЬ ЖАНА МОНЕ «ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ІНКЛЮЗІЇ В ЄС» ЗА ПІДТРИМКИ ЕРАЗМУС+, 101127466 – EPSEI – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH

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

Рекомендовано до друку Вченою Радою факультету аграрного менеджменту (протокол № 9 від 21 квітня 2026 року)

Збірник укладено за матеріалами X міжнародної науково-практичної конференції «Інклюзивний розвиток національної економіки: глобальні тенденції, можливості України та роль агропродовольчого сектору, досвід і співпраця з ЄС».

Наповнення рубрик синхронізовано з основними напрямами роботи конференції.

Видання розраховано на науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти.

The collection has been compiled based on the materials of the 10th International Scientific and Practical Conference «Inclusive Development of the National Economy: Global Trends, Opportunities of Ukraine and the Role of the Agro-food Sector, Experience and Cooperation with the EU». The content of the sections is synchronized with the main areas of the conference. The publication is intended for researchers, educators, and higher education students..

Редакційна колегія:

Шинкарук Л.В., д. екон. наук, проф., член-кореспондент НАН України (голова); Дєліні М.М., д. екон. наук, професор; Прушківська Е. В., д. екон. наук, професор; Власенко Т.О, к. екон. наук, доцент; Алексеєва К.А., д.е.н., доцент; Гаврилюк В.П. к.екон. наук, доцент; Дергач А.В., к.наук з держ. упр., доцент; Лобунець Т.В., к. екон. наук, доцент; Суханова А.В. к. екон. наук, доцент; Мовчун С.В., к.екон.наук; Чемодуров О.М., к. екон. наук; Голєва М.С.,PhD, асистент; Кендус Д.І., асистент.

Тези доповідей подано в авторській редакції.
Автори відповідають за достовірність викладеного матеріалу,
за правильне цитування джерел, посилання на них та інших відомостей.
Передруковувати опубліковані в збірнику матеріали дозволяється тільки за згодою авторів

© НУБіП України,
2026 © Автори, 2026

СЕКЦІЯ 1.
МОЖЛИВОСТІ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ДОСВІДУ ЄС В УКРАЇНІ

Plys O.O. **AUTOMATION OF CONTROLLING PROCESSES TO IMPROVE MANAGEMENT EFFICIENCY** **14**

Shushliak A.M. **BREAK-EVEN POINT ANALYSIS AND ITS USE FOR** **16**

Артюшенко О.В. **ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ЯК ДРАЙВЕР ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ТА УКРАЇНСЬКІ ВИКЛИКИ** **18**

Блохін С.О. **ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК СИСТЕМ ЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: ДОСВІД ЄС ТА НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ** **20**

Воротило І.О. **РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ** **22**

Голєва М.С. **ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ІНКЛЮЗІЇ У ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ СПІВПРАЦІ З ЄС** **25**

Горобченко О.А. **ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ ЯК ІНСТИТУЦІЙНА ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ** **27**

Гороімчук С. М. **КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА** **29**

Гузенко Ю.А. **ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ** **31**

Дергач А.В., Горбаченко А.С. **МЕХАНІЗМИ МІНІМІЗАЦІЇ ПРОЄКТНИХ РИЗИКІВ ПРИ ВІДКРИТТІ ФОТОСТУДІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ** **34**

Дмитренко В. В. **МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ** **36**

Дяченко В. С. **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЯК ЧИННИК ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ В УКРАЇНІ** **39**

Дяченко Н. П. **МОДЕРНІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА ЗАСАДАХ МУЛЬТИМОДАЛЬНОСТІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ** **42**

Жарікова О.Б., Пащенко О. В. **ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ ІНКЛЮЗИВНИЙ ПІДХІД: ДОСВІД ЄС** **45**

Зінченко І. О. **КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА** **49**

Іванченко А., Пащенко О. В. **ІНКЛЮНКЛЮЗИВНА ЕКОНОМІКА ЯК НОВИЙ СТАНДАРТ: КУДИ РУХАЄТЬСЯ СВІТ І ДЕ МІСЦЕ УКРАЇНИ?** **52**

Кендус Д. І. **СТАЛЕ УПРАВЛІННЯ ФЕРМЕРСЬКИМИ ГОСПОДАРСТВАМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРА** **55**

Клиновий Д.В., Петровська І.О. **ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ ДО ПРОЄКТІВ «ЗЕЛЕНОГО» ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ** **59**

Кравчук К.Ю. **КОНТРОЛІНГ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА** **62**

Коптілий Д. В. **ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ДРАЙВЕР ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ДОСВІДУ ЄС В УКРАЇНІ** **64**

Коряковська А.Є. **ЗЕЛЕНИЙ ПЕРЕХІД ЯК ПЛАТФОРМА ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД ЄС ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПОСТВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ** **67**

Красновська Д.С. **ІНКЛЮЗИВНА ТОРГОВЕЛЬНА ПОЛІТИКА В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ** **69**

Курінна К.В. **ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ В КРАЇНАХ ЄС ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ ДО УМОВ УКРАЇНИ** **71**

Лещенко А.І. **СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА ТА КООПЕРАТИВНИЙ РУХ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: УРОКИ ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ** **73**

Македон В. В. **МАРКЕТИНГОВІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ** **75**

Маммадов Е.Р.О. **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ: ДОСВІД АЗЕРБАЙДЖАНУ** **78**

Микитенко С. Р. **РОЛЬ ЖУРНАЛІСТИКИ У ФОРМУВАННІ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ** **81**

Мужиловська М.Є. **РОЛЬ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ** **83**

Мунько А.Ю. **ІНТЕГРАЦІЯ ДОСВІДУ ЄС У ПОЛІТИКУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ** **85**

Нечипоренко В.О. **МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД ДО ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: СИНЕРГІЯ ЕКОНОМІКИ, ЕКОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ** **88**

Онишко О.В. **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ ДЛЯ УКРАЇНИ** **90**

Прушківська Е.В. **ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГРОМАД ЯК ОСНОВА ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ** **93**

Прушківський В.Г., Фурсова К.В. **ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: РОЛЬ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНКЛЮЗИВНОГО ЗРОСТАННЯ БАЛТІЙСЬКОГО РЕГІОНУ** **96**

Рибецький Д.О. **ІНКЛЮЗИВНЕ ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ В ЄС: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ** **98**

Суханова А.В. ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК У ЄС: ДОСВІД ТА НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ **100**

Хом'як М.С. **ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ФІНАНСОВОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ ДЛЯ РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ** **103**

Цимбалюк С.М. **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ТА ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ** **106**

Чемодуров О. М. **ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ВТРАТ ЗЕМЕЛЬНОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ІНКЛЮЗИВНИЙ ПІДХІД** **108**

Яворська В.О. **ОСОБЛИВОСТІ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ У СФЕРІ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ** **111**

СЕКЦІЯ 2.
ОСОБЛИВОСТІ І РИЗИКИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Kusakova Y., Andrukhova K. **TRANSFORMATION OF UKRAINE'S INTERNATIONAL ECONOMIC ACTIVITY AMIDST THE WAR** **114**

Kusakova Y., Taranenko O. **STRATEGY FOR ENCOURAGING THE RETURN OF UKRAINIAN MIGRANTS IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY** **116**

Mazur M.A. **THE ROLE OF CONTROLLING IN PREVENTING COMPANY RISKS** **119**

Subutovych I.V. **INFORMATION PROBLEMS IN THE ENTERPRISE COST CONTROL SYSTEM** **121**

Баміг М. В. **НАССР ЯК ІНСТРУМЕНТ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ** **125**

Блишик К.М. **СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ НЕРІВНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ СУСПІЛЬСТВА** **127**

Бутовська Д.В. **РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ФОРМУВАННІ ІНКЛЮЗИВНОЇ ПОЛІТИКИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ ПРАКТИКИ** **129**

Будзяк А. Л. **КОТЕДЖНІ МІСТЕЧКА КУРОРТНОГО ТИПУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНКЛЮЗИВНОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ** **131**

Бузаєва А.А. **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ КВІТКОВОГО БІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА САМОЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ** **134**

Вітенко С.М. **МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ** **137**

Груба К.О. **ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ** **139**

Дергач А.В., Басманова А.С. **ТРАНСФОРМАЦІЯ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ: УПРАВЛІНСЬКО-ПРАВОВИЙ ВИМІР** **142**

Дергач А.В., Свириденко О.В. **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ З ВІДКРИТТЯ ІВЕНТ-АГЕНСТВА** **144**

Дере Я. **ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПРАВОВОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ІНКЛЮЗИВНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: РОЛЬ КЕРІВНОГО КОМІТЕТУ СПЕЦІАЛЬНОГО ТРИБУНАЛУ** **146**

Зброй Л.В. **ВИМУШЕНЕ ПЕРЕМІЩЕННЯ НАСЕЛЕННЯ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ІНКЛЮЗИВНІСТЬ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК УКРАЇНИ** **149**

Ільїна О.В. **РОЗВИТОК ДИЛЕРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ЯК СКЛАДОВА ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ** **151**

Кудінова І.П. **ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ ЯК СКЛАДОВА ВІДНОВЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ** **153**

Кльок Є. О. **АДАПТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ В СИСТЕМІ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ** **156**

Лобунець Т. В. **ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНКЛЮЗІЇ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ** **160**

Макарчук О.Г. **ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ** **164**

Мартинова К. О. **РОЛЬ CRM-СИСТЕМИ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ У ВІДКРИТТІ СТУДІЇ КРАСИ** **166**

Матвієнко І. І. **ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНИХ СЕРВІСНИХ СТАНДАРТІВ У КАВОВОМУ ПРОСТОРІ «SIESTA»** **168**

Незвещук-Когут Т.С. **ІНКЛЮЗИВНА РЕКЛАМА В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ГОСТЕЙ** **170**

Оладова М.А. **ПСИХОСОЦІАЛЬНА РЕАБІЛІТАЦІЯ ТА ЕКОНОМІЧНА РЕІНТЕГРАЦІЯ: ВИКЛИКИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ** **173**

Олексенко Б.В. **ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ЯК КРИТЕРІЙ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ** **175**

Посухівська С. В. **ГЕНДЕРНО-ЧУТЛИВА ЖУРНАЛІСТИКА: СТАНДАРТИ ТА ПРАКТИКА** **178**

Сидоренко А.А. **КОНТРОЛІНГ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ** **180**

Сімак С.В. **ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В ПРОЦЕСІ РЕІНТЕГРАЦІЇ КРИМУ** **182**

Ступак С.О. **ІНФРАСТРУКТУРНІ РУЙНУВАННЯ ЯК БАР'ЄР ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: ПІДХОДИ ДО ВІДНОВЛЕННЯ З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ ДОСТУПНОСТІ** **185**

Тищенко А.В. **ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ** **187**

Трещов М.М. **РОЛЬ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ** **189**

Федитник Н.А. **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК ЧИННИК ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ** **192**

Хомин Ю.Р. **ЦИФРОВА ІНКЛЮЗІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ: ДОСВІД ЄС ТА Україна** **194**

Уніга О. В. **ІНКЛЮЗИВНЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ** **195**

СЕКЦІЯ 3.
ДОСВІД ЄС ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ І ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

Ivanova L.L. **DIGITAL TOOLS FOR INCLUSIVE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE** **199**

Белінська Я.В. **МІЖДИСЦИПЛІНАРНА СПІВПРАЦЯ У СФЕРАХ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ, ЕКОЛОГІЇ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ДРАЙВЕР ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД ЄС ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ** **202**

Бойко Ю. О. **ВИКОРИСТАННЯ *CHLORELLA VULGARIS* У АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ, ЯК ЧАСТИНА ЗЕЛЕНОЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ** **204**

Будякова О. Ю. **БІОЕКОНОМІКА: ДОСВІД ЄС ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ** **206**

Власенко Т.О. **ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЄС У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ ТА ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ** **209**

Глуша А.С. РОЛЬ Ф'ЮЧЕРСНИХ КОНТРАКТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ: ДОСВІД ЄС ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ **212**

Дергач А.В., Кісліков В.О. **ОСОБЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ** **215**

Ковальчук О.М. **ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ** **217**

Козуб Є., Пащенко О.В. **AgTECH ДЛЯ ВСІХ: ЯК ЦИФРОВІЗАЦІЯ СІЛЬЬКОГО ГОСПОДАРСТВА РОБИТЬ ЕКОНОМІКУ ДОСТУПНІШОЮ** **219**

Костюк С. С. **ІННОВАЦІЇ У ВИРОБНИЦТВІ ПАШТЕТНОЇ ПРОДУКЦІЇ: ДОСВІД ЄС ТА МОЖЛИВОСТІ В УКРАЇНІ** **222**

Лазько Є. Д. **АДАПТАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЇ М'ЯСНИХ ХЛІБІВ ДО ВИМОГ «CLEAN LABEL»: ДОСВІД ЄС У ВИКОРИСТАННІ ОЛЕОРЕЗИНІВ СПЕЦІЙ** **225**

Медведюк І.А. **РОЛЬ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ У ФОРМУВАННІ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ** **227**

Мовчун С. В. **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА МЕХАНІЗМИ ЗЕЛЕНОГО ФІНАНСУВАННЯ МАЛОГО АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ EU GREEN DEAL** **229**

Пащенко О., Жарікова О., Іващенко С. **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЗЕЛЕНИЙ КУРС (GREEN DTFL) ТА ІНКЛЮЗИВНІСТЬ: ВИКЛИКИ ТА МОДЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ** **232**

Постоєнко І.О. **АНАЛІЗ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ФІТОТОКСИЧНОГО ВПЛИВУ ФОСФАТНО-ЦУКРОВИХ НАПОЇВ НА РІСТ І РОЗВИТОК РОСЛИН-ПІОНЕРІВ** **235**

Погнерибко В.С. **ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ МСП АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ** **238**

Прушківський В.Г., Яковенко І.А. **ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ** **240**

Сидоренко А.А. **ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: ПІДХОДИ ЄС ТА ІМПЕРАТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ** **242**

Скрипник К.О. **СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНКЛЮЗИВНОГО АГРОРОЗВИТКУ: ПРАКТИКИ ЄС ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ** **244**

Соломахіна К.Б. **КООПЕРАЦІЯ МАЛИХ АГРАРНИХ ВИРОБНИКІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ІНКЛЮЗИВНІ МОДЕЛІ ТА МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ** **247**

Степаньков Р.С. **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ** **249**

Сус Т.Й. **СТРАТЕГІЇ ПІСЛЯВОЄННОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ** **251**

Тищенко Ф.О. **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ІНКЛЮЗИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ** **253**

Цикунов В.В. **ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА: ІННОВАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ** **256**

Хоруженко Л. Г. **ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ВИРОБНИЦТВА М'ЯСНИХ СНЕКІВ ТРИВАЛОГО ЗБЕРІГАННЯ: ПРИКЛАД ДЛЯ УКРАЇНИ** **258**

Ярмолюк О.Ф. **ПОДАТКОВІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО АГРОБІЗНЕСУ** **260**

СЕКЦІЯ 4.
СОЦІОЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ ТА ГЕНДЕРНИЙ ПІДХІД У СТРАТЕГІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД ЄС ТА МОЖЛИВОСТІ УКРАЇНИ

Алексеєнко В.О. **КАВ'ЯРНЯ ДЛЯ МОТОЦИКЛІСТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ ІНКЛЮЗІЇ ТА РОЗВИТКУ СПІЛЬНОТНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА** **264**

Андраос М.Е. **ГЕНДЕРНИЙ ПІДХІД У ПОЛІТИЦІ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД ЄС ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ** **267**

Антоніна М. О. **ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ У ЖУРНАЛІСТИЦІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ** **268**

Браславська І.А. **ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК НАПРЯМ ЦИФРОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ** **271**

Васько П. Є. **ЖУРНАЛІСТИКА ДАНИХ У ВИСВІТЛЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕРІВНОСТІ** **273**

Вєрємєєва В. О. **МОЛОДІЖНИЙ ОСВІТНІЙ ФЕСТИВАЛЬ «АГРАРНА РЕСПУБЛІКА» ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ТА ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ** **276**

***Грінченко І.С.*.** **КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЄС У СФЕРІ ІНКЛЮЗІЇ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ЖУРНАЛІСТІВ** **279**

Гуртовенко В. **РОЛЬ МЕДІА У ФОРМУВАННІ ГЕНДЕРНОЇ КУЛЬТУРИ СУСПІЛЬСТВА** **281**

Данильченко М.В. **ІНКЛЮЗИВНА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА ЄС: МЕХАНІЗМИ ЗГУРТОВАНОСТІ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ** **284**

Дергач А.В., Джоракулиєв Б.Б. **РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ДОСТУПНОСТІ ЯКІСНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ** **286**

Дергач А.В., Замрій Р.О. **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКСТРЕНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ТА ВОЄННОГО СТАНУ** **288**

Дергач А.В., Петренко В.С. **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕДИЧНОЇ СФЕРИ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА ПРАВОВІ РІШЕННЯ** **290**

Дєліні М.М. **ГЕНДЕРНО-ОРІЄНТОВАНА ПОЛІТИКА ЄС В РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ** **292**

Дєліні О.С. **НАПРЯМИ РЕГУЛЮВАННЯ ВЕБ-ДОСТУПНОСТІ В ЄС ЯК ПРОЯВ ЦИФРОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ** **295**

Єрмакова М.С. **РОЛЬ ЖІНОЧОЇ ДИПЛОМАТІЇ У ФОРМУВАННІ ІНКЛЮЗИВНИХ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН** **297**

Єрьомін В.Є. **ІНКЛЮЗИВНА ЗАЙНЯТІСТЬ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН** **300**

Зарицький Є.І. **ІНКЛЮЗІЯ НА РИНКУ ПРАЦІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИК ЄС ТА СТАН В УКРАЇНІ** **302**

Іванченко Д.О. **МОЛОДІЖНА ЗАЙНЯТІСТЬ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ЧИННИКИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД ЄС ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ** **305**

Івлєва В. О. **РОЛЬ ЖІНОЧОГО ФЕРМЕРСТВА В РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА** **308**

Колісніченко П., Чуницька І.І. **FINTECH ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ: ПОДОЛАННЯ БАР'ЄРІВ У ДОСТУПІ ДО КАПІТАЛУ ДЛЯ ЖІНОК-ПІДПРИЄМНИЦЬ** **310**

Корнух О. В. **ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕДІАКОНТЕНТ: ПРИНЦИПИ СТВОРЕННЯ ТА ПОШИРЕННЯ** **314**

Кугот А. В. **ОНЛАЙН-ШКОЛА ЖІНОЧОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ** **316**

Кудря О. С. **МЕДІА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ІНКЛЮЗИВНИХ ПРАКТИК** **319**

Курка М.В. **СТУДЕНТСЬКЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ** **322**

Кушнір С.О. **СІЛЬСЬКІ ТЕРИТОРІЇ ЯК ПРОСТІР БЕЗПЕКИ ТА РОЗВИТКУ: СОЦІОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРЕСЕЛЕНЦІВ В УКРАЇНІ** **325**

Лазнева І.О., Гусак Д.А. **ВПЛИВ НЕТАРИФНИХ БАР'ЄРІВ НА ЕКСПОРТНУ СТРАТЕГІЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ** **328**

Лісовенко А. А. **ВИСВІТЛЕННЯ ГЕНДЕРНИХ ПИТАНЬ У СУЧАСНИХ МЕДІА** **330**

Пікуліна М. Д. **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ВТРАТИ УКРАЇНИ ВІД РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ** **333**

Рзаєва Е.М. **ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ ВІДКРИТТЯ МІНІ-ПЕКАРНІ** **336**

Сіренко К.Р. **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ** **337**

Скриннік Д. С. **ЖІНКИ В ЖУРНАЛІСТИЦІ: ЛІДЕРСТВО ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК** **340**

Супрун Д.М., Бусло І.В. **ПСИХОСОЦІАЛЬНА ПІДТРИМКА НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА** **342**

Слєсарєв Д.С. **УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЄКТОМ СТВОРЕННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНОГО ЦЕНТРУ ДЛЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ** **345**

Ткаченко А.Р. **ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ: МОЖЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ПОСТРАЖДАЛИХ ВІД ВІЙНИ** **347**

Церінг Є. А. **ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ЗАЙНЯТОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНИ ТА ПОЛЬЩІ** **349**

Чернуха В. О. **ІНКЛЮЗИВНА РЕКЛАМА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МЕДІА** **352**

Халюк М. В. **ПРАКТИКИ ПОДОЛАННЯ ҐЕНДЕРНОГО РОЗРИВУ В ОПЛАТІ ПРАЦІ В ДЕРЖАВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ІНСТРУМЕНТИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ** **355**

Яценко Ю. Ю. **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ІНКЛЮЗИВНОГО БІЗНЕС-ПРОЄКТУ ВІДКРИТТЯ КВІТКОВОГО САЛОНУ** **357**

СЕКЦІЯ 1.
МОЖЛИВОСТІ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ДОСВІДУ ЄС В УКРАЇНІ

UDC: 658.012.2:004.9:658.5

***Plys O.O.**, applicant of the first (bachelor's) level of higher education, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*
***Scientific supervisor: Alekseieva K.A.,** Doctor of Economic Sciences, As. Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (Kyiv, Ukraine)*

AUTOMATION OF CONTROLLING PROCESSES TO IMPROVE MANAGEMENT EFFICIENCY

Controlling is generally understood as an integrated management support system that combines planning, accounting, analysis, monitoring and coordination of business processes. The goal of controlling is to maintain the effective functioning of the enterprise, provide management with access to the most up-to-date information in order to make effective management decisions and achieve the company's goals. It ensures alignment between strategic and operational activities, monitors deviations from planned indicators and support corrective actions.

However, the effectiveness of controlling largely depends on the quality of information flows and the tools used for data processing [1]. In particular, in the context of fast digital transformation and increased market volatility, organizations are seeing a huge increase in the amount and complexity of management information. Large information flows are produced by financial transactions, production indicators, logistics, operational indicators, and market analytics, all of which require prompt and precise processing. In this connection, traditional control techniques that depend on spreadsheets or manual data processing are ineffective in this setting.

Therefore, automation of controlling processes becomes a key management tool for increasing the efficiency of management at enterprises. Such a system includes the concept of integrated information systems, with the help of which it is possible to systematically collect, process, analyze and visualize data. Figure 1. demonstrates where the automated control systems are used.

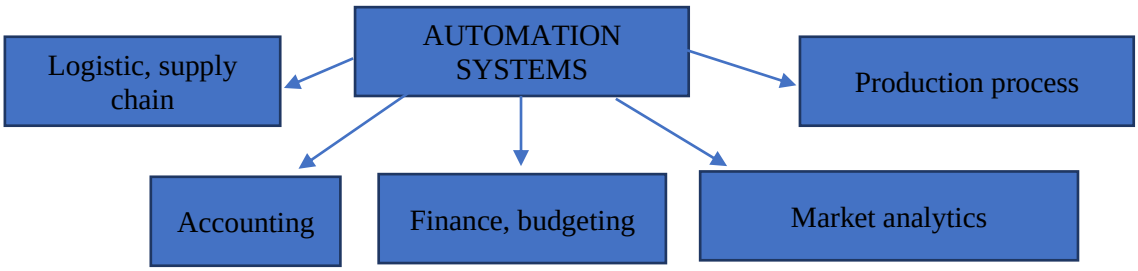


Fig. 1 Automation systems in controlling by areas
Source: created by authors

Budgeting is the main area that can be automated with the help of technology. Since it is the process of preparing the budget that requires complete clear coordination of different departments, unification of all forecasts and continuous monitoring of many indicators. Automated budgeting systems maximally contribute to data consistency, tracking possible deviations in real time and quick adjustment of financial plans. As a result of such actions, the time for preparation, budget analysis is reduced, and the transparency of resource allocation and use is significantly increased [2].

Another equally important area of the enterprise for automation is management accounting. This accounting helps to make management decisions as quickly and efficiently as possible, primarily those related to internal work. Thanks to such automation, it is easier for management to allocate costs by responsibility centers, calculate product profitability, analyze contribution margin and monitor operational efficiency. Thanks to automation, the enterprise includes data from all functional processes into a single database: production processes, purchasing, sales, logistics. The result is a holistic, comprehensive vision of the organization's efficiency [3].

Amortization significantly increases the efficiency of the analysis of key performance indicators (KPIs), which reflect the level of achievement of the strategic and operational goals of the enterprise. The use of such automated systems provides continuous monitoring of KPIs, the fastest possible detection of possible deviations from the norm and their display using digital information panels. Thanks to such mechanisms, management constantly receives the most up-to-date data and reacts to risks or problems in the enterprise's activities as quickly as possible. Automation also helps to quickly and qualitatively create standardized reports and graphic visualizations. This reduces the amount of work on data collection and processing and allows more time to be devoted to the analytics of the data obtained [4].

The technological basis for controlling automation is formed by enterprise resource planning (ERP) systems and business intelligence (BI) platforms. ERP systems combine key business processes, such as finance, production, procurement, logistics, and sales, into a single information environment and ensure data consistency between departments. Examples of such systems are SAP ERP, which contains modules for financial accounting, controlling, and budgeting [5], as well as Microsoft Dynamics 365, a platform for automating financial planning and management accounting [6].

BI platforms complement ERP systems with tools for data analysis and visualization. For example, Microsoft Power BI helps create data visualizations [7], and Tableau provides deeper, more meaningful analysis and visualization of large volumes of data. Modern systems also use artificial intelligence technologies, such as SAP Analytics Cloud and IBM Cognos Analytics, which actively use machine learning to predict indicators, analyze possible situations in business operations, and automatically generate analytical conclusions .

So that, automation of controlling processes plays a crucial role in increasing management efficiency. By integrating budgeting, management accounting, monitoring and reporting on KPIs into single digital systems, managers gain access to up-to-date and truthful information and more time to analyze the current situation.

Such automated controlling systems create conditions for more effective resource management and competitiveness in the market.

References:

1. Shynkaruk L.V., Alekseieva K.A., Vlasenko T.O. Controlling. Textbook. Kyiv, 2024. 317 p. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/2024_controlling.pdf (date of access: 15.03.2026).
2. Barreto A. et al. Advancements in Management Accounting and Digital Technologies: A Systematic Literature Review. *Accounting, Finance & Governance Review*. 2025. Vol. 34. URL: https://doi.org/10.52399/001c.137301 (date of access: 15.03.2026).
3. Mutmainah R. N., Rahmatullah A. The role of digital transformation in managerial accounting practices: empirical study of Indonesian companies. *EL MUHASABA: Jurnal Akuntansi (e-Journal)*. 2025. Vol. 16, no. 2.
4. Korhonen T., Selos E., Laine T., Suomala P. Exploring the programmability of management accounting work for increasing automation: an interventionist case study. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2020URL: https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2016-2809 (date of access: 15.03.2026).
5. SAP. [Electronic source] URL: https://www.sap.com/ukraine/index.html
6. Microsoft Dynamics 365. [Electronic source] URL: https://www.microsoft.com/uk-ua
7. Power BI. [Electronic source] URL: https://www.microsoft.com/en-us/power-platform/products/power-bi/

UDC: 330.1

***Shushliak A.M.**, applicant of the first (bachelor's) level of higher education, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*
***Scientific supervisor: Alekseieva K.A.,** Doctor of Economic Sciences, As. Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (Kyiv, Ukraine)*

BREAK-EVEN POINT ANALYSIS AND ITS USE FOR CONTROLLING NEEDS

Controlling plays a central role in modern enterprise management by integrating financial planning, performance monitoring and strategic decision-making to ensure sustainable profitability. Cost and profit analysis provides critical insights into operational efficiency, while break-even analysis is essential for managerial decisions as it identifies the minimum activity level needed to avoid losses, enabling proactive risk mitigation in volatile markets. The break-even point is understood as the point where total revenue equals total costs. At this point there is neither a profit

nor a loss [1].

Break-even analysis is considered to be a financial method used to determine the point at which a business, service, or product generates enough revenue to cover all its costs. At this point, the company neither makes a profit nor suffers a loss. In other words, it shows the sales volume or revenue level needed to offset all expenses. This analysis is an important tool for decisions related to pricing, output levels, cost control, and assessing whether a product or service is financially viable [2].

Practical applications include planning production volumes to meet targets, informing pricing decisions by testing price impacts on BEP, optimizing costs through sensitivity analysis, and evaluating business projects for financial viability before investment. As businesses prepare for economic uncertainties and digital transformation in 2026, break-even analysis provides advantages. (Table 1.)

Table 1.

Advantages of break-even analysis

Financial Clarity	Helps identify minimum revenue requirements
Risk Reduction	Allows businesses to evaluate investment risks before launching projects
Pricing Optimization	Supports data-driven pricing strategies
Profit Planning	Shows how additional sales impact profitability beyond the break-even point

Source: developed by authors on the basis of [3]

Companies using break-even analysis 2026 can make informed financial decisions and maintain operational resilience [3]. In particular, break-even analysis delivers a range of strategic benefits across business functions. It brings clarity to financial decisions and strengthens business planning.

However, as shown in Figure 1, break-even analysis has both advantages and limitations.

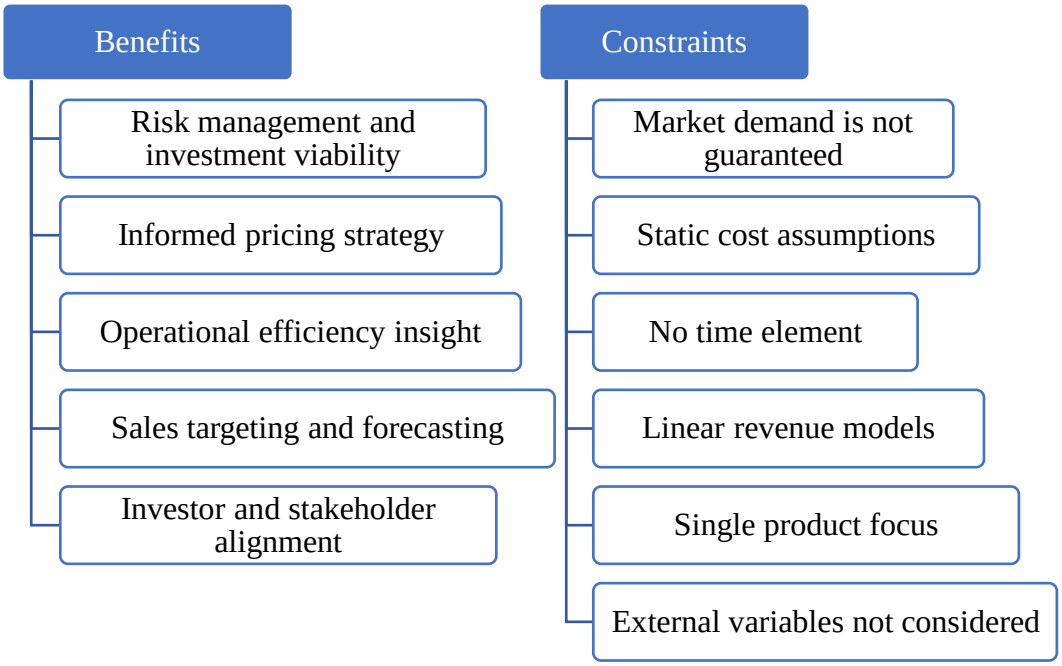


Fig. 1 Benefits and constraints of break-even analysis

Source: developed by authors on the basis of [4]

Break-even analysis is a useful controlling tool that supports managerial decision-making by showing the minimum sales volume needed to cover total costs. Among its main advantages there are financial clarity, since it helps determine the revenue level required for sustainability; risk reduction, because it allows managers to assess the feasibility of new projects before implementation; pricing optimization, as changes in price directly affect the break-even point; profit planning, because it demonstrates how additional sales contribute to profitability after costs are covered. At the same time, the method has clear limitations. [4] It assumes stable costs and constant prices, does not account for time-related factors and is less accurate when demand is uncertain or when a company produces several products. Therefore, break-even analysis should be used together with other planning tools to ensure a more realistic assessment of business performance.

References:

1. Drury C. Management and Cost Accounting. Management & Cost Accounting. 6th ed. Int. Cengage Business Press, 2004. 1280 p.
2. How to Calculate Your Break-Even Point. *Oracle NetSuite*. URL: https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/financial-management/break-even-analysis.shtml
3. Break-Even Analysis 2026 for Smart Business Planning - AMs - Construction Project Management Consultants. *AMs - Construction Project Management Consultants*. URL: https://amsindia.co.in/break-even-analysis-2026-for-smart-business-planning/.
4. Break-even analysis guide: benefits, limitations & 5-step process. *UNIT4*. URL: https://www.unit4.com/blog/what-break-even-analysis-why-it-important-and-what-are-its-limitations.

УДК: 336.7:330.34(477)

Артюшенко О.В., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ЯК ДРАЙВЕР ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ТА УКРАЇНСЬКІ ВИКЛИКИ

Фінансова інклюзія є важливою складовою інклюзивного економічного розвитку, оскільки забезпечує доступ населення та бізнесу до фінансових послуг, необхідних для здійснення економічної діяльності та підвищення добробуту. У сучасних умовах цифровізації та глобалізації фінансова інклюзія

виступає ключовим чинником зменшення соціально-економічної нерівності та стимулювання економічного зростання [1; 2]. Для України, яка перебуває в умовах воєнних викликів та економічної трансформації, забезпечення фінансової інклюзії набуває особливої актуальності.

Згідно з підходами міжнародних організацій, фінансова інклюзія визначається як доступність та використання формальних фінансових послуг, зокрема банківських рахунків, кредитів, страхування та платіжних інструментів, усіма верствами населення [1]. Вона охоплює як фізичний доступ до фінансової інфраструктури, так і фінансову грамотність, що забезпечує ефективне використання фінансових продуктів.

У країнах Європейського Союзу фінансова інклюзія реалізується через комплексну політику, що включає регулювання фінансових ринків, розвиток цифрових фінансових послуг та захист прав споживачів. Важливим кроком стало впровадження Директиви про платіжні рахунки, яка гарантує право кожного громадянина на відкриття базового банківського рахунку [2].

Особливу роль у забезпеченні фінансової інклюзії відіграє цифровізація фінансового сектору, яка сприяє розширенню доступу до фінансових послуг, зниженню транзакційних витрат та підвищенню ефективності фінансових операцій. У ЄС активно розвиваються фінтех-рішення, мобільний банкінг та електронні платіжні системи, що дозволяє залучати до фінансової системи нові категорії користувачів [3].

Водночас навіть у розвинених країнах зберігаються проблеми фінансової виключеності окремих груп населення, зокрема осіб з низькими доходами, літніх людей та мешканців сільських територій. Це зумовлює необхідність реалізації цільових програм підтримки та підвищення фінансової грамотності [1].

В Україні рівень фінансової інклюзії поступово зростає, проте залишається нерівномірним. Основними бар’єрами є низький рівень доходів населення, обмежений доступ до фінансових послуг у сільській місцевості, недостатній рівень фінансової грамотності та недовіра до фінансових установ. В умовах війни ці проблеми посилюються через порушення роботи фінансової інфраструктури та зростання економічної невизначеності.

Важливим напрямом забезпечення фінансової інклюзії в Україні є розвиток цифрових фінансових сервісів, які дозволяють забезпечити доступ до банківських послуг навіть у віддалених регіонах. Значну роль у цьому процесі відіграють мобільні додатки, електронні платежі та державні цифрові платформи.

З позицій інклюзивного розвитку фінансова інклюзія сприяє активізації підприємницької діяльності, особливо серед малих і середніх підприємств, а також вразливих груп населення. Доступ до фінансових ресурсів дозволяє розширювати економічні можливості, інвестувати в освіту та розвиток бізнесу, що позитивно впливає на економічне зростання [4].

У довгостроковій перспективі забезпечення фінансової інклюзії в Україні має ґрунтуватися на комплексному підході, що включає розвиток фінансової інфраструктури, підвищення фінансової грамотності населення, удосконалення

регуляторної політики та інтеграцію до європейського фінансового простору.

Фінансова інклюзія є важливим драйвером інклюзивного економічного розвитку, що забезпечує доступ до фінансових ресурсів та сприяє зменшенню соціально-економічної нерівності. Досвід Європейського Союзу свідчить про ефективність комплексної політики у цій сфері, яка поєднує регуляторні, інституційні та технологічні інструменти. Для України актуальним є розвиток цифрових фінансових послуг, підвищення фінансової грамотності та забезпечення доступності фінансових ресурсів для всіх верств населення. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню стійкої та інклюзивної економіки.

Список використаних джерел:

1. World Bank. Global Financial Development Report: Financial Inclusion. Washington, DC, 2014. URL: https://www.worldbank.org (дата звернення: 07.04.26).
2. European Commission. Payment Accounts Directive. URL: https://ec.europa.eu (дата звернення: 07.04.26).
3. OECD. Financial Inclusion and Consumer Protection in the Digital Age. Paris: OECD Publishing, 2018. URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 07.04.26).

УДК 338.49:620.9:330.34

Блохін С.О., *здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Власенко Ю. Г.,
к.е.н., доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК СИСТЕМ ЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: ДОСВІД ЄС ТА НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ

В умовах воєнних викликів та необхідності післявоєнного відновлення України особливого значення набуває забезпечення сталого функціонування об’єктів критичної інфраструктури. До таких об’єктів належать системи централізованого теплопостачання, які забезпечують життєдіяльність населення, функціонування соціальної сфери та промисловості.

Інклюзивний розвиток у сфері теплопостачання передбачає забезпечення рівного доступу до якісних енергетичних послуг для всіх категорій споживачів.

Це особливо актуально в умовах нерівномірного розвитку регіонів та значних втрат інфраструктури внаслідок бойових дій.

Системи централізованого теплопостачання в Україні характеризуються високим рівнем зношеності основних фондів, значними втратами теплової енергії та низькою енергоефективністю. У зв'язку з цим модернізація галузі є одним із ключових завдань державної політики.

Досвід країн Європейського Союзу свідчить про високу ефективність впровадження централізованих систем теплопостачання на основі відновлюваних джерел енергії. Зокрема, у Данії системи централізованого теплопостачання відіграють ключову роль в енергетичному балансі та є важливим інструментом забезпечення енергоефективності, декарбонізації та енергетичної безпеки держави [1]. Крім того, частка відновлюваних джерел у таких системах перевищує 50 %, що підтверджує їхню ефективність у досягненні кліматичних цілей [2]. У Німеччині значного розвитку набули когенераційні установки (CHP), що використовуються у системах централізованого теплопостачання та забезпечують одночасне виробництво теплової й електричної енергії. Зокрема, дослідження показують, що когенераційні установки відіграють домінуючу роль у теплових мережах Німеччини та активно інтегруються з іншими технологіями, такими як теплові насоси, з метою підвищення енергоефективності та зниження викидів CO_2 [3]. Крім того, у сучасних енергетичних моделях систем теплопостачання Німеччини когенераційні установки розглядаються як ключовий елемент декарбонізації та гнучкого управління енергосистемами [4]. У Швеції значна частка теплової енергії виробляється з використанням вторинних ресурсів та відходів. Зокрема, дослідження показують, що понад дві третини теплової енергії в системах централізованого теплопостачання формується за рахунок біомаси та відходів, при цьому активно використовується утилізація промислового надлишкового тепла та енергетичне використання відходів [5]. Такий підхід забезпечує високий рівень енергоефективності та сприяє зниженню залежності від викопних палив. Крім того, системи теплопостачання Швеції широко використовують повторне використання тепла від промисловості, побутових відходів та інших вторинних джерел, що робить країну одним із лідерів у сфері сталого теплопостачання в Європі.

Важливим аспектом є також соціальна складова розвитку. У країнах ЄС діють механізми підтримки соціально вразливих верств населення, що забезпечує доступність послуг теплопостачання. Прозорість тарифоутворення та участь громадськості у прийнятті рішень сприяють підвищенню ефективності управління.

В Україні впровадження принципів інклюзивного розвитку потребує комплексного підходу. Необхідним є оновлення теплових мереж, впровадження сучасних технологій, таких як індивідуальні теплові пункти, автоматизовані системи управління, а також інтеграція відновлюваних джерел енергії.

Особливу роль відіграє міжнародне співробітництво. Реалізація проєктів за підтримки європейських фінансових інституцій дозволяє залучати інвестиції та впроваджувати сучасні стандарти управління.

Таким чином, інклюзивний розвиток систем централізованого теплопостачання є важливою складовою відновлення критичної інфраструктури України. Його реалізація сприятиме підвищенню якості життя населення, забезпеченню енергетичної безпеки та сталого розвитку економіки.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку ефективних механізмів фінансування модернізації, удосконалення нормативно-правової бази та адаптацію європейського досвіду до національних умов.

Список використаних джерел:

1. Johansen K. A Brief History of District Heating and Combined Heat and Power in Denmark: Promoting Energy Efficiency, Fuel Diversification, and Energy Flexibility. Energies. 2022. Vol. 15(24). 9281 https://doi.org/10.3390/en15249281
2. International Energy Agency. District Heating. URL: https://www.iea.org/energy-system/buildings/district-heating (дата звернення: 2026).
3. Hurst G., Jentsch A., Blesl M. Sustainable operation of large scale heat pumps in cogeneration dominated district heating networks. Discover Energy. 2024. Vol. 4(1). https://doi.org/10.1007/s43937-024-00044-6
4. Koch K., Alt B., Gaderer M. Dynamic modeling of a decarbonized district heating system with CHP plants in electricity-based mode of operation. Energies. 2020. Vol. 13(16). https://doi.org/10.3390/en13164134
5. Ericsson K., Werner S. The introduction and expansion of biomass use in Swedish district heating systems. Biomass and Bioenergy. 2016. Vol. 94. P. 57–65. https://doi.org/10.1016/j.biombioe.2016.08.011

УДК 658.012.32:658.5

Воротило І.О., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Лобунець Т. В., *к.е.н., доцент*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, загострення конкуренції та прискорення технологічних змін здатність підприємства вчасно й обґрунтовано приймати управлінські рішення стає визначальним чинником його конкурентоспроможності. Управлінські рішення – це, по суті, квінтесенція всієї управлінської роботи: вони визначають напрям руху організації, розподіл ресурсів і відповідальність за результат. Водночас якість цих рішень прямо

залежить від повноти, своєчасності та достовірності інформації, на якій вони ґрунтуються. Саме тут вступає в дію контролінг – система, покликана перетворити розрізнені дані на структурований інформаційний фундамент для прийняття рішень на всіх рівнях управління.

У вітчизняній науці сформувалося кілька підходів до визначення контролінгу. О. О. Терещенко розглядає його як «спеціальну саморегулюючу систему методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг» [1, с. 404]. Це визначення підкреслює інтегративний характер контролінгу: він не замінює жодну функцію управління, а наскрізно пронизує їх усі, забезпечуючи горизонтальну координацію та «навігацію» до стратегічних цілей.

Г. О. Швиданенко, В. В. Лаврененко, О. Г. Дерев'янко та Л. М. Приходько обґрунтовують, що головна мета впровадження контролінгу – «підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, збільшення гнучкості та адаптованості підприємства до динамічних умов ринкового середовища» [2, с. 12]. Автори акцентують на тому, що контролінг – це не просто «покращений контроль», а якісно нова філософія управління, орієнтована на майбутнє, а не на констатацію минулих відхилень.

І. Г. Брітченко та А. О. Князевич розмежовують стратегічний і оперативний контролінг, вказуючи, що «стратегічний контролінг аналізує внутрішнє та зовнішнє середовище, проводить моніторинг діяльності підприємства у довгостроковій перспективі», тоді як оперативний «орієнтований на конкретний результат у короткостроковому горизонті» [3, с. 47]. Це розмежування принципово важливе для процесу прийняття рішень: стратегічний контролінг обслуговує вищий інституційний рівень управління, оперативний – тактичний і операційний.

Системний аналіз наукових джерел дозволяє виокремити три ключові функції контролінгу в контексті прийняття управлінських рішень.

Перша – інформаційно-аналітична функція. Контролінг формує єдину інформаційну базу, яка інтегрує дані планування, управлінського обліку, бюджетування та зовнішнього середовища. Без такої системи менеджери вимушені приймати рішення в умовах інформаційної асиметрії, що суттєво підвищує ризик помилок. Система контролінгу «управляє процесами поточного аналізу та регулювання планових і фактичних показників, щоб по можливості уникнути помилок», а її призначення – «запобігання появі кризових ситуацій» [2, с. 89].

Друга – координаційна функція. Контролінг узгоджує цілі різних рівнів і підрозділів підприємства, усуваючи конфлікти між локальними та загальноорганізаційними інтересами. Це особливо важливо у великих структурах – агрохолдингах, промислових підприємствах, корпораціях – де децентралізація прийняття рішень підвищує ризик неузгодженості дій. Як

зазначають Г. О. Швиданенко та співавтори, ключове завдання контролінгу – «координація цілей різних рівнів, засобів і методів їх реалізації із тим, щоб максимально досягти кінцевої мети підприємства» [2, с. 34].

Третя – прогностично-превентивна функція. Стратегічний контролінг формує так звану «систему раннього попередження» – інструментарій виявлення майбутніх загроз і можливостей ще до того, як вони матеріалізуються у кризових явищах. «Головне завдання керівництва полягає у створенні потенціалу успіху на ринку в майбутньому», а для цього необхідно «володіти системою раннього виявлення майбутніх тенденцій» [2, с. 103]. У цьому сенсі контролінг є не стільки інструментом реагування, скільки інструментом випереджального управління.

Сучасний вимір контролінгу нерозривно пов'язаний із цифровою трансформацією підприємств. Впровадження ERP-систем, аналітики великих даних (Big Data), інструментів Business Intelligence (BI) принципово змінює можливості контролінгу: обсяги оброблюваної інформації зростають у рази, а аналітичні висновки формуються в режимі реального часу. За оцінками фахівців, підприємства, які інтегрували цифрові інструменти в систему контролінгу, скорочують час підготовки управлінської звітності на 40–60 % та суттєво підвищують точність прогнозів [4]. Водночас впровадження цифрового контролінгу вимагає відповідного розвитку компетентностей персоналу та перебудови організаційних процесів, що саме по собі є управлінським завданням.

Важливо, що контролінг не лише постачає інформацію «знизу вгору», а й транслює стратегічні орієнтири «зверху вниз» – до операційних менеджерів, забезпечуючи узгодженість тактичних рішень зі стратегічними пріоритетами. Саме в цьому полягає його відмінність від традиційного контролю, який фіксує відхилення постфактум, – контролінг є проактивним: він формує умови, за яких правильне рішення стає природним вибором, а не результатом аварійного реагування.

Контролінг є не допоміжною функцією управління, а його системоутворюючим елементом, що забезпечує якість та обґрунтованість рішень на всіх рівнях підприємства. Теоретичні розробки О. О. Терещенка, Г. О. Швиданенко, І. Є. Давидовича, І. Г. Брітченка та інших вітчизняних науковців переконливо доводять: контролінг є тією «навігаційною системою», без якої управлінські рішення в турбулентному середовищі втрачають обґрунтованість і стають реактивними замість проактивних. В умовах сьогодення – воєнної невизначеності, цифровізації, євроінтеграційних реформ – потреба у якісних системах контролінгу на українських підприємствах є як ніколи актуальною. Їх впровадження – це інвестиція не просто в інформаційну систему, а у здатність підприємства приймати правильні рішення у правильний момент.

Список використаних джерел:

1. Терещенко О. О., Бабяк Н. Д. Фінансовий контролінг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 407 с.
2. Швиданенко Г. О., Лаврененко В. В., Дерев'янко О. Г., Приходько Л.М. Контролінг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 257 с.
3. Брітченко І. Г., Князевич А. О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : РДГУ, 2015. 203 с. URL: http://zounb.zp.ua/sites/default/files/news/2015/05/Navchalny_posibnik_-_Kontroling-Ch_B.pdf.
4. Гужавіна І. В. Фінансовий контролінг у системі управління торговельним підприємством. Економіка та держава. 2020. № 12. С. 11–14. URL: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4802.

УДК: 005.8:005.94(477)

Голєва М.С., *PhD,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ІНКЛЮЗІЇ У ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ СПІВПРАЦІ З ЄС

Сучасний розвиток проєктного менеджменту дедалі більше визначається необхідністю врахування принципів інклюзії як базового підходу до планування, реалізації та оцінювання проєктів. У країнах Європейського Союзу інклюзивність розглядається як наскрізний принцип управління публічними та інвестиційними проєктами, що забезпечує рівний доступ до результатів розвитку для всіх соціальних груп [1; 2]. Для України, яка активно інтегрується до європейського простору та реалізує масштабні програми відновлення, питання інклюзивного проєктного менеджменту набуває стратегічного значення.

Інклюзивний проєктний менеджмент можна визначити як систему управління проєктами, що забезпечує врахування потреб різних соціальних груп, мінімізацію нерівностей та максимізацію суспільної цінності результатів проєктної діяльності. Його концептуальною основою є поєднання принципів сталого розвитку, соціальної відповідальності та орієнтації на зацікавлені сторони (stakeholder approach) [2].

У практиці Європейського Союзу інклюзивність інтегрується в проєктний цикл через вимоги до програм фінансування, зокрема в межах структурних фондів та програм згуртованості. Проєкти, що фінансуються ЄС, повинні

демонструвати соціальний вплив, врахування гендерного аспекту, доступність для вразливих груп населення та регіональну збалансованість [1].

Важливим інструментом є підхід «social impact assessment», який дозволяє оцінювати не лише економічну ефективність проєктів, а й їхній вплив на соціальну інклюзію, рівність можливостей та якість життя населення. Це забезпечує перехід від суто фінансової оцінки проєктів до багатовимірної моделі оцінювання результативності.

В Україні впровадження інклюзивного проєктного менеджменту відбувається в умовах післявоєнного відновлення та активної співпраці з ЄС, зокрема в рамках програм міжнародної технічної допомоги та інвестиційних ініціатив. Водночас існує низка викликів, які ускладнюють цей процес.

До основних викликів належать: недостатній рівень інституційної спроможності організацій-реципієнтів проєктів; обмежена практика застосування інструментів оцінки соціального впливу; недостатня інтеграція принципів інклюзії в національні стандарти управління проєктами; а також нерівномірний рівень доступу до проєктних можливостей у різних регіонах країни.

Особливої уваги потребує питання залучення вразливих груп населення до участі в проєктній діяльності, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, жінок та молоді. Інклюзивний підхід у цьому контексті передбачає не лише врахування їхніх потреб, але й активне залучення до процесів планування та реалізації проєктів.

Перспективи розвитку інклюзивного проєктного менеджменту в Україні пов’язані з гармонізацією національних стандартів управління проєктами з європейськими підходами, зокрема методологіями PRINCE2, PM² та PMI, які дедалі більше інтегрують соціальні та інклюзивні компоненти [2].

Важливим напрямом є також розвиток компетенцій проєктних менеджерів у сфері соціальної інклюзії, сталого розвитку та управління зацікавленими сторонами. Це передбачає оновлення освітніх програм, професійних стандартів та систем сертифікації.

Додатковим фактором є цифровізація проєктного управління, яка створює нові можливості для підвищення прозорості, залучення громадськості та моніторингу соціального впливу проєктів.

Інтеграція принципів інклюзії у проєктний менеджмент є важливим напрямом модернізації управлінських практик в Україні в умовах співпраці з Європейським Союзом. Вона забезпечує перехід до більш соціально орієнтованої моделі управління проєктами, що враховує потреби різних груп населення та сприяє зменшенню нерівностей. Основними викликами залишаються інституційні обмеження та недостатній рівень впровадження інклюзивних інструментів оцінки. Перспективи розвитку пов’язані з гармонізацією стандартів, розвитком компетенцій та цифровою трансформацією проєктного менеджменту.

Список використаних джерел:

1. European Commission. *Cohesion Policy 2021–2027*. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/2021_2027/ (дата звернення: 14.04.26).
2. International Project Management Association (IPMA). *Individual Competence Baseline (ICB4)*. URL: https://www.ipma.world/ (дата звернення: 14.04.26).
3. OECD. *Managing Public Investment for Sustainable Development*. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/governance/infrastructure/ (дата звернення: 14.04.26).
4. World Bank. *Project Management and Development Effectiveness*. URL: https://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services (дата звернення: 14.04.26).

УДК: 332.14:364.013

***Горобченко О.А.**, к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств, Миколаївський національний аграрний університет (м. Миколаїв, Україна)*

ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ ЯК ІНСТИТУЦІЙНА ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ

Територіальні громади в Україні відіграють ключову роль у формуванні інклюзивного середовища, забезпечуючи доступність послуг для всіх груп населення, особливо в умовах децентралізації та післявоєнного відновлення. Вони виступають базовим рівнем реалізації державної соціальної політики, адаптуючи інфраструктуру, освітні практики та соціальні програми до потреб людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та інших вразливих категорій населення.

У сучасних умовах громади забезпечують формування безбар'єрного простору шляхом модернізації фізичної інфраструктури (пандуси, інклюзивний транспорт, доступні громадські простори) та розвитку програм соціальної підтримки. Важливим аспектом є залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень через механізми громадських консультацій, дорадчих органів та комітетів доступності, що сприяє підвищенню рівня соціальної згуртованості та рівності можливостей. Координація індивідуалізованої допомоги здійснюється соціальними працівниками та органами місцевого самоврядування.

Суттєвим напрямом розвитку інклюзії є впровадження інклюзивної освіти на рівні громад. Територіальні громади забезпечують функціонування інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ), розвиток корекційної освіти та супровід

дітей з особливими освітніми потребами (ООП). Нормативні зміни передбачають, що з 2026 року заклади освіти не матимуть права відмовляти у створенні інклюзивного класу навіть за наявності однієї дитини з ООП. Додатково планується перехід до ресурсної моделі підтримки ІРЦ за принципом «Центр – Область – Громада», що підвищить ефективність управління інклюзивними освітніми послугами [3].

Практика функціонування територіальних громад демонструє позитивні результати впровадження інклюзивних підходів. Зокрема, Дунаєвецька територіальна громада забезпечила надання соціальних послуг для близько 3000 осіб з інвалідністю, тоді як Коломацька громада створила центри раннього втручання та впроваджує заходи з підвищення доступності транспорту й громадського простору. Тростянецька міська громада (Сумська область) відкрила сучасний ІРЦ із сенсорною кімнатою та залом лікувальної фізкультури, що сприяє комплексній підтримці дітей з ООП [2, 5].

Важливим інструментом підвищення ефективності інклюзивної політики є міжмуніципальне співробітництво. Галицька територіальна громада (Івано-Франківська область) ініціювала перший в Україні спільний ІРЦ у партнерстві з іншими громадами, що дозволило оптимізувати ресурси та розширити охоплення послугами [1]. Подібні практики набувають поширення і в інших регіонах, зокрема в Полтавській області, де впроваджуються інтегровані соціальні послуги за підтримки державних інституцій.

В умовах воєнного стану територіальні громади адаптують стратегії розвитку до нових викликів, пов’язаних із масовим переміщенням населення, руйнуванням інфраструктури та необхідністю відновлення економічної активності. Інклюзивний розвиток передбачає інтеграцію ВПО у соціально-економічне життя громад, підтримку малого та середнього бізнесу, а також використання інноваційних та «зелених» технологій. Значну роль відіграє міжмуніципальна співпраця, що дозволяє консолідувати ресурси та підвищити стійкість громад.

Окрему увагу приділено розвитку молодіжної політики та соціальної активності. Так, у Царичанській та Покровській громадах реалізуються ініціативи з волонтерства, облаштування громадських просторів та формування «паспортів громади» з урахуванням принципів інклюзії. Грантові програми (до 320 тис. грн) сприяють розвитку психосоціальної підтримки, створенню груп самодопомоги та підвищенню доступності соціальних послуг[2, 4].

Отже, територіальні громади України виступають ключовими агентами формування інклюзивного середовища, забезпечуючи інтеграцію соціальних, освітніх та економічних інструментів розвитку. Подальше посилення їхньої ролі потребує вдосконалення інституційного забезпечення, розвитку партнерств та імплементації європейських стандартів безбар’єрності.

Список використаних джерел:

1. Волохатий С. За підтримки U-LEAD чотири громади Прикарпаття підписали договір про міжмуніципальне співробітництво. *Новини офіційного сайту «U-LEAD з Європою»*. 2022. URL: https://u-lead.org.ua/news/72
2. Жуковська А., Желюк Т. Інклюзивний розвиток територіальних громад в умовах війни та післявоєнної. *Вісник економіки*. 2024. № 4. С. 24-45. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/53630
3. Кіндрат І. Інклюзія по-новому: в Україні готують перезавантаження мережі ІРЦ у 2026 році. *Експертус.* 2026. URL: https://oplatforma.com.ua/news/112262-inkliuziia-po-novomu-v-ukraini-gotuiut-perezavantazhennia-merezhi-irts-u-2026-rotsi
4. Освіта без бар'єрів: виклики та поступ громад у створенні інклюзивного освітнього середовища: матеріали проєкту "Відновлення для всіх" (RFA). *Новини офіційного порталу «Децентралізація».* 2025. URL: https://decentralization.ua/news/20309
5. Курс на сталий розвиток: як Тростянецька ОТГ очолила рейтинг найуспішніших громад в Україні. *Новини офіційного сайту ПРООН*. Жовтень 2020. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/news/kurs-na-stalyy-rozvytok-yak-trostyanetska-oth-ocholyla-reytynh-nayuspishnishykh-hromad-v-ukrayini

УДК 658.5:005.52

***Гороімчук С. М.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
***Науковий керівник: Лобунець Т. В.,** к.е.н., доцент Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Контролінг у сучасних умовах господарювання виступає важливою складовою системи управління підприємством, яка забезпечує підвищення його конкурентоспроможності та ефективності функціонування. В умовах посилення конкуренції, глобалізації економічних процесів, нестабільності ринкового середовища та швидких технологічних змін підприємства змушені шукати нові підходи до управління, які дозволяють своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Саме контролінг виступає тим інструментом, який забезпечує інтеграцію функцій планування, аналізу, контролю та інформаційного забезпечення в єдину систему управління.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю

ефективно функціонувати в умовах ринку, досягати високих результатів діяльності, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. У цьому контексті контролінг відіграє ключову роль, оскільки сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та забезпеченню прозорості бізнес-процесів.

Контролінг охоплює широкий спектр функцій, серед яких особливе місце займають стратегічне та оперативне планування. На стратегічному рівні контролінг спрямований на визначення довгострокових цілей підприємства, формування конкурентних стратегій та оцінювання їх ефективності. Він дозволяє враховувати вплив факторів зовнішнього середовища, таких як зміни ринкової кон'юнктури, рівень конкуренції, інноваційні тенденції, що є надзвичайно важливим для забезпечення стійких конкурентних позицій [2].

На оперативному рівні контролінг забезпечує розроблення бюджетів, планів діяльності та контроль за їх виконанням. Бюджетування виступає важливим інструментом, який дозволяє узгоджувати діяльність різних підрозділів підприємства, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати досягнення поставлених цілей. Завдяки цьому підприємство отримує можливість підвищити ефективність своєї діяльності та зміцнити конкурентні позиції на ринку [3].

Важливим елементом контролінгу є система моніторингу та аналізу відхилень. У процесі діяльності підприємства контролінг забезпечує постійне відстеження ключових показників ефективності та їх порівняння із запланованими значеннями. Це дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції, визначати причини відхилень та розробляти заходи щодо їх усунення. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості підприємства та його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища [1].

Особливе значення має аналіз витрат і результатів діяльності, який є невід'ємною складовою контролінгу. Оптимізація витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та зростання продуктивності праці безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Контролінг дозволяє виявляти неефективні витрати, визначати резерви підвищення ефективності та формувати заходи щодо їх реалізації.

Крім того, контролінг відіграє важливу роль у забезпеченні інформаційної підтримки управління. Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідна достовірна, повна та своєчасна інформація про діяльність підприємства, стан ринку, конкурентне середовище та внутрішні процеси. Сучасні інформаційні технології значно розширюють можливості контролінгу, дозволяючи автоматизувати процеси збору та обробки даних, підвищити точність аналізу та швидкість прийняття рішень [1].

Не менш важливим є інтеграційний аспект контролінгу, який забезпечує узгодженість діяльності різних підрозділів підприємства. Контролінг виступає координатором між стратегічним та оперативним рівнями управління, сприяє ефективній взаємодії між підрозділами та забезпечує досягнення спільних цілей. Це особливо важливо в умовах складної організаційної структури

підприємства та високого рівня конкуренції.

У сучасних умовах значну роль відіграє також ризик-орієнтований підхід у контролінгу. Виявлення, оцінювання та управління ризиками дозволяє мінімізувати негативний вплив невизначеності на діяльність підприємства та забезпечити його стабільний розвиток. Контролінг сприяє формуванню системи раннього попередження ризиків, що є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності [3].

Таким чином, контролінг є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує комплексний підхід до управління, інтегрує ключові функції менеджменту та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Його впровадження дозволяє підприємствам підвищити ефективність використання ресурсів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. У результаті підприємство отримує можливість формувати та підтримувати конкурентні переваги, що є запорукою його успішного функціонування на ринку.

Список використанних джерел:

1. Давидович І. *Контролінг:* навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 552 с.
2. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 304 с.
3. Пятницька Н., П’ятницька Г., Шумська С. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підруч. Вінниця: Кондор, 2019. 700 с.

УДК 005.8:004.9

***Гузенко Ю.А.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
***Науковий керівник: Прушківська Е.В.**,*
д.е.н., професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В умовах глобальної цифровізації та посилення соціальної відповідальності бізнесу, інклюзивний розвиток стає не просто етичною вимогою, а стратегічною перевагою сучасних підприємств. В Україні це питання набуває особливої гостроти через нагальну необхідність ефективної інтеграції у національний ринок праці ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю. Традиційні моделі управління проєктами виявляються жорсткими та ієрархічними для забезпечення тієї гнучкості, якої вимагає

реальна інклюзивність. Саме тому цифрова трансформація проєктного менеджменту виступає ключовим фасилітатором створення якісного безбар'єрного робочого середовища.

Впровадження інноваційних ІТ-рішень дозволяє нівелювати фізичні та комунікаційні перепони, які раніше обмежували професійну реалізацію вразливих груп населення. Сучасні цифрові екосистеми забезпечують перехід від уніфікованих підходів до персоналізованих управлінських траєкторій, що враховують індивідуальні потреби кожного працівника [1]. Важливо розуміти, що цифровізація процесів створює надійний фундамент для оперативного реагування на динамічні виклики воєнного та післявоєнного часу. Завдяки використанню хмарних технологій та засобів віртуальної співпраці, підприємства отримують можливість залучати таланти незалежно від їхнього фактичного місцеперебування чи фізичних обмежень.

Інтеграція інклюзивних цінностей у проєктну культуру організації сприяє формуванню високого рівня лояльності персоналу та покращенню корпоративної репутації. Водночас автоматизація рутинних операцій звільняє ресурси для розвитку менторства та психологічної підтримки нових членів команди. У такий спосіб, інклюзія трансформується з теоретичного концепту в реальну дієву модель економічного зростання через технологічне оновлення. Тобто, стратегічне поєднання цифровізації та соціальної інклюзії визначає майбутню конкурентоспроможність українського бізнесу на європейському просторі [2].

Теоретичне підґрунтя інклюзивного розвитку підприємств базується на концепції створення спільної цінності, де соціальна інтеграція вразливих груп населення розглядається як каталізатор економічного зростання. В епоху четвертої промислової революції інклюзивність перестає бути пасивною благодійністю, трансформуючись у динамічну стратегію управління людським капіталом. Цифрова трансформація проєктного менеджменту в цьому контексті виступає не просто технічним оновленням, а фундаментальною зміною управлінської парадигми.

Ключовим теоретичним аспектом є перехід від жорстких ієрархічних структур до гнучких цифрових екосистем, що забезпечують рівний доступ до ресурсів і знань. Цифровізація дозволяє структурувати традиційне робоче місце, замінюючи його віртуальним простором, де фізичні обмеження індивіда нівелюються технологічними можливостями. Важливою складовою теорії є принцип універсального дизайну в менеджменті, що передбачає створення інструментарію, зручного для всіх учасників проєкту без винятку. Хмарні технології та системи спільної роботи стають базисом для реалізації права на працю для осіб з обмеженою мобільністю або специфічними сенсорними потребами [3].

Водночас цифрова трансформація сприяє впровадженню концепції "розумної адаптивності", яка дозволяє налаштовувати робочий ритм під психофізіологічні особливості працівника. Теоретично обґрунтовано, що інклюзивні команди, підтримані цифровими інструментами аналітики, демонструють вищу когнітивну різноманітність та креативність. Автоматизація

збору даних про виконання завдань дозволяє об’єктивно оцінювати результативність, виключаючи людський фактор упередженості чи дискримінації.

Інтеграція інклюзивних засад у цифрову стратегію підприємства відповідає глобальним цілям сталого розвитку та стандартам ESG-інвестування. Цифровізація також забезпечує прозорість процесів, що є критично важливим для побудови довіри всередині диверсифікованих команд. Таким чином, теоретична модель інклюзивного розвитку через цифровізацію передбачає синергію соціальних інновацій та технологічного прогресу. Це створює передумови для формування нової організаційної культури, орієнтованої на максимальне розкриття потенціалу кожної особистості. У підсумку, наукове обґрунтування цього процесу підтверджує, що технологічна інклюзія є фундаментом для стійкості бізнесу в умовах постійних кризових викликів. Отже, розгляд цифровізації як інструменту інклюзії дозволяє по-новому інтерпретувати ефективність сучасного проєктного управління.

Впровадження інклюзивних практик на основі цифрових інструментів генерує низку стратегічних переваг, що виходять за межі суто соціальної відповідальності. По-перше, підприємство суттєво розширює свій кадровий резерв, залучаючи висококваліфікованих фахівців, які раніше були обмежені фізичними чи комунікаційними бар’єрами. По-друге, цифровізація інклюзивних процесів дозволяє оптимізувати операційні витрати завдяки впровадженню дистанційних та гібридних форматів роботи. Доведено, що когнітивна різноманітність у командах, підкріплена сучасним програмним забезпеченням, стимулює інноваційну активність та підвищує якість прийняття управлінських рішень.

Економічна стійкість організації зростає завдяки формуванню високого рівня лояльності персоналу та зниженню плинності кадрів у вразливих групах. Крім того, дотримання принципів інклюзивності через прозорі цифрові системи значно покращує інвестиційну привабливість бізнесу в межах концепції ESG. Підприємства, що демонструють реальні результати соціальної інтеграції, отримують пріоритетний доступ до міжнародних грантових програм та пільгового фінансування. Важливим ефектом є також зміцнення корпоративного бренду, що стає вагомим аргументом у боротьбі за таланти на глобальному ринку.

Цифрова трансформація проєктного менеджменту є визначальним фактором переходу підприємств до інклюзивної моделі розвитку, що відповідає сучасним викликам української економіки. Впровадження інноваційних IT-інструментів дозволяє нівелювати бар’єри для вразливих груп населення, перетворюючи різноманітність персоналу на стратегічний актив організації. Системна інтеграція принципів інклюзії у цифрову екосистему бізнесу не лише забезпечує соціальну справедливість, а й суттєво підвищує загальну конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість підприємства. Для досягнення сталого ефекту необхідно забезпечити синергію державної підтримки, технологічної модернізації та формування нової корпоративної етики. У підсумку, цифровізація управління проєктами виступає дієвим

механізмом побудови безбар'єрного середовища, що є фундаментом для успішного післявоєнного відновлення та євроінтеграції України.

Список використаних джерел:

1. Цимбалюк, І., Хомюк, Н., & Цимбалюк, С. Інклюзивний розвиток ІТ-сфери в Україні як можливість залучення соціально вразливих груп до цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2025, (75). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-36
2. Kraus, K., Kraus, N., & Maslov, A. Соціальне підприємництво крізь призму соціальних інновацій в умовах євроінтеграції та глобальної конвергенції. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2023, 2(12), 4-20. https://doi.org/10.32750/2023-0201
3. Арутюнян О. Г. Розвиток інклюзивної економіки в умовах цифрової трансформації. Бізнес Інформ. 2024. №7. С. 86-92. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-86-92

УДК: 330.338.2

***Дергач А.В.**, к. держ. упр., доцент*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
***Горбаченко А.С.,** здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

МЕХАНІЗМИ МІНІМІЗАЦІЇ ПРОЄКТНИХ РИЗИКІВ ПРИ ВІДКРИТТІ ФОТОСТУДІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Запуск нового бізнес-проєкту в сегменті креативних індустрій, зокрема відкриття фотостудії, в умовах економічної нестабільності супроводжується високим рівнем невизначеності. Економічна нестабільність характеризується коливанням купівельної спроможності населення, зміною споживчих пріоритетів та нестабільністю витрат на утримання приміщень і обладнання. У таких умовах управління проєктними ризиками стає не просто допоміжним процесом, а критичним елементом стратегічного планування, що забезпечує життєздатність бізнесу на етапі його становлення.

Першим і основним механізмом мінімізації ризиків є етап ідентифікації та якісного аналізу потенційних загроз. Проєктні ризики при відкритті фотостудії можна класифікувати на фінансові, такі як зростання вартості оренди та валютні коливання при закупівлі техніки; операційні – технічні несправності обладнання, плинність кадрів; маркетингові – низький попит, висока конкуренція та форс-мажорні, які включають безпекові ризики і перебої з

енергопостачанням. Для їх оцінки доцільно використовувати матрицю ризиків, яка дозволяє ранжувати загрози за ймовірністю виникнення та ступенем впливу на кінцевий результат проєкту.

Фінансовий механізм мінімізації ризиків в умовах нестабільності базується на принципах Lean management. Замість значних капітальних інвестицій у власне обладнання на початковому етапі, доцільно розглядати варіанти лізингу або оренди професійної техніки. Це дозволяє зменшити поріг входу в бізнес та зберегти оборотні кошти для покриття операційних витрат у перші місяці роботи. Крім того, важливо сформувати «фінансову подушку» або резервний фонд у розмірі 20–30% від загального бюджету проєкту, що дозволить нівелювати ризики раптового зростання витрат [1].

Операційний механізм мінімізації ризиків передбачає оптимізацію постійних витрат. Найбільшою статтею витрат фотостудії зазвичай є оренда приміщення. Мінімізація ризику, пов’язаного з орендою, полягає в укладанні довгострокових договорів із чітко прописаними умовами перегляду ціни та можливістю «орендних канікул» на період облаштування студії. В умовах енергетичної нестабільності обов'язковим елементом операційної стійкості є інвестиції в автономні джерела живлення, що гарантує безперервність надання послуг і лояльність клієнтів.

Маркетинговий механізм мінімізації ризиків полягає у диверсифікації послуг та гнучкому ціноутворенні. Орієнтація виключно на один сегмент, наприклад, тільки сімейні фотосесії, підвищує вразливість бізнесу. Мінімізація ризику досягається шляхом розширення функціоналу студії: здача зали в оренду для проведення майстер-класів, лекцій, воркшопів, створення зон для зйомки контенту для соціальних мереж, а також надання послуг з постпродакшну та ретуші. Гнучкі пакетні пропозиції дозволяють утримувати клієнтів з різним рівнем доходу, що є критичним при зниженні купівельної спроможності.

Інструментарій публічного управління та підтримки малого бізнесу також має бути врахований як механізм зниження ризиків. Участь у державних грантових програмах або програмах підтримки від міжнародних донорів дозволяє отримати безповоротне фінансування на закупівлю обладнання чи створення робочих місць. Це суттєво знижує фінансове навантаження на засновників та дозволяє спрямувати власні ресурси на розвиток інклюзивності простору. Створення безбар’єрного доступу до фотостудії не лише відповідає вимогам законодавства, а й розширює коло потенційних клієнтів, включаючи маломобільні групи населення, що є додатковим ринковим стимулом.

Цифровізація процесів управління проєктом виступає механізмом мінімізації інформаційних ризиків. Впровадження автоматизованих систем бронювання, CRM-систем та онлайн-оплати зменшує імовірність помилок через людський фактор, спрощує фінансовий облік та дозволяє аналізувати ефективність маркетингових каналів у реальному часі. Це забезпечує прозорість бізнесу та спрощує взаємодію з податковими та контролюючими органами в системі публічного адміністрування.

Важливим аспектом є мінімізація репутаційних ризиків, які в умовах нестабільності та високої конкуренції можуть стати згубними. Забезпечення високої якості сервісу, дотримання таймінгів та професійна комунікація є базовими вимогами. Механізм захисту репутації включає розробку стандартів роботи персоналу та наявність протоколів вирішення конфліктних ситуацій.

Таким чином, успішна реалізація проєкту з відкриття фотостудії в умовах економічної нестабільності залежить від комплексності застосованих механізмів мінімізації ризиків. Поєднання фінансової дисципліни, операційної гнучкості, активного використання державних інструментів підтримки та цифрових технологій дозволяє не лише нівелювати загрози, а й перетворити виклики нестабільності на конкурентні переваги. Пріоритетом має бути створення адаптивної бізнес-моделі, здатної трансформуватися відповідно до змін зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому високу якість продукту та соціальну відповідальність перед громадою.

Список використаних джерел:

1. Безкоровайна І. **Шлях Toyota.** Українські компанії в рази нарощують продуктивність завдяки японській системі постійного вдосконалення Lean. *Онлайн-медіа «Forbes»*. URL: https://forbes.ua/business/lean-management-v-dii-yak-yaponska-sistema-postiynogo-vdoskonalennya-dopomagae-ukrainskim-virobnitstvam-stavati-efektivnimi-keysi-arpal-progressive-lviv-harleyampcho-08092023-15870

УДК 316.77:330.341.1:004.9

Дмитренко В. В. *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Суханова А.В., *к.е.н., доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

МЕДІАГРАМОТНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

В умовах глобальної цифрової трансформації медіаграмотність поступово набуває статусу базової соціально-економічної компетентності, без якої повноцінна участь особистості в сучасній економіці стає суттєво обмеженою. Концепція інклюзивного економічного розвитку, закріплена в Цілях сталого розвитку ООН (ЦСР, зокрема ЦСР 4 і ЦСР 8), передбачає не лише забезпечення рівного доступу до економічних ресурсів, але й формування компетентностей, що уможливлюють цей доступ. Медіаграмотність у цьому контексті виступає одночасно як умова включення до цифрової економіки та як інструмент

протидії інформаційній нерівності - одному з ключових чинників відтворення бідності та соціальної маргіналізації.

Теоретичне осмислення зв'язку між медіаграмотністю та економічним розвитком ґрунтується на концепції «людського капіталу» (Г. Беккер, Т. Шульц) та сучаснішій концепції «цифрового капіталу» (Рандалл Коллінз, Я. ван Дейк). Медіаграмотність у широкому розумінні охоплює не лише навички споживання медіаконтенту, а й критичне мислення, верифікацію інформації, цифрову безпеку та здатність використовувати медіаінструменти для участі в економічному житті - від пошуку роботи та електронної комерції до взаємодії з державними сервісами та фінансовими установами. ЮНЕСКО визначає медіа- та інформаційну грамотність (Media and Information Literacy, MIL) як «сукупність компетентностей, що дозволяють громадянам ефективно та безпечно взаємодіяти з медіасистемами і цифровим середовищем» [4].

Зв'язок між цифровою грамотністю і економічною інклюзією підтверджується міжнародними дослідженнями. Відповідно до OECD Digital Economy Outlook 2024, попит на цифрові навички зростає в усіх секторах економіки, а їх відсутність стає одним із найбільш значущих чинників структурного безробіття [5]. ЄС встановив цільовий показник: забезпечити базовими цифровими навичками 70% дорослого населення до 2025 р. Разом із тим за даними МСЕ (ITU, 2025), у 2024 р. інтернетом користувались 93% населення країн із високим рівнем доходу проти лише 27% - у країнах із низьким доходом [6]. Ця диспропорція ілюструє системний характер «цифрового розриву» (digital divide), що за відсутності цілеспрямованої політики підсилює, а не нівелює соціально-економічну нерівність.

В Україні проблема медіаграмотності набуває додаткової гостроти в контексті повномасштабної збройної агресії та пов'язаного з нею інтенсивного інформаційного протистояння. «Детектор медіа» щорічно проводить моніторинг індексу медіаграмотності українців у межах проєкту ПРООН «Підтримка інклюзивного відновлення». За результатами шостої хвилі дослідження (2025 р.), кількість користувачів штучного інтелекту в Україні зросла з 28% (2024 р.) до 49%, а частка аудиторії, яка сприймає медіа як джерело корисної інформації та ресурс для навчання і розвитку, зросла з 35% (2024 р.) до 44% (2025 р.) [2]. Водночас 55% аудиторії визнають значущість проблеми дезінформації, що свідчить про зростання критичної свідомості, хоча й не забезпечує автоматичного зростання практичних навичок верифікації контенту.

Стратегічне значення медіаграмотності для інклюзивного розвитку закріплено і на нормативному рівні. Стратегія розвитку медіаграмотності України до 2026 р., затверджена Міністерством культури та інформаційної політики, передбачає впровадження медіаграмотності в усі рівні освіти, інтеграцію відповідних компетентностей у цифрові державні сервіси, а також

тестування державних службовців. Закон України «Про медіа» (2022 р.), ухвалений з метою імплементації Директиви ЄС про аудіовізуальні медіапослуги, визначає медіаграмотність як навички ефективного та безпечного користування медіасервісами [3]. Ці кроки узгоджуються зі стандартами ЄС і свідчать про поступову інституціоналізацію медіаграмотності як складової державної соціально-економічної політики.

Водночас дослідники фіксують структурну нерівномірність у рівні медіаграмотності між різними соціальними групами, що є безпосереднім виявом і відтворенням економічної нерівності. Найнижчий рівень медіаграмотності традиційно спостерігається серед осіб похилого віку, мешканців сільської місцевості, вимушених переселенців та людей з інвалідністю - тобто саме тих груп, що є найбільш вразливими з погляду інклюзивного розвитку. За даними ЮНЕСКО, серед 739 млн неграмотних дорослих у світі майже дві третини складають жінки, а серед 108 млн вимушено переміщених осіб цифровий і грамотнісний розриви є особливо гострими [6]. Це свідчить про те, що медіаграмотність не може розглядатись у відриві від ширшого контексту соціально-економічної нерівності: вона одночасно є її наслідком і механізмом її відтворення або подолання.

Отже, медіаграмотність є не допоміжним, а системоутворювальним компонентом інклюзивного економічного розвитку. Її формування на рівні особистості, громади та інститутів є необхідною умовою розширення економічної участі, подолання інформаційної нерівності та забезпечення стійкості суспільства до маніпулятивного впливу. Для України, яка здійснює одночасно відновлення економіки, євроінтеграцію та протидію інформаційній агресії, інвестиції у медіаграмотність набувають стратегічного значення як чинник довгострокової конкурентоспроможності людського капіталу.

Список використаних джерел:

1. Вчені записки Університету «КРОК». Соціальна інклюзія як чинник економічного розвитку: проблеми та перспективи для України. 2025. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-147-154
2. Детектор медіа. Індекс медіаграмотності українців: 2020–2025 (шоста хвиля). 2026. URL: https://detector.media/infospace/article/248278/2026-03-13-indeks-mediagramotnosti-ukraintsiv-20202025-shosta-khvylya/ (дата звернення: 13.03.2026).
3. Міністерство культури та інформаційної політики України. Стратегія розвитку медіаграмотності України до 2026 року. 2024. URL: https://mcsc.gov.ua/news/strategiya-ministerstva-kultury-ta-informaczijnoyi-polityky-ukrayiny-z-rozvytku-mediagramotnosti-na-period-do-2026-roku/
4. UNESCO. Media and Information Literacy (MIL). UNESCO Communication and Information. URL: https://www.unesco.org/en/communication-information/media-information-literacy (дата звернення: 05.05.2026).
5. OECD. Digital Economy Outlook 2024. Volume 2: Shaping Digital

Transformation. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-2_3adf705b-en.html

6. UNESCO. Youth and Adult Literacy. International Literacy Day 2025: Fact Sheet. Paris: UNESCO Institute for Statistics, 2025.

УДК 30.341.1:004

Дяченко В. С., *к.е.н., доцент*
кафедри кібербезпеки,
Київський університет
інтелектуальної власності та права
(м. Київ, Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЯК ЧИННИК ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ В УКРАЇНІ

Сучасний етап глобальних трансформацій характеризується конвергенцією цифрових технологій та соціально-орієнтованих економічних моделей. В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та необхідності повоєнного відновлення України, стратегічним пріоритетом стає перехід від кількісних показників цифровізації до якісної розбудови інклюзивного середовища. Діджиталізація виступає не лише технологічним базисом, а й системним медіатором, що забезпечує рівний доступ до економічних ресурсів, ринку праці та соціальних благ для всіх верств населення, мінімізуючи існуючі бар'єри та асиметрію розвитку. Вибір вектора на імплементацію досвіду Європейського Союзу обумовлений успішною апробацією в країнах-членах ЄС концепцій

«Цифрового компасу 2030» та стратегій смарт-спеціалізації, де людина та її потреби знаходяться у центрі технологічного прогресу. Для України адаптація цих практик є важливою з огляду на потребу подолання цифрової диференціації й небхідності формування архітектури інклюзивної економіки, здатної до самовідновлення та сталого зростання.

Фундаментальною ознакою інклюзивної трансформації аграрного сектору є формування цифрової екосистеми простежуваності, яка базується на впровадженні інструментів «Digital Quality Pass», які дозволяє конвертувати фізичні активи господарства у верифіковані цифрові дані та забезпечують транспарентність агропродовольчих ланцюгів, створючи умови для рівноправної участі малих та середніх підприємств у глобальному розподілі праці згідно з вимогами Регламентів ЄС.

Діджиталізація аграрного сектору виступає не лише як сукупність технологічних інновацій, а як фундаментальний інституційний базис для розбудови інклюзивної моделі економічного зростання. В умовах адаптації до стандартів ЄС, цифрова трансформація сільського господарства України створює прозору інфраструктуру, яка нівелює традиційні бар'єри для малих та середніх товаровиробників, інтегруючи їх у глобальні ланцюги доданої вартості.

Основним каналом інклюзії через цифровізацію є демократизація доступу до ресурсів та знань. Впровадження систем точного землеробства (англ. Precision Farming), супутникового моніторингу та IoT-датчиків дозволяє невеликим фермерським господарствам оптимізувати витрати на добрива та паливо, досягаючи ефективності, що раніше була доступна лише великим агрохолдингам. Це вирівнює конкурентні умови та сприяє економічній стійкості сільських громад.

Важливим інфраструктурним елементом є цифрова фінансова інклюзія (англ. Agri-FinTech). Удосконалення Державного аграрного реєстру та впровадження електронних складських розписок на базі блокчейн-технологій дозволяють малим виробникам отримувати доступ до кредитування та страхових інструментів без надмірної бюрократизації. Цифровий профіль господарства стає гарантом транспарентності та репутаційним активом, що мінімізує ризики для банківських установ та відкриває шлях до отримання грантової підтримки в межах програм ЄС.

Інтеграція систем e-TTN та впровадження моделі «Farm to Fork» (від лану до столу) забезпечує простежуваність продукції (англ. Traceability) за допомогою

«Digital Quality Pass» та дозволяє фермерам напряму взаємодіяти з кінцевим споживачем чи експортерами. Таким чином, цифровізація перетворює аграрний сектор на інклюзивний простір, де географічна віддаленість чи обмеженість земельного банку більше не є гальмуючим чинником для успішної підприємницької діяльності та соціальної резильєнтності сільських територій.

Діджиталізація аграрного сектору сприяє:

– демократизації доступу до технологій точного землеробства (англ. Precision Farming) шляхом використання хмарних сервісів, мобільних додатків для моніторингу вегетації (NDVI), а безкоштовні супутникові дані (наприклад, системи Copernicus) нівелюють технологічний розрив між агрохолдингами та сімейними фермами, дозволяючи малим виробникам оптимізувати витрати ресурсів та підвищувати врожайність;

– цифровій фінансовій інклюзії (англ. Agri-FinTech) через упровадження електронних складських розписок, блокчейн-платформ для простежуваності ланцюгів постачання та смарт-контрактів, які спрощують доступ фермерів до кредитування, а цифровий профіль господарства стає надійною заставою та інструментом оцінки ризиків для банківських установ;

– елімінації посередників через е-комерцію та логістичні хаби, адже розбудова цифрових маркетплейсів та інтеграція в систему Agro-Bio-Logistics Hub 5.0 дозволяє дрібним товаровиробникам виходити на кінцевого споживача (модель B2C) чи на міжнародні ринки (B2B), забезпечуючи справедливий розподіл доданої вартості;

– інституційній прозорості та доступу до державних субсидій, оскільки цифровізація взаємодії з державою через Державний аграрний реєстр та автоматизація подання заявок на гранти ЄС усуває корупційні ризики й бюрократичні бар’єри, що особливо важливо для інклюзивного розвитку вразливих сільських громад;

– дифузії знань та інновацій (система AKIS) шляхом створення

інтерактивних платформ для консультування та навчання (e-extension services), які дозволяють фермерам оперативно отримувати експертну підтримку, адаптуватися до кліматичних змін та впроваджувати стандарти «Green Deal», що є передумовою успішної імплементації європейського досвіду в Україні.

Сучасна парадигма глобального розвитку визначає цифровізацію не лише як технологічний процес, а як фундаментальний чинник соціальної інклюзії. Для України, яка перебуває у стані трансформації та підготовки до повоєнного відновлення, поєднання високих технологій з принципами інклюзивності є важливим, адже дозволить залучити до економічних процесів вразливі групи населення (людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, мешканців віддалених територій) та забезпечити стійке зростання за стандартами Європейського Союзу.

Європейська практика базується на принципі «Нікого не залишити осторонь» (англ. No one left behind). Ключовими елементами, які Україна має запозичити, є:

– European Accessibility Act [1] – директива, що зобов'язує бізнес робити цифрові продукти доступними для всіх;

– Digital Skills Indicator – система моніторингу цифрових навичок, що дозволяє таргетувати освітні програми;

– Social Economy 2.0 [3] – підтримка підприємств, які використовують IT для вирішення соціальних проблем.

Процес системної імплементації європейського досвіду в аграрну та соціальну сфери України повинен упроваджуватись в трьох взаємопов'язаних рівнях, кожен з яких формує важливу складову інклюзивного поступу. На нормативному рівні необхідно здійснити фундаментальну адаптацію національного законодавства до стандартів Європейського Союзу, де особливий акцент ставиться на гармонізації правил захисту персональних даних відповідно до Регламенту GDPR та впровадженні вимог щодо цифрової доступності, що гарантує право кожної особи на безбар'єрне користування інформаційними ресурсами. Інфраструктурний етап повинен бути спрямованим на забезпечення стовідсоткового покриття сільських територій та віддалених агропромислових зон високошвидкісним широкосмуговим інтернетом, що створить технічну можливість для найменших фермерських господарств інтегруватися в цифрову екосистему країни. Інституційний рівень повинен передбачати активну підтримку територіальних громад у впровадженні інтелектуальних рішень концепції діджиталізації.

Імплементація європейського досвіду в аграрному секторі через інструменти діджиталізації забезпечує перехід до інклюзивної моделі розвитку, де технологічна модернізація стає гарантом економічної стійкості та соціальної рівності сільських територій України.

Список використаних джерел:

1. Directive (EU) 2019/882 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on the accessibility requirements for products and

services. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019L0882.
2. Digital economy and society statistics – households and individuals. URL: https://surl.li/wofeih
3. Social Economy Action Plan. URL: https://surl.li/bszubr.
4. Diachenko N. (2025). Regulation of innovative development of the agrarian sector of the economy of Ukraine. *International security studios: managerial, technical, legal, environmental, informative economic and psychological aspects.* International collective monograph. Volume II. ISAP, Research and Education. 436 p. Pp. 217-242.

УДК 338.432:656.073.436

Дяченко Н. П., *к.н.держ.упр., доцент,*
Київський університет інтелектуальної власності та права
(м.Київ, Україна)

МОДЕРНІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА ЗАСАДАХ МУЛЬТИМОДАЛЬНОСТІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сучасний стан аграрного сектора економіки України характеризується значним дисбалансом між потенціалом виробництва та ефективністю логістичного забезпечення. Традиційна експортно-орієнтована модель логістики переважно обслуговує інтереси великих агрохолдингів, залишаючи малих та середніх виробників поза межами активних ринкових процесів. В умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції постає гостра потреба у формуванні інклюзивної моделі розвитку, де логістична інфраструктура виступає не просто технічним засобом переміщення вантажів, а інструментом забезпечення економічної справедливості. Модернізація логістики на засадах мультимодальності передбачає перехід від лінійних транспортних ланцюгів до гнучких екосистем [1, с. 237]. Ключовим елементом тут виступає мультимодальний хаб – інтегрований вузол, де поєднуються різні види транспорту (залізничний, автомобільний, річковий) з використанням уніфікованих транспортних одиниць (контейнерів). Для аграрного сектора це обумовлює ряд переваг (табл. 1):

Таблиця 1.

Стратегічні переваги та інклюзивні ефекти модернізації агрологістичної інфраструктури на засадах мультимодальності

Категорія переваг	Зміст та функціональний прояв ефекту
Технологічна конвергенція	Інтенсифікація процесів перевалки продукції та збереження її якісних характеристик у межах єдиної логістичної системи.
Географічну дифузію	Просторовадецентралізаціятанаближенняпотужностей зберігання і переробки до безпосередніх виробників у регіонах.

Продовження таблиці 1

Мінімізаціятранс-акційних витрат	Зниження питомих витрат на одиницю продукції за рахунок ефекту масштабу при консолідації дрібнопартійних вантажів.
Диверсифікація зайнятості населення	Формування попиту на кваліфіковану працю у сферах сервісного обслуговування, експедирування та інформаційного супроводу логістичних процесів.
Екологізація аграрної логістики	Оптимізація структури вантажообігу на користь енергоефективних видів транспорту (залізничного, річкового), що корелює із засадами «Зеленого курсу».
Децентралізація доданої вартості	Стимулювання розвитку потужностей із первинної переробки та пакування безпосередньо у вузлових пунктах сільських територій.
Інституційна інклюзіячерез цифровізацію	Інтеграція малих форм господарювання у прозорі системи моніторингу, е-документообігу та інструменти фінансового забезпечення
Підвищення адаптивної стійкості агросектора	Створення варіативних логістичних маршрутів, що нівелює ризики блокування окремих транспортних коридорів.

Інклюзивність аграрного розвитку реалізується шляхом залучення дрібних господарств до експортних операцій через розбудову мультимодальних хабів [2, с. 139], які виконують роль інфраструктурних ліфтів шляхом:

– консолідації вантажів через формування великих партій продукції від багатьох малих виробників, що забезпечує їхню інвестиційну та комерційну привабливість для міжнародних трейдерів;

– доступу до сервісів шляхом надання послуг з лабораторного аналізу, сертифікації за стандартами ЄС та митного оформлення безпосередньо в регіоні виробництва.

– зниження трансакційних витрат через зменшення собівартості логістики на одиницю продукції за рахунок ефективного використання залізничного та водного транспорту.

Розвиток логістичної інфраструктури на засадах мультимодальності генерує суттєвий мультиплікативний ефект для сільських територіальних громад, що виявляється через комплексний вплив на їхню соціально-економічну екосистему:

– інституціоналізація мультимодальних хабів сприяє диверсифікації локальної економіки шляхом формування попиту на несільськогосподарську зайнятість у високотехнологічних сегментах (логістичний менеджмент, IT-супровід, сервісне обслуговування), що мінімізує міграційні ризики та сприяє

утриманню кваліфікованого людського капіталу в регіоні;

– просторове наближення логістичних потужностей до безпосередніх виробників виступає каталізатором децентралізації доданої вартості, стимулюючи розвиток суміжних галузей первинної переробки, зберігання та пакування продукції безпосередньо в межах територіальних одиниць;

– екологічна модернізація транспортних ланцюгів та переорієнтація вантажопотоків на залізничні й річкові сполучення дозволяє оптимізувати видатки місцевих бюджетів на утримання дорожньої інфраструктури, знижуючи техногенне навантаження на довкілля.

Модернізована логістична мережа трансформується з суто інфраструктурного об'єкта на стратегічний актив інклюзивного розвитку, що забезпечує зростання податкових надходжень, посилення економічної самодостатності та підвищення загального рівня життєдіяльності сільського населення.:

Модернізація логістичної інфраструктури на засадах мультимодальності є не лише технічним завданням, а стратегічним вектором інклюзивної трансформації аграрного сектора.

Створення мережі регіональних хабів дозволяє перетворити малого фермера з пасивного постачальника сировини на повноцінного суб'єкта світового ринку шляхом активації механізмів державно-приватного партнерства для залучення інвестицій у будівництво таких об'єктів в умовах деокупації та відновлення економіки України.

На рівні національної економіки розбудова мультимодальних хабів виступає фундаментом соціально-економічної інклюзивності, що забезпечує подолання інфраструктурного розриву між агрохолдингами та малими формами господарювання, створюючи рівний доступ до ринкових інструментів. Модернізація стимулює децентралізацію доданої вартості, зумовлює зростання самодостатності територіальних громад, зміцнення податкової бази та відновлення людського капіталу в сільській місцевості через диверсифікацію зайнятості.

У контексті інтеграції до Єдиного ринку ЄС, мультимодальність стає ключовим інструментом гармонізації української логістики з вимогами European Green Deal. Переорієнтація вантажопотоків на залізничний та річковий транспорт не лише оптимізує енергоємність логістичних ланцюгів [3, с. 375], а й підвищує екологічну релевантність української продукції. Формування мережі

«сухих портів» інтегрує Україну в транс'європейську транспортну мережу (TEN- T), перетворюючи країну з сировинного донора на стратегічного логістичного партнера європейської спільноти.

На глобальному рівні створення дифузної мережі мультимодальних хабів посилює роль України як гаранта світової продовольчої безпеки. Високий рівень

адаптивної стійкості (англ. resilience) логістичної системи дозволяє оперативно нівелювати ризики блокування традиційних транспортних коридорів, забезпечуючи стабільність експортних поставок у критичних умовах, що обумовлює трасформацію аграрного сектора України з об'єкта екзогенних впливів на суб'єкт глобального ринку, здатного генерувати стійкі ланцюги постачання з високим ступенем цифрової прозорості та простежуваності продукції.

Системне впровадження мультимодальності в аграрну логістику є синергетичним механізмом, що поєднує інтереси локального товаровиробника, стратегію державного відновлення та глобальні стандарти сталого розвитку, який забезпечує перехід від екстрактивної моделі агросектору до інклюзивної високотехнологічної екосистеми, здатної ефективно функціонувати в умовах сучасних геополітичних та геоекономічних викликів.

Список використаних джерел:

1. Diachenko N. Regulation of innovative development of the agrarian sector of the economy of Ukraine. *International security studios: managerial, technical, legal, environmental, informative economic and psychological aspects.* International collective monograph. Volume II. ISAP, Research and Education. 2025. 436 p. Pp. 217-242.
2. Дяченко Н. П. Мультимодальні аграрні хаби як структурний елемент формування міжнародної безпеки в умовах трансформації глобальних логістичних систем. *Політичні трансформації сучасного суспільства***:** зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 12 березня 2026 р.). Полтава: ПДАУ, 2026. 344 с. С. 138-142.
3. Дяченко Н. П. (2025). Особливості регулювання інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України. *Бізнес Інформ*. №2. С. 738-738. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-738-738.

УДК 330.34:338.24:339.923(477:4ЄС)

Жарікова О.Б., *к.е.н., доцент*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Пащенко О. В., *к.е.н., доцент*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ ІНКЛЮЗИВНИЙ ПІДХІД: ДОСВІД ЄС

Сучасна трансформація економіки України відбувається в умовах

воєнних викликів, структурних змін та активного просування до членства в European Union. У цих умовах особливого значення набуває інклюзивний підхід до розвитку, який передбачає не лише зростання валового внутрішнього продукту, а й забезпечення рівного доступу населення до економічних можливостей, соціальних послуг, зайнятості, освіти та участі у прийнятті рішень. Інклюзивна економіка орієнтована на зменшення соціальної нерівності, регіональних диспропорцій та підвищення якості життя всіх верств населення. У країнах European Union така модель вже давно є основою соціально-економічної політики. Як зазначає Європейська Комісія, соціальна конвергенція та скорочення регіональних диспропорцій є ключовими умовами європейської інтеграції, а економічне зростання повинно супроводжуватися покращенням соціальних показників та зменшенням нерівності. Для України це питання є особливо актуальним. [1, 2, 3]

Після падіння ВВП на 28,8% у 2022 р. економіка продемонструвала відновлення: у 2023 р. зростання становило 5,3%, а у 2024 р. близько 2,9-3,5%, та залежно від методики оцінки. Водночас економічне відновлення є нерівномірним: західні та центральні регіони демонструють позитивну динаміку, тоді як східні та південні території зазнають значних втрат, що посилює регіональну нерівність. Європейський досвід показує, що інклюзивність забезпечується через поєднання економічної політики з соціальними інструментами. До таких механізмів належать підтримка малого і середнього бізнесу, розвиток регіональної інфраструктури, цифровізація державних послуг, інвестиції в освіту та медицину, а також активна політика зайнятості. Особливу роль відіграють структурні фонди ЄС, які спрямовані на вирівнювання рівня розвитку між регіонами. [1, 2, 3]

Для України важливим прикладом є досвід країн Центрально-Східної Європи, зокрема Польщі, яка завдяки європейській інтції змогла значно скоротити соціально-економічні диспропорції. За оцінками аналітиків, економіка Польщі стала в середньому на 42% більшою завдяки членству в ЄС, що демонструє довгостроковий ефект інституційних реформ та інклюзивної модернізації. В Україні вже спостерігаються кроки у цьому напрямі. ЄС наголошує, що відбудова держави має здійснюватися прозоро, узгоджено та інклюзивно. За оцінками World Bank, потреби у відновленні України становлять 486 млрд дол., на найближче десятиліття, а пріоритетними сферами визначено житло, транспорт, промисловість, аграрний сектор, енергетику та соціальний захист. Саме ці напрями формують основу інклюзивного економічного зростання.

Для більш ґрунтовного розуміння особливостей трансформації економіки України в умовах інклюзивного розвитку доцільно проаналізувати ключові макроекономічні та соціальні показники, що характеризують сучасний стан національної економіки. Особливу увагу слід приділити динаміці валового

внутрішнього продукту, рівню безробіття, інфляційним процесам, стану малого і середнього бізнесу, масштабам європейської фінансової підтримки та рівню виконання євроінтеграційних зобов'язань. Саме ці індикатори дозволяють оцінити ефективність впровадження інклюзивного підходу та визначити перспективи подальшого соціально-економічного розвитку держави. З метою систематизації основних тенденцій та проведення порівняльного аналізу представимо узагальнену таблицю ключових показників трансформації економіки України в умовах інклюзивного розвитку за 2022-2025 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

Основні показники трансформації економіки України в умовах інклюзивного розвитку 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Висновок
Реальне зростання ВВП, %	-28,8	+5,3	+2,9	+3,5	Після різкого падіння у 2022 р. економіка перейшла до поступового відновлення, однак темпи залишаються недостатніми для швидкої структурної модернізації
Інфляція (річна), %	26,6	5,1	12,0	9,8	У 2023 р. інфляцію вдалося суттєво стримати, проте у 2024 р. знову спостерігається ціновий тиск через енергетичні та логістичні ризики
Рівень безробіття, %	24,5	19,1	16,8	14,5	Зниження безробіття свідчить про адаптацію ринку праці, однак зберігається проблема внутрішньої міграції та дефіциту кадрів
Державний борг до ВВП, %	78,4	84,4	92,1	95,0	Високе боргове навантаження обмежує можливості фінансування інклюзивних реформ без зовнішньої підтримки
Частка МСП у ВВП, %	49,2	51,0	52,4	54,0	Малий і середній бізнес залишається основою зайнятості та регіонального розвитку, що відповідає практиці ЄС
Рівень бідності населення, %	24,1	20,3	18,7	17,0	Поступове скорочення бідності є важливою ознакою інклюзивного відновлення, хоча показник залишається високим

Продовження таблиці 1

Індекс цифровізації державних послуг, %	62	71	78	83	Цифровізація підвищує доступність адміністративних послуг і зменшує регіональні бар'єри
Обсяг допомоги ЄС для віднов-лення, млрд євро	12,4	18,7	21,5	24,0	Європейська підтримка виступає ключовим фактором фінансування інклюзивної відбудови та структурних реформ
Рівень виконання Угоди про асоціацію з ЄС, %	63	72	77	84	Прогрес у євроінтеграції свідчить про наближення економічної моделі України до стандартів ЄС
Потреби у відбудові, млрд дол. США	349	411	486	524	Зростання потреб у відновленні підтверджує необхідність довгострокової інклюзивної стратегії розвитку

Джерело: *сформовано на основі даних State Statistics Service of Ukraine, National Bank of Ukraine, World Bank, European Commission, Centre for Economic Strategy та аналітичних матеріалів OECD.*

Проведений аналіз табл. 1, свідчить, що трансформація економіки України в напрямі інклюзивного розвитку є стратегічно необхідною умовою як післявоєнного відновлення, так і повноцінної інтеграції до European Union. Позитивна динаміка зростання ВВП, зниження рівня безробіття, розвиток малого і середнього бізнесу, цифровізація державних послуг та поглиблення євроінтеграційних процесів формують основу для переходу до більш стійкої та соціально орієнтованої економічної моделі. Крім того, рівень імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у 2025 р. досяг 84%, що свідчить про поступове наближення інституційної системи України до європейських стандартів управління та соціально-економічного розвитку. Це створює передумови для формування більш справедливої та конкурентоспроможної економіки. Водночас зберігаються значні виклики, серед яких високий рівень державного боргу, масштабні потреби у відбудові, нерівномірний регіональний розвиток та соціальна вразливість населення. Це підтверджує необхідність застосування комплексної державної політики, яка поєднуватиме економічне зростання із соціальною справедливістю.

Досвід країн European Union доводить, що саме інклюзивний підхід забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, соціальну стабільність та стале економічне зростання. Для України важливо не лише відновити

економіку, а й сформувати нову модель розвитку - економіку рівних можливостей, у центрі якої перебуває людина, її добробут та якість життя.

Отже, трансформація економіки України через інклюзивний підхід є не лише інструментом післявоєнного відновлення, а й стратегічною умовою європейської інтеграції. Досвід ЄС доводить, що стале зростання можливе лише за умови залучення всіх соціальних груп до економічного розвитку. Для України це означає необхідність переходу від моделі «відновлення економіки» до моделі «відновлення для всіх», де пріоритетом є людина, її добробут та рівні можливості.

Список використаних джерел:

1. Шинкарук Л. В. Структурні трансформації в економіці України: динаміка, суперечності та вплив на економічний розвиток : *наукова доповідь* / Л. В. Шинкарук, І. А. Бевз, І. В. Барановська та ін.; за ред. Л. В. Шинкарук. Київ : ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2015. 304 с.

2. Шинкарук Л. В. Інклюзивний розвиток національної економіки: глобальні тенденції, можливості України та роль агропродовольчого сектору : *матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції* / за ред. Л. В. Шинкарук. Київ : НУБіП України, 2023.

3. Шинкарук Л. В. Індикатори інклюзивного зростання та розвитку в умовах післявоєнного відновлення економіки України. Інклюзивний розвиток національної економіки: глобальні тенденції, можливості України та роль агропродовольчого сектору : *матеріали міжнародної науково-практичної конференції.* Київ : НУБіП України, 2023.

УДК 005.52:005.51

Зінченко І. О*., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Лобунець Т. В., *к.е.н., доцент Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Контролінг у системі планування діяльності підприємства займає важливе місце як інтегруюча складова сучасного менеджменту, що забезпечує

узгодженість між стратегічними цілями та поточною діяльністю. Його роль полягає не лише у контролі виконання планів, а й у формуванні інформаційно-аналітичної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В умовах нестабільного зовнішнього середовища контролінг виступає ключовим інструментом підвищення ефективності планування та досягнення конкурентних переваг підприємства.

Контролінг у системі планування діяльності підприємства можна розглядати як функціональну підсистему управління, яка забезпечує координацію процесів планування, обліку, аналізу та контролю. Основною метою контролінгу є орієнтація управлінської діяльності на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства шляхом своєчасного виявлення відхилень та розробки коригувальних заходів. Таким чином, контролінг сприяє підвищенню якості планування та зменшенню ризиків, пов’язаних із невизначеністю.

Важливою характеристикою контролінгу є його тісний зв’язок із процесом планування. Планування визначає цілі, ресурси та напрями розвитку підприємства, тоді як контролінг забезпечує їх інформаційне обґрунтування та подальший моніторинг реалізації. У цьому контексті контролінг виконує аналітичну функцію, що передбачає збір, обробку та інтерпретацію інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства. Це дозволяє керівництву приймати більш точні та обґрунтовані рішення, враховуючи можливі зміни ринкових умов.

У структурі планування контролінг виконує низку ключових функцій. По-перше, це інформаційна функція, яка полягає у забезпеченні менеджерів необхідними даними для розробки планів. По-друге, координаційна функція, яка забезпечує узгодження планів різних підрозділів підприємства. По-третє, аналітична функція, що включає оцінку ефективності використання ресурсів та визначення причин відхилень від запланованих показників. По-четверте, контрольна функція, яка передбачає постійний моніторинг виконання планів і своєчасне реагування на відхилення.

Особливе значення контролінг має у стратегічному та оперативному плануванні. У стратегічному плануванні він спрямований на довгострокову перспективу та оцінку зовнішніх факторів, таких як ринкові тенденції, конкуренція, технологічні зміни. Контролінг допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, що дозволяє формувати ефективну стратегію розвитку. В оперативному плануванні контролінг забезпечує контроль за виконанням короткострокових планів, оптимізацію витрат та підвищення ефективності поточної діяльності [1].

Однією з важливих складових контролінгу є бюджетування, яке виступає інструментом планування та контролю фінансових ресурсів. Через систему бюджетів підприємство визначає обсяги доходів і витрат, розподіляє ресурси

між підрозділами та оцінює ефективність їх використання. Контролінг у цьому випадку забезпечує аналіз відхилень між плановими та фактичними показниками, що дозволяє своєчасно коригувати діяльність підприємства.

Не менш важливою є роль контролінгу у забезпеченні зворотного зв'язку в системі управління. Він дозволяє оцінити результати реалізації планів, виявити причини відхилень та внести необхідні зміни у майбутні плани. Завдяки цьому формується безперервний цикл планування, контролю та коригування, що підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Сучасний контролінг активно використовує інформаційні технології, що значно підвищує ефективність планування. Автоматизовані системи управління, ERP- та CRM-системи дозволяють оперативно отримувати та аналізувати великі обсяги даних, забезпечуючи високий рівень точності та швидкості прийняття рішень. Це особливо актуально в умовах цифровізації економіки, коли швидкість реакції на зміни є критичним фактором успіху.

Водночас впровадження контролінгу в систему планування діяльності підприємства потребує відповідної організаційної структури та кваліфікованого персоналу. Ефективність контролінгу значною мірою залежить від рівня підготовки менеджерів, їх здатності аналізувати інформацію та приймати обґрунтовані рішення. Крім того, важливим є формування корпоративної культури, орієнтованої на результат і відповідальність за досягнення поставлених цілей [2].

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що контролінг є невід'ємною складовою системи планування діяльності підприємства, яка забезпечує її ефективність та результативність. Його інтеграція у процес управління дозволяє підвищити обґрунтованість планових рішень, забезпечити контроль за їх виконанням та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Використання контролінгу сприяє оптимізації використання ресурсів, зниженню ризиків та досягненню стратегічних цілей підприємства, що в кінцевому підсумку забезпечує його конкурентоспроможність і стійкий розвиток.

Список використанних джерел:

1. Гриньова В.М. Контролінг у системі управління підприємством. Харків: ІНЖЕК. 2019. 312 с.
2. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2020. 407 с.

УДК: 330.341.1

Іванченко А. *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Пащенко О. В. *к.е.н., доцент Національний університет біоресурсів і природокористування України (м.Київ, Україна)*

ІНКЛЮНКЛЮЗИВНА ЕКОНОМІКА ЯК НОВИЙ СТАНДАРТ: КУДИ РУХАЄТЬСЯ СВІТ І ДЕ МІСЦЕ УКРАЇНИ?

Незважаючи на реалії життя питання сталого розвитку не втрачає своєї актуальності. Мотивацією населення розвинутих країн є забезпечення гідних факторів життєзабезпечення. Нині час вимагає вдосконалення принципів сталості і їх використання в економіку країн, виходячи з їх особливостей господарювання, ресурсного потенціалу тощо [1]. У працях С.К. Харічков зазначалося, що: «Сталий розвиток України має розглядатися як процес постійного перетворення (трансформації) якісних та кількісних характеристик суспільних відносин у державі як національній соціо-еколого-економічній системі з дотриманням її рівноважності, збалансованості, гармонійності, стабільності, конкурентоспроможності, інноваційності та безпеки, спрямований на досягнення динамічної рівноваги між суспільством, економікою та навколишнім природним середовищем, що забезпечує при цьому добробут нинішніх та майбутніх поколінь нації» [1]. У 1970-х роках у США для визначення процесу залучення до певних соціальних процесів, а саме збільшення ступеня участі всіх громадян, які сприймаються суспільством як окремі індивідуальності, у соціумі був вперше використаний термін «інклюзія». У проєкті 3.0 «Стратегії сталого розвитку України на період до 2030 року» зазначається, що «інклюзивність (від лат. include – включаю, укладаю) – процес участі всіх людей в житті соціуму, коли всі зацікавлені сторони беруть активну участь у громадському житті. Інклюзивність передбачає залучення кожного в життя спільноти та відсутність будь-якої дискримінації» [2].

Концепція інклюзивного розвитку є своєрідним продовженням концепції сталого розвитку [3], а її виникнення спричинене такими викликами сучасності, як посилення нерівності, відсутність успіху в боротьбі з бідністю та виникнення цілої низки соціальних та економічних диспропорцій у розвитку регіонів, країн та верств суспільства. Ця концепція розширює традиційні моделі економічного зростання шляхом зміщення акцентів на рівність людського капіталу, рівень та якість життя населення, довкілля, соціального захисту, продовольчої безпеки, доступу до ключових ресурсів, розподілу доходу та багатства [4]. У 2000-х роках розпочався перехід від концепції сталого розвитку до концепції інклюзивного зростання, який триває і нині. Це зумовлено розшаруванням суспільства й зростанням частки бідного

населення в результаті фінансово-економічних криз та дефіциту факторів виробництва. В основі концепції лежить продуктивна зайнятість, яка сприяє досягненню рівності у суспільстві за рівнем доходу та якістю життя, а це сприятиме збережжю довкілля і здоров'я сусільства. Інклюзивний розвиток – це комплексне поняття, що включає такі детермінанти [5,6,7]: інноваційний розвиток; підтримка малого та середнього бізнесу; активізація інвестування; освіта та підготовка кадрів; соціальна відповідальність бізнесу; соціальна політика та захист прав людей; гендерна рівність; сталість та екологічна збалансованість; партнерство та співпраця; інституційна спроможність.

Інклюзивна економіка – це модель, яка передбачає створення системи, де кожна людина, незалежно від соціальних, фізичних чи економічних обставин, має рівний доступ до ресурсів, можливостей та фінансових благ.

Світова економіка рухається в бік де успіх вимірюється обсягом ВВП та рівнем залученості громадян, а саме:

збільшується роль соціальної інклюзії, направленої на зменшення нерівності, залучення людей з інвалідністю та маргіналізованих груп у робочі процеси. Так як світові лідери намагаються впроваджувати політики подолання гендерного розриву в оплаті праці та квотування для людей з інвалідністю;

компанії все більше зважають на екологічні, соціальні та управлінські чинники, де включається доступність, різноманітність, відповідальність та інклюзивність. Так як інвестори вкладають свої кошти у компанії, де демонструється соціальна відповідальність та інклюзивність;

формування безбар'єрного середовища (інфраструктура, цифрові сервіси, освіта), яка є основою для справедливого суспільства. Адже розвиток технологій (AI, фінтех) дає доступ до фінансових та освітніх послуг мешканцям найвіддаленіших регіонів.

Невід'ємною складовою інклюзивного розвитку економіки України є фінансова інклюзія – це процес забезпечення своєчасного та повноцінного доступу до широкого спектра фінансових продуктів та послуг, поширення їх використання серед усіх учасників фінансових відносин [8]. Складовою частиною фінансової інклюзії є сфера оподаткування. Фіскальні аспекти інклюзивної економіки передбачають усунення дискримінації, зменшення розриву між багатими й бідними, рівний доступ до суспільних благ та забезпечення прав людини [8]. Через війну в Україні актуалізуються потреби в інклюзивних інвестиціях, які необхідні для відновлення соціальної інфраструктури, забезпечення рівності можливостей розвитку населення та підвищення рівня якості його життя [9]. Інклюзивні інновації дозволяють допомагають зменшити відмінності у рівні життя населення, забезпечують можливості для працевлаштування і розв'язання певних соціально-економічних проблем. Вони пов'язані з розвитком креативної економіки, яка охоплює ті галузі, що розвивають індивідуальні творчі навички й таланти, мають потенціал отримання прибутку та створення робочих місць за рахунок використання інтелектуальної власності.

Для України інклюзивна економіка – це не просто європейська інтеграція, а необхідна умова повоєнного відновлення, яка є ключовою для майбутнього

зростання, інтегруючи соціально вразливі групи в економічні процеси і визначається наступними факторами:

післявоєнна відбудова: через війну кількість людей з ампутаціями та ПТСР зростає, тому Україна має стати світовим кейсом із успішної реінтеграції ветеранів в економіку (перенавчання, адаптація робочих місць). Інклюзивний розвиток розглядається як основа для створення стійкої економіки, де інвестиції та інновації (в т.ч. імпакт-інвестиції) спрямовані на підвищення зайнятості та зниження рівня бідності;

безбар'єрність: розвиток безбар'єрності стає основою для інтеграції ветеранів війни, людей з інвалідністю та інших вразливих груп у ринок праці. Це пандуси, доступ до серверів тощо;

жіноче підприємництво: розвивати жіноче підприємництво, адже в умовах мобілізації чоловіків жінки стають ключовим рушієм бізнесу. Державна підтримка жіночого лідерства – це прямий шлях до інклюзивного зростання. Інклюзивний бізнес має усувати бар'єри (наприклад, доступ до робочих місць), отримує нові можливості, розширюючи клієнтську аудиторію та створюючи сильніші команди;

цифровізація: Україна вже є лідером у наданні держпослуг онлайн, що значно знижує поріг входу в економіку для маломобільних груп;

інклюзивні фінанси: в умовах мобілізації чоловіків жінки стають ключовим рушієм бізнесу. Державна підтримка жіночого лідерства – це прямий шлях до інклюзивного зростання. Забезпечення фізичної та інформаційної доступності відділень банків для всіх громадян;

інклюзія в освіті: запровадження автоматизованої системи обліку та оновлення порядку інклюзивного навчання в садочках і школах, що гарантує доступність освіти.

Таким чином, Україна має потенціал інтегруватися в європейський інклюзивний простір, орієнтуючись на креативну економіку, цифровізацію та розвиток інклюзивної інфраструктури, що дозволить не лише відбудувати економіку, а й зробити її стійкішою. А це можливо завдяки підтримки держави, формування сприятливого бізнес-середовища, розвитку інновацій, залучення інвестицій, а також співпраці та партнерства з різними країнами світу.

Список використаних джерел:

1. Інклюзивна економіка: теорія і практика: монографія. За заг. ред. М. Д. Балджи. К.: ФОП Гуляєва В.М. 2021. 367 с.

2. Войчук М. В. Етимологія поняття «Економічна інклюзія» в контексті циклічного розвитку економіки. Інноваційна економіка. 2021. Вип. 3-4 (87). С. 28-33. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4784/4724

3. Сапун К. В., Селезньова Р. В. Концепція інклюзивного зростання в економіці. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя

Стуса. 2018. №10. Т.1. С. 177-182.
4. Бобух І.М., Щегель С.М. Стратегічні орієнтири економічного зростання України: інклюзивність як ключовий пріоритет. Вісник Національної академії наук України. 2018. № 7. С. 55-70.
5. Овагім Г. Арутюнян. Основні детермінанти розвитку інклюзивної економіки. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. No 3 (14). С. 8-15.
6. О.Пащенко, О.Жарікова Інклюзивний розвиток національної економіки. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/rich_text_files/2025_%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_21-22.10.25_%D1%81%D0%B0%D0%B8%CC%86%D1%82_30.10.25.pdf
7. О. Пащенко О. Жарікова. Аспекти інклюзивного розвитку економіки України. Міжнародна науково-практична конференція «Інклюзивний розвиток національної економіки: глобальні тенденції, можливості України та роль агропродовольчого сектору, досвід і співпраця з ЄС» URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/2024_zbirnik_17.05.24_sait_25.06.24.pdf
8. Крамаренко К.М., Іващенко Д.І. Інклюзивна економіка як концепція повоєнного розвитку України. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4784/472
9. Stepanenko S.V. (2023) Suchasnyi stan investytsiinoho zabezpechennia inkliuzyvnoho rozvytku subiektiv ahrobiznesu [The current state of investment support for the inclusive development of agribusiness entities]. Ekonomichnyi prostir – Economic space, vol. 185, pp. 43-48.

УДК 338.43:631.115.11:502.131.1

Кендус Д. І. *асистент*
кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту,
Національний університет
біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

СТАЛЕ УПРАВЛІННЯ ФЕРМЕРСЬКИМИ ГОСПОДАРСТВАМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРА

Концепція сталого управління фермерськими господарствами (sustainable farm management) ґрунтується на засадах концепції сталого розвитку, закріпленої у доповіді Брундтланд (1987), і передбачає таку організацію аграрного виробництва, що задовольняє потреби сучасних поколінь, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх. У прикладному вимірі це означає інтеграцію трьох взаємопов'язаних складових - економічної життєздатності, екологічної відповідальності та соціальної інклюзивності - відповідно до

концепції потрійного підсумку (Triple Bottom Line, TBL), запропонованої Дж. Елкінгтоном у 1994 р. Економічний вимір передбачає забезпечення довгострокової рентабельності через диверсифікацію виробництва та раціоналізацію ресурсовикористання. Екологічний вимір охоплює управління родючістю ґрунтів, збереження біорізноманіття та мінімізацію викидів парникових газів. Соціальний вимір включає забезпечення гідних умов праці та доступ до ланцюгів створення вартості для малих виробників. У контексті євроінтеграції сталого управління набуває додаткового нормативного змісту: відповідність вимогам САР 2023–2027 та директивам щодо якості води й повітря стає обов'язковою умовою доступу на ринок ЄС та отримання аграрних субсидій.

Станом на початок 2022 р. в Україні функціонувало понад 48 тис. фермерських господарств. До початку повномасштабного вторгнення аграрний сектор забезпечував близько 10 % світових поставок зерна, а у 2021 р. зібрано рекордний урожай - понад 100 млн тонн зернових і зернобобових. Малі підприємства площею до 500 га становлять 82,4 % від загальної кількості аграрних підприємств, проте на підприємства площею понад 500 га, що складають лише 17,6 %, припадає переважна частка валового виробництва та аграрного експорту [3]. Ця структурна поляризація є ключовим протиріччям між цілями сталого розвитку та реальною управлінською практикою: 47,3 % фермерських господарств обробляють угіддя до 50 га і фактично виключені з основних інструментів державної підтримки [1]. Господарства населення, яких налічується близько 4 млн, отримали лише 8,2 % загального бюджетного фінансування аграрного сектору [1]. Окремою проблемою є низький рівень кооперації: на відміну від країн ЄС, де кооперативний рух забезпечує малим фермерам колективний доступ до ринків збуту, техніки та консультаційних послуг, в Україні частка фермерів-членів кооперативів залишається вкрай незначною, що гальмує накопичення ресурсів для інвестицій у сталі практики та цифровізацію управлінських процесів.

Надання Україні статусу кандидата у члени ЄС у 2022 р. та відкриття переговорів про вступ у грудні 2023 р. висунули адаптацію аграрного законодавства до стандартів ЄС у ранг невідкладного пріоритету. Центральним нормативним документом є САР 2023–2027, екологічний блок якої запровадив обов'язкові екосхеми - механізм прямих виплат фермерам за реалізацію агроекологічних практик. Загальний бюджет екосхем становить 44,7 млрд євро із загального бюджету САР у 190 млрд євро за Першим стовпом; кожна держава-член зобов'язана спрямовувати щонайменше 25 % прямих виплат на екосхеми [4]. Серед 158 типів екосхем найпоширенішими є органічне землеробство, скорочення синтетичних добрив і пестицидів, збереження природних середовищ існування та ротаційні системи землеробства [4]. Стратегія «Від ферми до столу» (Farm to Fork) встановлює конкретні цілі до

2030 р.: скорочення використання пестицидів на 50 %, мінеральних добрив - на 20 %, досягнення 25 % частки органічного землеробства в структурі угідь ЄС. Організація UCAB оцінила, що за нинішніми правилами САР Україна могла б претендувати на 10 млрд євро щорічних виплат, прив'язаних до площі угідь [5]. У листопаді 2024 р. Кабінет Міністрів затвердив Стратегію розвитку аграрного сектору до 2030 р., де принципи сталого землекористування вперше отримали статус національного пріоритету [2].

Загальні збитки та втрати аграрного сектору до кінця 2023 р. оцінюються у 80 млрд дол., витрати на відновлення - у 56,1 млрд дол., а розмінування потребуватиме додатково 32 млрд дол.. За спільною оцінкою Світового банку, Уряду України, Єврокомісії та ООН, загальна потреба у відновленні аграрного сектору до 2033 р. становить 29,7 млрд дол.. Мінна контамінація є структурним бар'єром: близько 2 млн га сільськогосподарських угідь залишаються потенційно замінованими, а за оцінками GLOBSEC - загальна площа забруднених угідь може сягати 8 млн га [6]. Аналіз ФАО 2024 р. виявив, що 19 % угідь мікровиробників у прифронтових районах зазнали забруднення вибухонебезпечними предметами, а 32 % малих аграрних підприємств підтвердили потенційне забруднення своїх земель. Вартість повного розмінування сягає до 30 000 дол./га . Водночас у 2024 р. розмінування набрало обертів: підрозділи Міністерства оборони розмінували 252 823 га сільськогосподарських угідь, а загальний показник перевищив 286 000 га.

Критичним залишається дефіцит добрив: до початку війни Україна використовувала лише 76,51 кг добрив/га проти 120,39 кг/га в ЄС . Після 2022 р. застосування добрив скоротилось на 27,7 %, у 2023 р. - ще на 49 %, жодне з малих господарств у 2024 р. не змогло повністю покрити потреби в добривах [3]. Разом із тим воєнні обмеження парадоксально прискорюють окремі елементи трансформації: нестача ресурсів стимулює інтерес до ресурсоощадних практик та цифрового моніторингу посівів.

Попри масштаб викликів, аграрний сектор демонструє виражену адаптаційну стійкість. Якщо у 2022 р. врожай скоротився до 56 млн тонн, то у 2023 р. він зріс до 70 млн тонн; у 2024 р. зібрано 49,9 млн тонн зернових, а експорт зріс на 45,3 % порівняно з попереднім сезоном .

Ключовою тенденцією є зміщення від монокультурних стратегій до диверсифікованих: фермери переорієнтовуються на культури для внутрішнього ринку - горох, ячмінь, овес, просо - що відповідає принципам сівозміни та збереження родючості ґрунтів. Інша значуща тенденція - зростаючий інтерес до цифровізації: GPS-картографування полів, дроновий моніторинг посівів, платформи агроуправління на основі супутникових даних. Важливим орієнтиром є досвід Польщі, Румунії та Словаччини, де перехід до сталого аграрного розвитку після вступу до ЄС відбувався через поєднання прямої підтримки доходів фермерів із цільовими інвестиціями в екологічну

трансформацію та розбудову мереж агроконсультантів.

ЄС у 2024 р. затвердив інструмент Ukraine Facility обсягом 50 млрд євро для підтримки відновлення до 2027 р., а загальний обсяг коштів на гуманітарне розмінування перевищив 1 млрд дол.. Державний бюджет України на 2025 р. передбачив 1 млрд грн на розмінування сільськогосподарських угідь, а програма «Доступні кредити 5-7-9%» від початку 2025 р. підтримала понад 3 452 ферми. Для системної трансформації управлінських моделей необхідними є три паралельні зусилля: по-перше, запровадження диференційованих механізмів підтримки, прив'язаних до результатів агроекологічної діяльності, а не до площі угідь; по-друге, розбудова інфраструктури агроконсалтингу та навчання фермерів щодо вимог CAP та інструментів екосхем; по-третє, стимулювання кооперативного руху як механізму колективного доступу до ресурсів, ринків і технологій для малих господарств.

Стале управління фермерськими господарствами в умовах трансформації агропродовольчого сектору України є комплексним управлінським завданням, що передбачає системну перебудову управлінської логіки - від реактивної до стратегічно орієнтованої, від монокультурної до диверсифікованої, від ресурсомісткої до ресурсоефективної. Реалізація цього переходу потребує одночасного подолання структурної нерівності між малими і великими виробниками, адаптації до вимог CAP 2023–2027 і стратегії Farm to Fork, а також розбудови інституційної екосистеми підтримки, що включає доступне кредитування, кооперативний рух і мережі агроконсалтингу. Досвід Польщі, Румунії та Словаччини підтверджує, що за умови системної державної підтримки навіть структурно слабкі аграрні сектори здатні здійснити успішний перехід до сталого розвитку. Для України цей перехід є одночасно нормативним зобов'язанням євроінтеграції та стратегічною передумовою довгострокової конкурентоспроможності вітчизняного фермерства.

Список використаних джерел:

1. EcoAction. Аналіз стану сільського господарства України та впровадження стандартів ЄС. 2024. URL: https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/analiz-stanu-sg-ua-ta-implement-es2024.pdf
2. Build Ukraine Back Better. Agriculture Roadmap. 2024. URL: https://buildukrainebackbetter.org/roadmap-agriculture
3. European Commission. Farm to Fork Strategy: For a Fair, Healthy and Environmentally-friendly Food System. Brussels: EC, 2020. URL: https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en
4. World Bank; Government of Ukraine; European Commission; UN. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). Washington: World Bank, 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-third-rapid-damage-and-needs-assessment

УДК 336:330.15

Клиновий Д.В., *к.е.н., с.н.с., доцент*
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи
Національної академії наук України
Петровська І.О., *к.е.н., с.н.с., доцент*
Таврійський національний університет імені В.І.Вернадського,

ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ ДО ПРОЄКТІВ «ЗЕЛЕНОГО» ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ

Інституційне середовище фінансової інклюзії природно-ресурсних активів територій до господарського обігу складається з наступних базових складових:

- глобальне інституціональне поле світової системи сталих фінансів, окреслене відповідними ініціативами Програми ООН з навколишнього середовища, імплементованими в національну політику розвитку сталого фінансування України за зразком країн Євросоюзу;
- правове поле розвитку національної системи сталого фінансування, яким імплементуються відповідні поняття зі сфери сталих фінансів, правила і норми сталого фінансування та «Зелена» таксономія сталих видів діяльності;
- безпосередньо система сталих фінансових інститутів – інвестиційних фондів, банків (включаючи Національний Банк України), кредитних і лізингових компаній, бірж, страхових установ, організацій-верифікаторів зелених фінансових інструментів і результатів сталого фінансування, агенцій «зелених» інвестицій, офісів-акселераторів «зелених» проєктів тощо;
- платформа (або комплекс платформ) сталого фінансування, створена за зразком міжнародної Європейської платформи сталих фінансів, яка забезпечує комунікацію зацікавлених сторін, обмін досвідом з практик сталого фінансування та фінансування «зелених» проєктів;
- мережа представників різноманітних зацікавлених сторін: державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу, структур громадянського суспільства, населення та органів його самоорганізації.

Узагальнену структурну схему інституційного середовища фінансової інклюзії природно-ресурсних активів на платформній основі? з пропозиціями щодо її удосконалення із застосуванням принципу селективного фінансування, на основі імплементації в Україні «Зеленої» таксономії сталих видів діяльності та застосування інших механізмів й інструментів національної політики розвитку сталого фінансування представлено на рис. 1.

Як видно, основними інструментами фінансової інклюзії виступатимуть Платформа фінансування сталого розвитку (ПФСР), як механізм координації політик у сфері сталих фінансів і стандартів, погоджених із законодавством ЄС та реалізації програм «зеленого» відновлення, а також Зелена платформа, як інтерактивний інструмент, у вигляді електронного каталогу ініціатив для організації технічної та фінансової підтримки проєктів «зеленого» відновлення.

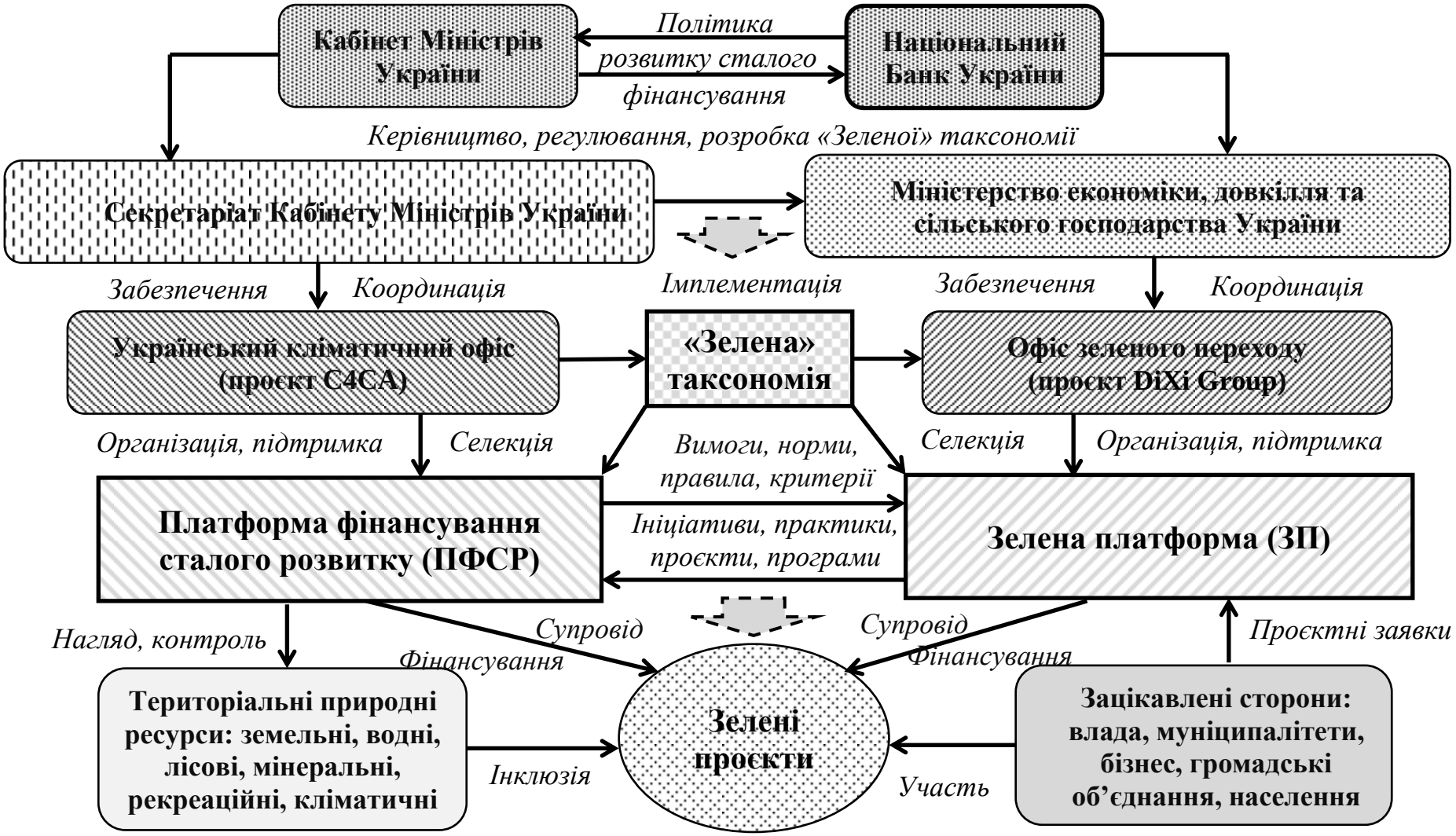


Рисунок 1. Інституційне середовище інклюзії природно-ресурсних активів у «зелені» прооєкти реконструктивного просторового розвитку. Джерело: с*кладено авторами на основі джерел [1], [2].*

Згідно зі схемою, наведеною на рис. 1, за умов правильної організації інвестиційного процесу, різноманітні територіальні природні ресурси: земельні, водні, лісові, мінеральні, рекреаційні, ландшафтно-кліматичні тощо, виступаючи об'єктом інтересу зацікавлених сторін та перебуваючи у фокусі уваги органів управління економікою в системі сталого фінансування, залучаються до «зелених» проєктів відновлення господарства територій, які проходять відповідну селекцію за технічними критеріями скринінгу національної «Зеленої» таксономії на предмет відповідності вимогам до «зеленого» фінансування і запобігання «грінвошінгу». Своєю чергою, очевидно, що сама «Зелена» таксономія має відповідати й європейським вимогам до сталого фінансування, оскільки значна частина коштів на «зелене» відновлення України буде надходити з Євросоюзу. «Зелена» таксономія сталих видів діяльності має розроблятися під егідою як Кабінету Міністрів, так і Національного Банку України, оскільки саме НБУ є відповідальним за розвиток в країні сталого фінансування. Після селективного відбору та конкурсної пріоритезації інвестиційних пропозицій програми і проєкти через Платформу фінансування сталого розвитку або Зелену платформу чи інші платформні механізми, які можуть застосовуватися безпосередньо на територіальному рівні через портали регіональних і місцевих органів влади, пропонуватимуться для фінансування зацікавленим донорам та інвесторам з використанням механізмів та інструментів сталих фінансів, включаючи «зелені» та «інклюзивні» кредити банків, облігації, «зелений» лізинг, державні гарантії, екологічне страхування проектів тощо. Платформні механізми дозволяють під час реалізації проєктів контролювати хід їх виконання, вести фінансовий моніторинг надання та використання коштів на «зелене» відновлення, відслідковувати результати «зеленого» фінансування під егідою, відповідно, уповноважених установ – Українського кліматичного офісу для Платформи фінансування сталого розвитку та Офісу зеленого переходу для Зеленої платформи.

У цілому, розбудова ефективної інклюзивної системи фінансування «зеленої» реконструкції територій держави пов'язується з євроінтеграційними процесами, розвитком «зеленої» та платформної економіки, інклюзивними підходами сталого фінансування, належного врядування, нового європейського баухаусу, також із концепцією професійного управління територіальним розвитком, яка отримала назву «новий публічний менеджмент» і спирається в своїй основі на проектний підхід та публічно-приватне партнерство.

Список використаних джерел

1. Про нас. *Український кліматичний офіс.* URL: https://ukrainian-climate-office.org/pro-nas/ (дата звернення 08.04.2026).

2. Про зелене фінансування. *Зелена платформа.* URL: https://greenplatform.madeinukraine.gov.ua/green-about (дата звернення 08.04.2026).

УДК 658.152:005.52

***Кравчук К.Ю.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
***Науковий керівник: Лобунець Т. В.,** к.е.н., доцент Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

КОНТРОЛІНГ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Контролінг інвестиційної діяльності підприємства є важливою складовою сучасної системи управління, що забезпечує ефективне планування, реалізацію та оцінювання інвестиційних рішень у контексті досягнення стратегічних цілей організації. У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкового середовища та посиленням конкуренції, роль контролінгу значно зростає, оскільки саме він дозволяє поєднати процеси аналізу, планування, контролю та інформаційного забезпечення в єдину інтегровану систему.

Інвестиційна діяльність підприємства передбачає вкладення фінансових ресурсів у різні об’єкти з метою отримання прибутку або досягнення іншого економічного чи соціального ефекту в майбутньому. Водночас такі вкладення завжди пов’язані з ризиками, тривалим періодом окупності та необхідністю врахування багатьох факторів впливу. Саме тому виникає потреба у створенні ефективного механізму управління інвестиціями, яким і виступає контролінг. Його основна мета полягає у забезпеченні підтримки управлінських рішень шляхом надання релевантної інформації, координації процесів планування та контролю, а також у підвищенні прозорості інвестиційних процесів [2].

Контролінг інвестиційної діяльності охоплює широкий спектр функцій, серед яких ключовими є планування інвестицій, аналіз інвестиційних проєктів, моніторинг їх реалізації та оцінка результативності. На етапі планування контролінг забезпечує формування інвестиційної стратегії підприємства, визначення пріоритетних напрямів вкладення коштів, а також розроблення бюджетів інвестиційних проєктів. Особлива увага приділяється обґрунтуванню доцільності інвестицій, що здійснюється за допомогою різних методів оцінювання, таких як чиста приведена вартість, внутрішня норма дохідності, період окупності та інші показники ефективності.

Важливим аспектом контролінгу є також аналіз ризиків, пов’язаних з інвестиційною діяльністю. У процесі прийняття рішень необхідно враховувати можливі зміни зовнішнього середовища, коливання валютних курсів, інфляційні процеси, політичні та економічні фактори. Контролінг дозволяє систематизувати ці ризики, оцінити їх вплив та розробити заходи щодо їх мінімізації. Це досягається шляхом використання сценарного аналізу, чутливості показників ефективності до змін параметрів, а також моделювання

різних варіантів розвитку подій [1].

На етапі реалізації інвестиційних проєктів контролінг виконує функцію постійного моніторингу, що передбачає відстеження фактичних показників та їх порівняння із запланованими. Це дає змогу своєчасно виявляти відхилення, визначати їх причини та приймати коригувальні управлінські рішення. Ефективний контролінг передбачає налагоджену систему управлінського обліку, яка забезпечує оперативне отримання інформації про використання ресурсів, хід виконання проєктів та досягнення поставлених цілей.

Значну роль у системі контролінгу відіграє інформаційне забезпечення. Для прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень необхідна достовірна, повна та своєчасна інформація про фінансовий стан підприємства, ринкову кон'юнктуру, можливості залучення фінансування та інші аспекти діяльності. Сучасні інформаційні технології значно розширюють можливості контролінгу, дозволяючи автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних, а також підвищити точність прогнозів.

Контролінг інвестиційної діяльності також передбачає оцінювання ефективності вже реалізованих проєктів. Це дає змогу визначити, наскільки фактичні результати відповідають очікуванням, та зробити висновки для майбутніх інвестиційних рішень. Аналіз результатів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони інвестиційної політики підприємства, а також удосконалити підходи до планування та реалізації проєктів [3].

У сучасних умовах особливої актуальності набуває інтеграція контролінгу інвестиційної діяльності з іншими підсистемами управління підприємством. Це забезпечує узгодженість стратегічних та оперативних цілей, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє досягненню стійкого розвитку. Контролінг виступає своєрідним координатором між різними підрозділами підприємства, забезпечуючи їх взаємодію у процесі реалізації інвестиційних проєктів.

Таким чином, контролінг інвестиційної діяльності є невід'ємним елементом сучасного управління підприємством, який сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень, зниженню ризиків та досягненню стратегічних цілей. Його впровадження дозволяє забезпечити системний підхід до управління інвестиціями, підвищити прозорість та обґрунтованість інвестиційних процесів, а також адаптувати діяльність підприємства до змін у зовнішньому середовищі. У результаті підприємство отримує можливість більш ефективно використовувати свої ресурси, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Список використанних джерел:

1. Бутко М.П., Бутко І.М., Дітковська М.Ю. Менеджмент інвестиційної діяльності: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 480 с.

2. Качула С.В., Халатур С.М., Павлова Г.Є., Лисяк Л.В., Дуброва Н.П. Інвестиційний менеджмент: навчальний посібник (практикум). Дніпро: Монолит, 2022. 204 с.

3. Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика: колективна монографія / за ред. О.Д. Витвицької. Київ: ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2021. 450 с.

УДК 338.242:330.341.1:334.716:339.923(477:4-6ЄС)

Коптілий Д. В., *к.е.н.*
Заступник директора ТОВ «Флайт Контрол» (м. Дніпро)

ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ДРАЙВЕР ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ДОСВІДУ ЄС В УКРАЇНІ

Економічна динаміка дедалі більше визначається рівнем технологічної спроможності держави, здатністю бізнесу генерувати інновації та швидкістю адаптації виробничих систем до глобальних змін. Для України це питання має стратегічне значення, оскільки відновлення національної економіки відбувається в умовах воєнних втрат, структурної перебудови ринку праці та потреби прискореної інтеграції до європейського економічного простору. За таких умов особливу роль відіграють високотехнологічні підприємства, які здатні забезпечувати створення продукції з високою доданою вартістю, формувати сучасні робочі місця та виступати осередками технологічної модернізації. Поряд із цим зростає значення інклюзивної моделі розвитку, яка орієнтується не лише на збільшення макроекономічних показників, а й на розширення доступу громадян до економічних можливостей, зайнятості, підприємництва, освіти та інноваційних ресурсів. Поєднання високотехнологічного сектору з принципами інклюзивності створює нову логіку економічного зростання, за якої інновації стають доступними широким верствам населення та різним регіонам країни [1].

Високотехнологічні підприємства охоплюють компанії, діяльність яких базується на інтенсивному використанні знань, наукових досліджень, цифрових рішень та інноваційних виробничих процесів. До таких сфер належать інформаційні технології, машинобудування нового покоління, авіакосмічна галузь, біотехнології, фармацевтика, роботизація, енергетичні технології, телекомунікації та індустрія штучного інтелекту. Саме ці напрями формують глобальну конкурентоспроможність сучасних держав.

Для України розвиток високотехнологічного сектору має декілька стратегічних переваг. По-перше, він дозволяє зменшити залежність від сировинної моделі експорту, яка традиційно характеризується низькою маржинальністю та високою чутливістю до зовнішньої кон’юнктури. По-друге, технологічні підприємства створюють попит на кваліфіковану працю, стимулюють розвиток освіти та науки. По-третє, вони генерують

мультиплікативний ефект для суміжних галузей: логістики, фінансів, консалтингу, інжинірингу, маркетингу та сервісного сектору. Інклюзивний розвиток економіки передбачає залучення широких соціальних груп до економічної активності. У цьому контексті високотехнологічні підприємства мають значний потенціал. Насамперед вони створюють нові форми зайнятості. Дистанційна робота, гнучкий графік, проєктна співпраця та цифрові платформи відкривають можливості для молоді, жінок з малими дітьми, осіб з інвалідністю, ветеранів та мешканців віддалених громад [4].

Другим аспектом є регіональна інклюзивність. Технологічний бізнес дедалі менше залежить від географічної концентрації. Якщо раніше інноваційна активність була зосереджена переважно у великих містах, то сьогодні цифрова інфраструктура дозволяє формувати команди в різних регіонах. Для України це особливо важливо, оскільки відновлення територій потребує нових економічних центрів зростання. Високотехнологічні кластери можуть виникати не лише у Києві чи Львові, а й у Дніпрі, Вінниці, Івано-Франківську, Черкасах, Полтаві та інших містах. Третім напрямом є освітня інклюзивність. Високотехнологічні підприємства стимулюють попит на нові компетентності: програмування, аналітику даних, цифровий маркетинг, управління проєктами, інженерне моделювання. Це формує запит на масову перекваліфікацію населення. Якщо держава та бізнес забезпечують доступні навчальні програми, економіка отримує не лише кадри, а й соціальні ліфти для громадян.

Досвід Європейського Союзу демонструє, що високотехнологічний сектор найбільш ефективно розвивається у межах інноваційної екосистеми. Йдеться про поєднання державної підтримки, наукових центрів, венчурного фінансування, університетів та малого інноваційного бізнесу. У країнах ЄС діють програми підтримки Horizon Europe, Digital Europe, European Innovation Council, фонди регіонального розвитку та спеціальні механізми для стартапів. Їх метою є не лише технологічний прогрес, а й забезпечення рівного доступу до інноваційних можливостей [2].

Для України важливим є запозичення кількох ключових елементів цього досвіду. Перший елемент – розвиток кластерної політики. У ЄС технологічні підприємства часто працюють у межах кластерів, де поєднані виробники, університети, дослідницькі центри та місцева влада. Такий формат знижує витрати кооперації та пришвидшує обмін знаннями. Україна може розвивати ІТ-кластери, агротех-кластери, оборонно-технологічні об’єднання та центри промислової автоматизації.

Другий елемент це підтримка інноваційного підприємництва. Європейські практики свідчать, що значна частина технологічних проривів виникає у малих компаніях. Саме тому необхідними є грантові програми, пільгове кредитування, акселератори, спрощене регулювання та захист інтелектуальної власності. Для України це важливо як інструмент повернення людського капіталу та запуску нових бізнесів після війни. Третій елемент це цифрова інклюзія населення. У країнах ЄС значна увага приділяється доступності цифрових сервісів для людей різного віку та соціального статусу. Україна вже має сильні позиції у сфері електронного урядування, однак

потребує подальшого розвитку цифрової грамотності населення, безбар'єрних сервісів та кібербезпеки.

Четвертий елемент – зелена технологічна трансформація. ЄС поєднує підтримку інновацій із цілями екологічної сталості. Для України це означає перспективи розвитку відновлюваної енергетики, енергоефективного будівництва, циркулярного виробництва та екологічного машинобудування. Такі напрями створюють нові ринки праці та сприяють інклюзивному зростанню. Не менш важливим є соціальний вимір. Якщо результати технологічного зростання концентруються лише у вузькому колі компаній чи великих містах, модель розвитку втрачає інклюзивність [3]. Саме тому поряд із підтримкою лідерів ринку потрібні програми залучення малого бізнесу, регіональних підприємців та широких верств населення до нової економіки.

Отже, високотехнологічні підприємства здатні виступати ключовим драйвером інклюзивного розвитку економіки України, оскільки вони створюють продукцію з високою доданою вартістю, формують сучасні робочі місця, стимулюють освіту та забезпечують структурну модернізацію господарського комплексу. Доведено, що технологічний сектор має значний інклюзивний потенціал через дистанційну зайнятість, нові освітні можливості, регіональну децентралізацію економічної активності та залучення різних соціальних груп до продуктивної праці. Саме це робить його важливим елементом післявоєнного відновлення України. Імплементація досвіду ЄС має ґрунтуватися на розвитку кластерів, підтримці стартапів, цифровій інклюзії, зелених технологіях та партнерстві науки, бізнесу і держави. Реалізація таких підходів здатна забезпечити не лише економічне зростання, а й справедливіший розподіл його результатів у суспільстві.

Список використаних джерел:

1. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2023. № 2 (223). С. 108–114. https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14.
2. Сеник І. Діагностика як основа планування стратегічних цілей підприємства в умовах активізації інтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. С. 103–110. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-103
3. Chobitok I. Strategic Management of Industrial Enterprises in the Context of Digital Transformation: A Scientific and Theoretical Approach. *Business Inform.* 2022. No 12. pp. 120-126. 10.32983/2222-4459-2022-12-120-126.
4. Ilyash O., Zakharchenko V., Yermak S., Frolova L., Mazhara G., Smoliar L. Assessing the Commercial Potential of High-Tech Production Business Targets in Risk-Generated Innovation Economies Using Fuzzy Set Methods. *Business: Theory and Practice.* 2025. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2025.20922.

УДК: 338.2:502.131.1(4-6ЄС:477)

Коряковська А.Є., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

ЗЕЛЕНИЙ ПЕРЕХІД ЯК ПЛАТФОРМА ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД ЄС ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПОСТВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Зелений перехід – трансформація економічних систем у напрямі вуглецевої нейтральності та ресурсоефективності – набуває дедалі більшого значення не лише як екологічна, а й як соціально-економічна стратегія. В контексті інклюзивного розвитку зелений перехід розглядається як механізм подолання структурних нерівностей, розширення доступу до якісних робочих місць і публічних послуг, а також залучення маргіналізованих груп населення до продуктивної економічної діяльності [1]. Для України, яка перебуває в умовах активної фази збройного конфлікту та готується до масштабної поствоєнної відбудови, інтеграція принципів зеленого переходу у відновлювальні стратегії є одночасно викликом і унікальною можливістю здійснити структурну модернізацію економіки на засадах сталості та інклюзії.

Концепція зеленого переходу в ЄС реалізується передусім через Європейський зелений курс (European Green Deal), ухвалений у 2019 році, який визначає зобов'язання щодо кліматичної нейтральності до 2050 року. Принципово важливою складовою цього курсу є механізм «справедливого переходу» (Just Transition Mechanism), спрямований на підтримку регіонів і соціальних груп, що найбільше залежать від викопної економіки [2]. Фонд справедливого переходу (Just Transition Fund) передбачає фінансування диверсифікації економіки вугільних регіонів, перекваліфікації працівників, розвитку малого та середнього підприємництва – тобто саме тих інструментів, що забезпечують інклюзивний характер трансформації.

Досвід ЄС свідчить, що зелений перехід здатен генерувати значний обсяг нових робочих місць у відновлюваній енергетиці, будівництві, переробній промисловості та «зеленій» логістиці. За оцінками Міжнародної організації праці, глобальна декарбонізація економіки може створити до 24 млн нових робочих місць до 2030 року, тоді як лише близько 6 млн будуть втрачені у «брудних» галузях [3]. У країнах ЄС ці процеси супроводжуються активною державною підтримкою через субсидії на енергоефективність житла, програми перепідготовки кадрів, а також стимулювання інвестицій у регіони з нижчим рівнем розвитку – що безпосередньо відповідає цілям інклюзивного зростання.

Для України зелений перехід набуває особливого виміру в контексті

поствоєнної відбудови. Масштабні руйнування промислової та житлової інфраструктури створюють унікальну можливість її відновлення одразу за стандартами енергоефективності та «зеленого» будівництва, не відтворюючи застарілих технологічних рішень [1]. Зокрема, активне застосування принципів пасивного будівництва, децентралізованої відновлюваної енергетики та розумних мереж (smart grids) при відбудові може суттєво знизити енергетичну вразливість постраждалих громад. Водночас реалізація цих підходів вимагає значних інституційних змін – розвитку відповідної нормативно-правової бази, кадрового потенціалу та фінансових механізмів, сумісних із стандартами ЄС.

Важливим інструментом підтримки зеленого переходу України з боку ЄС є Ukraine Facility – комплексний механізм фінансової допомоги на 2024–2027 роки загальним обсягом 50 млрд євро, у якому принципи зеленості та інклюзії закладено як горизонтальні умовності надання підтримки [4]. Це означає, що відновлювальні проєкти мають відповідати кліматичним стандартам та враховувати потреби соціально вразливих груп – ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю. Такий підхід дозволяє одночасно вирішувати завдання екологічної модернізації та соціальної інтеграції, що є квінтесенцією інклюзивного розвитку.

Втім, реалізація зеленого переходу в Україні стикається з низкою системних бар'єрів. По-перше, значна частина промислових потужностей, що підлягають відновленню, зосереджена у регіонах з низьким рівнем диверсифікації економіки, що ускладнює структурну перебудову. По-друге, недостатній рівень фінансової та цифрової грамотності населення обмежує участь громадян у «зелених» програмах. По-третє, тривала невизначеність воєнного часу знижує інвестиційну привабливість довгострокових зелених проєктів [2].

Зелений перехід є не лише екологічним імперативом, а й потужною платформою для інклюзивного економічного розвитку. Досвід ЄС демонструє, що за умови цілеспрямованої соціальної політики та інституційної підтримки декарбонізація може стати рушієм скорочення нерівності, розширення зайнятості та підвищення якості життя. Для України поствоєнна відбудова є унікальним вікном можливостей для інтеграції принципів зеленого переходу у базову структуру оновленої економіки. Успішна реалізація цього потенціалу потребує гармонізації українського законодавства з нормами ЄС у сфері кліматичної та енергетичної політики, розвитку кадрового потенціалу «зеленої» економіки, запровадження цільових фінансових інструментів підтримки вразливих груп у процесі зеленої трансформації, а також активізації міжнародної науково-технічної співпраці у сфері чистих технологій.

Список використаних джерел:

1. Scoones I., Newell P., Leach M. The Politics of Green Transformations. London : Routledge, 2015. 224 p.

2. European Commission. Communication: The European Green Deal. COM(2019) 640 final. Brussels, 2019. 24 p.

3. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook 2018: Greening with Jobs. Geneva : ILO, 2018. 174 p.
4. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council establishing the Ukraine Facility. Official Journal of the European Union. 2024. L 792. P. 1–120.

УДК: 339.5:346.26(4-6ЄС:477)

Красновська Д.С., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ІНКЛЮЗИВНА ТОРГОВЕЛЬНА ПОЛІТИКА В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

Торговельна політика традиційно розглядається крізь призму макроекономічних показників – обсягів експорту та імпорту, сальдо торговельного балансу, динаміки валютних надходжень. Однак інклюзивний підхід до торговельної політики передбачає принципово інший вимір аналізу – оцінку того, якою мірою вигоди від міжнародної торгівлі розподіляються між різними економічними агентами, передусім малим і середнім бізнесом (МСБ), який є основою зайнятості та соціальної стабільності в більшості країн [1]. В умовах поглиблення євроінтеграції України питання інклюзивності торговельної політики набуває особливої актуальності, адже від здатності МСБ скористатися перевагами доступу до ринку ЄС значною мірою залежить характер економічного відновлення країни.

Угода про асоціацію між Україною та ЄС, зокрема її торговельна складова – Угода про поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі (ПВЗВТ), що набула чинності у 2016 році, – суттєво змінила умови доступу українських товарів на європейський ринок [2]. Скасування або поетапне зниження мит, гармонізація технічних регламентів і санітарних норм, взаємне визнання стандартів – усе це теоретично відкриває широкі можливості для українських підприємців. Проте практика показує, що реальними бенефіціарами лібералізації торгівлі найчастіше стають великі підприємства, які мають ресурси для адаптації до вимог ЄС, тоді як МСБ стикається зі значними бар'єрами входу на європейський ринок.

Серед ключових перешкод для участі МСБ України у торгівлі з ЄС виділяють: високі витрати на сертифікацію продукції за європейськими стандартами; недостатню обізнаність підприємців щодо процедур митного

оформлення та вимог до документації; обмежений доступ до торговельного фінансування, зокрема акредитивів та гарантій; мовний бар'єр та брак кваліфікованих фахівців із зовнішньоекономічної діяльності [1]. Ці бар'єри мають виражений нерівномірний вплив: підприємства з менших міст і сільської місцевості, а також ті, що управляються жінками або представниками соціально вразливих груп, відчувають їх особливо гостро.

Досвід країн, що успішно пройшли шлях євроінтеграції, – передусім Польщі, країн Балтії та Чехії – свідчить про вирішальну роль цілеспрямованої державної підтримки МСБ у процесі торговельної адаптації [3]. Зокрема, польська модель передбачала створення розгалуженої мережі Центрів підтримки бізнесу, субсидування витрат на сертифікацію, державне гарантування експортних кредитів через Банк господарства крайового, а також масштабні програми навчання підприємців роботі на ринку ЄС. Результатом стало те, що частка МСБ у польському експорті до ЄС зросла з менш ніж 20% у 1995 році до понад 40% у 2010 році.

В Україні формування інклюзивної торговельної екосистеми перебуває на початковому етапі. Програми підтримки експорту МСБ реалізуються через Експортно-кредитне агентство та окремі ініціативи Мінекономіки, однак їх охоплення залишається обмеженим, а географічний розподіл нерівномірним [2]. Перспективним напрямом є розвиток цифрових платформ підтримки експорту – онлайн-довідників із вимог ринку ЄС, електронних систем попередньої сертифікації, маркетплейсів для просування українських товарів на європейському ринку. Досвід естонської платформи e-Estonia та литовської Export.lt демонструє ефективність таких інструментів для залучення МСБ до міжнародної торгівлі [4].

Окремої уваги заслуговує питання інклюзивності торговельної політики в гендерному вимірі. Дослідження ОЕСР свідчать, що підприємства, якими керують жінки, експортують рідше та меншими обсягами порівняно з аналогічними за розміром підприємствами під керівництвом чоловіків – переважно через обмежений доступ до інформації, мереж ділових контактів та фінансування [3]. Запровадження гендерно чутливих інструментів торговельної підтримки – цільових програм навчання, менторства та фінансування для жінок-підприємниць – є важливим елементом інклюзивної торговельної політики.

Інклюзивна торговельна політика передбачає не лише лібералізацію умов торгівлі, а й цілеспрямоване забезпечення рівного доступу різних категорій підприємців до вигод від цієї лібералізації. Для України в контексті євроінтеграції це означає необхідність системної підтримки МСБ через розвиток інфраструктури торговельного сприяння, фінансових інструментів підтримки експорту, цифрових платформ та навчальних програм. Запозичення успішного досвіду країн – нових членів ЄС, адаптованого до українських реалій воєнного та поствоєнного часу, має стати основою для формування дієвої національної стратегії інклюзивного торговельного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Helpman E. Making Our Way in the Global Economy. Cambridge : Harvard University Press, 2018. 272 p.
2. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Офіційний вісник України. 2014. № 75. Т. 1. С. 83.
3. OECD. Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy. Paris : OECD Publishing, 2017. 38 p.
4. Mayer T., Ottaviano G. The Happy Few: The Internationalisation of European Firms. Bruegel Blueprint Series. Brussels : Bruegel, 2008. Vol. 3. 76 p.

УДК: 338.1:330.34(477)

Курінна К.В., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ В КРАЇНАХ ЄС ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ ДО УМОВ УКРАЇНИ

Інклюзивний розвиток економіки є одним із ключових пріоритетів сучасної соціально-економічної політики, що передбачає створення умов для рівного доступу всіх верств населення до економічних можливостей. У країнах Європейського Союзу реалізація цієї концепції ґрунтується на розвиненій системі інституційних механізмів, які забезпечують узгодженість економічної, соціальної та регіональної політики [1; 2]. В умовах євроінтеграції України особливої актуальності набуває дослідження та адаптація відповідного досвіду з урахуванням національних особливостей та сучасних викликів.

Інституційне забезпечення інклюзивного розвитку в Європейському Союзі характеризується багаторівневістю та комплексністю, що охоплює наднаціональний, національний та регіональний рівні управління. Ключову роль у формуванні політики інклюзивного розвитку відіграють такі інституції, як Європейська Комісія, Європейський парламент, а також спеціалізовані фонди та програми, спрямовані на зменшення соціально-економічних диспропорцій [1].

Одним із базових інструментів є Європейський соціальний фонд плюс (ESF+), який спрямований на підвищення рівня зайнятості, підтримку соціальної інтеграції та розвиток людського капіталу [3]. Поряд із цим важливе значення мають Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF) та Фонд згуртованості, які забезпечують фінансування проєктів, спрямованих на

зменшення регіональних дисбалансів та стимулювання економічної активності в менш розвинених регіонах [2].

Інституційні механізми ЄС також передбачають впровадження стратегічних рамок, зокрема Європейського семестру, який забезпечує координацію економічної та соціальної політики держав-членів [1]. У цьому контексті особливу роль відіграє Європейський стовп соціальних прав, який визначає основні принципи забезпечення рівних можливостей, справедливих умов праці та соціального захисту [4].

Важливою складовою інституційного забезпечення є механізми партнерства та багаторівневого управління, що передбачають залучення органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства до формування та реалізації політики інклюзивного розвитку. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень та їх відповідність реальним потребам суспільства.

Для України адаптація інституційних механізмів ЄС потребує системного підходу, що передбачає реформування державного управління, підвищення інституційної спроможності органів влади та забезпечення прозорості й підзвітності прийняття рішень. Особливого значення набуває гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами, а також інтеграція до європейських програм фінансової підтримки.

В умовах воєнного стану важливим напрямом є створення ефективних інституційних механізмів соціально-економічної інтеграції внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших вразливих груп населення. Це потребує координації дій між різними рівнями влади та використання інструментів державної підтримки, зокрема програм зайнятості, перекваліфікації та розвитку підприємництва.

Крім того, доцільним є розвиток інституційної інфраструктури підтримки малого та середнього бізнесу, який відіграє важливу роль у забезпеченні інклюзивного економічного зростання. Використання європейського досвіду у сфері кластерної політики, інноваційних екосистем та публічно-приватного партнерства сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

Таким чином, інституційні механізми забезпечення інклюзивного розвитку в країнах Європейського Союзу характеризуються системністю, багаторівневістю та орієнтацією на забезпечення рівних можливостей для всіх громадян [1; 4]. Їх адаптація до умов України передбачає реформування системи державного управління, посилення інституційної спроможності, розвиток механізмів партнерства та інтеграцію до європейського економічного простору. Реалізація зазначених підходів сприятиме формуванню ефективної моделі інклюзивного розвитку, здатної забезпечити соціальну стабільність та економічне зростання в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел:

1. European Commission. *The European Semester*. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-and-fiscal-governance/european-semester_en (дата звернення: 12.04.26).
2. European Commission. *European Regional Development Fund (ERDF)*. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/erdf/ (дата звернення: 12.04.26).
3. European Commission. *European Social Fund Plus (ESF+)*. URL: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=325 (дата звернення: 12.04.26).
4. European Commission. *European Pillar of Social Rights*. URL: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1226&langId=en (дата звернення: 12.04.26).

УДК: 334.73:338.23(4-6ЄС:477)

Лещенко А.І., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА ТА КООПЕРАТИВНИЙ РУХ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: УРОКИ ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ

Соціальна економіка – сектор господарської діяльності, що об'єднує кооперативи, взаємодопомогові товариства, асоціації, фонди та соціальні підприємства – є важливою складовою економічних систем більшості країн ЄС. На відміну від традиційного бізнесу, організації соціальної економіки орієнтовані не на максимізацію прибутку для власників, а на задоволення суспільних потреб та забезпечення добробуту своїх членів і громад [1]. Саме ця особливість робить соціальну економіку природним інструментом інклюзивного розвитку – вона структурно спрямована на залучення вразливих груп, скорочення нерівності та демократизацію економічних відносин. Для України, де кооперативний рух історично був деформований радянською колективізацією, а соціальне підприємництво лише починає розвиватися, досвід ЄС у цій сфері є особливо цінним.

У країнах ЄС соціальна економіка є вагомим сектором господарства: за даними Європейської комісії, вона об'єднує понад 2,8 млн організацій, забезпечує близько 13,6 млн робочих місць і формує від 6 до 8% ВВП у таких країнах, як Франція, Іспанія та Бельгія [2]. Кооперативи є найбільш поширеною організаційною формою соціальної економіки: лише у сільськогосподарському

секторі ЄС функціонує понад 22 тис. кооперативів, що об'єднують близько 9 млн фермерів. Показовим прикладом є іспанський кооператив Mondragón – один із найбільших роботодавців країни, що демонструє здатність кооперативної моделі забезпечувати конкурентоспроможність одночасно з соціальною місією [1].

Ключовою перевагою кооперативної моделі з точки зору інклюзивного розвитку є її демократична природа: принцип «одна особа – один голос» забезпечує рівну участь членів в управлінні незалежно від розміру їхнього внеску. Це особливо важливо для залучення малих виробників, які в умовах ринкової конкуренції не мають достатньої переговорної сили. Сільськогосподарські кооперативи дозволяють дрібним фермерам спільно здійснювати закупівлю ресурсів, переробку та збут продукції, досягаючи ефекту масштабу без втрати господарської самостійності [3]. У соціальній сфері кооперативи забезпечують догляд за людьми похилого віку, дітьми та особами з інвалідністю – часто у регіонах, де державні та комерційні послуги є недоступними.

Інституційна підтримка соціальної економіки в ЄС є системною та багаторівневою. На рівні ЄС у 2023 році ухвалено Рекомендацію Ради щодо розвитку умов для соціальної економіки, яка закликає держави-члени до формування сприятливого правового середовища, доступу до фінансування та державних закупівель для організацій соціальної економіки [2]. На національному рівні такі країни, як Франція та Іспанія, мають спеціальне законодавство про соціальну економіку, окремі міністерства або державні секретаріати, а також цільові фонди підтримки. Ці заходи суттєво знижують бар'єри входу для нових організацій та підвищують їх стійкість.

В Україні кооперативний рух перебуває у стані глибокої кризи, що є прямим наслідком радянської спадщини псевдокооперації та відсутності системної державної підтримки у пострадянський період. Чинне законодавство про кооперацію є застарілим і не відповідає стандартам ЄС, а кількість реально діючих кооперативів залишається незначною. Водночас саме в умовах війни та поствоєнної відбудови соціальна економіка може відіграти ключову роль: кооперативи здатні забезпечити зайнятість для ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, організувати виробництво у деокупованих громадах, де великий бізнес поки не готовий інвестувати [4]. Соціальні підприємства можуть надавати реабілітаційні та соціальні послуги у регіонах із зруйнованою інфраструктурою.

Перспективними напрямами розвитку соціальної економіки в Україні є: прийняття сучасного рамкового закону про соціальну економіку, гармонізованого з підходами ЄС; запровадження преференційного режиму оподаткування та доступу до державних закупівель для соціальних підприємств і кооперативів; створення національного фонду підтримки соціальної економіки з можливістю залучення коштів ЄС; розвиток освітніх програм із кооперативного менеджменту та соціального підприємництва [3].

Соціальна економіка та кооперативний рух є дієвими інструментами інклюзивного розвитку, перевіреними багаторічною практикою країн ЄС. Їх

здатність залучати вразливі групи населення до економічної діяльності, демократизувати розподіл вигод та забезпечувати соціальні послуги там, де держава і ринок не справляються, робить їх особливо релевантними для поствоєнної України. Системне запозичення та адаптація європейського досвіду підтримки соціальної економіки – у правовій, фінансовій та освітній площинах – є необхідною умовою формування інклюзивної моделі відновлення національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Defourny J., Nyssens M. Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. Social Enterprise Journal. 2008. Vol. 4. № 3. P. 202–228.
2. European Commission. Social Economy Action Plan. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. 32 p.
3. Birchall J. Finance in an Age of Austerity: The Power of Customer-Owned Banks. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2013. 272 p.
4. Геєць В. М., Гриценко А. А. Вихід з кризи (роздуми над антикризовою програмою). Економіка України. 2013. № 6. С. 4–19.

УДК 339.138:330.341.1:330.59:332.1(477)

Македон В. В., *д.е.н., професор,*
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара
(м. Дніпро)

МАРКЕТИНГОВІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Реалії національної економіки України характеризується одночасним впливом структурних трансформацій, воєнних викликів, цифровізації ринкових процесів та потребою у відновленні соціально-економічної рівноваги. За таких умов особливої актуальності набуває концепція інклюзивної економіки, яка передбачає створення можливостей для участі широких верств населення у виробництві, споживанні, підприємництві та формуванні доданої вартості. Йдеться не лише про соціальну підтримку вразливих груп, а про системне включення громадян до економічної активності через доступ до ринків, фінансів, освіти та інновацій. Одним з інструментів забезпечення такого розвитку виступає маркетинг. У сучасному трактуванні маркетинг не обмежується просуванням товарів чи послуг. Він перетворюється на механізм виявлення потреб суспільства, створення цінності для різних сегментів населення, формування нових ринків та стимулювання попиту на інноваційні рішення. Саме тому дослідження маркетингових механізмів стимулювання інновацій для розвитку інклюзивної економіки України має вагоме наукове і практичне значення [2].

Інклюзивна економіка базується на принципі рівного доступу до економічних можливостей. У такій системі важливим є не лише загальний приріст ВВП, а й розподіл результатів зростання між різними соціальними групами, регіонами та учасниками ринку. Для України це питання є стратегічним, оскільки післякризове відновлення потребує залучення молоді, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, малого бізнесу та мешканців територій, що постраждали від війни. Інновації здатні забезпечити нові можливості зайнятості, підвищити продуктивність праці, розширити доступ до послуг та знизити бар'єри входу на ринок. Проте сам факт створення інновації ще не означає її економічного ефекту. Вирішальне значення має швидкість поширення нових рішень, готовність споживачів їх сприймати, довіра до виробника та сформований попит. Саме ці завдання вирішуються через маркетингові механізми.

Першим важливим механізмом є дослідження соціально диференційованого попиту. Український ринок є неоднорідним за доходами, цифровою грамотністю, віком населення та регіональними особливостями. Тому інноваційний продукт потребує глибокої сегментації споживачів. Для прикладу, цифрові банківські сервіси для молоді потребують одного набору маркетингових рішень, тоді як фінансові продукти для людей старшого віку мають базуватися на простоті користування, консультаційній підтримці та високому рівні довіри. Завдяки сегментації інновації стають доступними ширшому колу громадян.

Другим механізмом виступає соціально орієнтоване позиціонування інновацій. Частина нових продуктів не сприймається населенням через страх змін, низьку обізнаність або сумніви щодо користі. Тому маркетинг має формувати не лише комерційну цінність, а й суспільну корисність інновації. Якщо енергоощадне обладнання позиціонується як інструмент зниження витрат домогосподарства, а онлайн-освіта як шлях до нової професії, рівень прийняття таких інновацій зростає.

Третім напрямом є розвиток цифрових каналів комунікації. Для інклюзивної економіки важливо знизити транзакційні витрати доступу до ринку. Соціальні мережі, маркетплейси, електронна комерція та мобільні застосунки дозволяють малому бізнесу виходити на ширшу аудиторію без значних стартових інвестицій. Українські підприємці вже активно використовують цифрові інструменти продажів, що особливо проявилося під час воєнного періоду. У майбутньому саме цифровий маркетинг стане базою економічної інтеграції дрібних виробників та самозайнятого населення [4].

Четвертим механізмом є брендова політика інклюзивності. Сучасний споживач дедалі частіше оцінює компанії не лише за ціною чи якістю продукції, а й за соціальною відповідальністю. Підприємства, які демонструють підтримку працевлаштування ветеранів, гендерну рівність, безбар'єрність сервісу чи екологічні стандарти, отримують додаткову репутаційну перевагу. Це створює стимули для бізнесу впроваджувати інновації соціального характеру.

П’ятим напрямом є маркетинг партнерств. Для розвитку інклюзивної економіки ізольованих рішень недостатньо. Потрібна взаємодія бізнесу, держави, громадських організацій, університетів та міжнародних донорів. Маркетингова координація таких партнерств дозволяє створювати спільні програми підтримки стартапів, акселератори для молоді, навчальні курси цифрових професій, грантові конкурси для соціального підприємництва. У результаті інновація перестає бути локальним продуктом і стає елементом економічної екосистеми.

Для України особливо перспективним є розвиток інновацій у сферах агротехнологій, телемедицини, дистанційної освіти, логістики, енергозбереження та креативних індустрій. У кожному з цих секторів маркетингові механізми здатні прискорити масштабування рішень. Наприклад, аграрні цифрові платформи можуть поєднувати малих фермерів із покупцями та фінансовими сервісами. Телемедичні рішення дають змогу забезпечити доступ до консультацій у віддалених громадах. Онлайн-освіта розширює можливості перекваліфікації населення [1].

Окрему увагу слід приділити регіональному виміру. Інклюзивність економіки неможлива за умов глибокої територіальної нерівності. Саме тому маркетинг територій стає важливим чинником залучення інвестицій, релокації бізнесу та формування нових точок зростання. Українські громади можуть просувати власні конкурентні переваги через інвестиційний брендинг, презентацію локальних кластерів, туристичні продукти та програми підтримки підприємництва. Важливим показником ефективності маркетингових механізмів має бути не лише прибуток компаній, а й ширші соціально-економічні результати: рівень зайнятості, кількість нових підприємців, доступність послуг, регіональна активність, залучення вразливих груп до економіки [3]. Саме така багатовимірна оцінка відповідає логіці інклюзивного розвитку.

Отже, маркетингові механізми виступають одним із ключових інструментів стимулювання інновацій у системі інклюзивної економіки України. Через дослідження попиту, сегментацію ринку, цифрові комунікації, соціальне позиціонування, брендинг та партнерські моделі маркетинг забезпечує поширення нових рішень серед широких верств населення та бізнесу. Доведено, що інновації набувають реального економічного значення лише тоді, коли вони стають доступними для суспільства. Саме маркетинг перетворює технологічну новизну на масову практику використання. Для України це особливо важливо в умовах відбудови економіки, модернізації ринку праці та зменшення соціальної нерівності. Перспективним напрямом державної та корпоративної політики має стати поєднання інноваційної стратегії з інклюзивним маркетингом, орієнтованим на розширення можливостей громадян, підтримку малого бізнесу та збалансований регіональний розвиток. Саме такий підхід здатний забезпечити стійке

економічне зростання України у довгостроковому періоді.

Список використаних джерел:

1. Хаджинов І. В. Міжнародний маркетинг: стратегічні імперативи розвитку. *European scientific journal of Economic and Financial innovation.* 2025. № 1 (15). С. 37–47. DOI: http://dx.doi.org/10.32750/2025-0104

2. Dobričanin S., Aleksić I. Strategic management and digital marketing: analysis of their integration in modern business from the aspect of competitive advantage. *BizInfo Blace.* 2025. Vol. 16. No. 2. P. 47–57. DOI: http://dx.doi.org/10.71159/bizinfo250025D

3. Hutabarat A. S., Budianto I. R. D. Strategic marketing transformation in the digital age: integrating AI, Big Data, and sustainability for competitive advantage in Southeast Asia. *Journal of Accounting and Finance Management.* 2026. Vol. 6. No. 6. P. 3227–3238. DOI: http://dx.doi.org/10.38035/jafm.v6i6.2971

4. Krutikov K. Innovations and trends in digital marketing amid global transformations. *Економіка та суспільство.* 2025. No. 72. DOI: http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-91

УДК 331.101.3:005.32(479.24)

Маммадов Е.Р.О
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
(м. Баку, Азербайджан)
Науковий керівник: Дєліні М.М.,
д.е.н., професор,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України
(м. Київ, Україна)

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ: ДОСВІД АЗЕРБАЙДЖАНУ

У сучасних умовах забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій безпосередньо залежить від ефективного управління людськими ресурсами. У цьому аспекті мотивація персоналу має важливе значення. Мотивація формує ставлення працівників до трудової діяльності, підвищує їхню продуктивність і відіграє важливу роль у досягненні цілей організації. Останніми роками в Азербайджані зріс інтерес до застосування систем мотивації на підприємствах [1; 2].

Мотивація є сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до досягнення певних цілей. Вона визначає поведінку працівника та його ставлення до трудової діяльності. Як зазначає А. М. Колот, мотиваційний

механізм в організації має поєднувати економічні, соціальні та організаційні стимули, оскільки саме їх узгоджене застосування забезпечує стійку зацікавленість працівників у результатах праці [7].

Однією з найвідоміших теорій мотивації є теорія ієрархії потреб Маслоу. Згідно з цією теорією, потреби людини формуються поетапно, і після задоволення потреб нижчого рівня актуалізуються потреби вищого рівня [5; 6; 7].

Іншим важливим підходом є двофакторна теорія Герцберга. Відповідно до цієї теорії, чинники мотивації поділяються на дві групи:

- гігієнічні чинники (заробітна плата, умови праці тощо);
- мотивуючі чинники (визнання, кар'єрне зростання тощо).

Гігієнічні чинники запобігають незадоволенню, а мотивуючі чинники підвищують зацікавленість працівників у роботі [5; 6; 7].

В Азербайджані основну роль у мотивації персоналу відіграють матеріальні чинники. Заробітна плата, винагороди та бонуси особливо серйозно впливають на мотивацію працівників, які працюють у приватному секторі [3].

Поряд із цим зростає і значення нематеріальних стимулів. Якість робочого середовища, відносини з керівництвом, можливості кар'єрного розвитку та професійне зростання суттєво впливають на рівень мотивації.

Також важливу роль відіграють колективні відносини та командний дух. Ефективна комунікація між керівниками та працівниками є важливим чинником підвищення мотивації.

У сучасний період в азербайджанських компаніях, особливо в банківському секторі, застосовуються комплексні системи мотивації. Наприклад, існують щомісячні бонусні системи, що ґрунтуються на результатах діяльності працівників. У деяких випадках для працівників, які перевищують установлені планові показники, застосовуються механізми необмежених бонусів, що створює сильний стимул для досягнення ще вищих результатів [1; 2].

Така система дає працівникам змогу не лише виконувати поставлені перед ними цілі, а й перевиконувати їх у короткий термін, що позитивно впливає на загальну ефективність організації.

Поряд із цим широко застосовуються і нематеріальні засоби мотивації. Особливо в банківському секторі залучення працівників до безкоштовних семінарів, тренінгів і програм підвищення кваліфікації створює умови для розвитку їхніх знань і навичок та ще більше підвищує мотивацію.

Отже, спільне застосування матеріальних і нематеріальних стимулів вважається ефективним з погляду підвищення продуктивності працівників і досягнення стратегічних цілей організації.

В Азербайджані у сфері мотивації існує низка проблем. За результатами різних досліджень зазначається, що приблизно у 60-70% підприємств не забезпечено повної прозорості системи оплати праці [1; 2; 4]. Це призводить до невдоволення працівників і зниження рівня їхньої мотивації.

Водночас зазначається, що значна частина працівників має обмежені можливості кар'єрного розвитку. Згідно з дослідженнями, понад 50%

працівників вважають можливості кар'єрного зростання недостатніми [2].

Рівень застосування нематеріальних методів мотивації також є низьким. Лише приблизно у 30-40% підприємств програми навчання та розвитку реалізуються систематично [5].

Крім того, існують і проблеми комунікації між керівництвом і працівниками. Дослідження показують, що приблизно 40-45% працівників зазначають, що ефективна комунікація з керівництвом є недостатньою [6].

Ці чинники загалом негативно впливають на зниження рівня мотивації працівників і на ефективність діяльності організації.

Для підвищення ефективності мотиваційних систем доцільно реалізувати такі заходи:

- забезпечення прозорості та справедливості в системі оплати праці;
- організація програм навчання та професійного розвитку;
- залучення працівників до процесу прийняття рішень;
- створення здорового та підтримувального робочого середовища;
- налагодження ефективної комунікації між керівництвом і працівниками.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню мотивації та покращенню результатів діяльності організації.

Отже, мотивація персоналу є одним із основних чинників успішної діяльності організацій. Хоча в Азербайджані в цій сфері спостерігаються певні зрушення, наявні проблеми все ще залишаються. Подальше вдосконалення систем мотивації сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств і сталому розвитку.

Список використаних джерел:

1. Quliyev R. H. İnsan resurslarının idarə edilməsi: dərslik. Bakı: Füyuzat, 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/366399934_INSAN_RESURSLARININ_IDAR_EDILMSI_DRSLIK
2. Şahbazov K. A., Məmmədov M. H., Həsənov H. S. Menecment: dərslik. Bakı, 2007. URL: https://library.unec.edu.az/images/MENECMENT_DRSLIK%20%C5%9Eahbazov.pdf
3. Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi: Azərbaycan Respublikasının 1 fevral 1999-cu il tarixli 618-IQ nömrəli Qanunu ilə təsdiq edilmişdir. URL: https://e-qanun.az/framework/46943
4. Labour Market 2025: statistical yearbook. The State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. URL: https://www.stat.gov.az/menu/6/statistical_yearbooks/source/emek_bazari_2025.pdf
5. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management. 16th ed. London: Kogan Page, 2023. URL: https://books.google.com/books/about/Armstrong_s_Handbook_of_Human_Resource_M.html?id=_Jl5zwEACAAJ

6. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 19th ed. Pearson, 2024. URL: https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/organizational-behavior/P200000007044/9780137687206

7. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/232b7d7c -8586-4c8f-ae40-4ed41952cc15

УДК 070:316.46.054.6:330.34(477)

Микитенко С. Р. *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Кендус Д. І.
асистент, Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

РОЛЬ ЖУРНАЛІСТИКИ У ФОРМУВАННІ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

Концепція інклюзивної економіки, що набула широкого поширення у дискурсі міжнародних організацій після прийняття Цілей сталого розвитку ООН у 2015 р., передбачає таку модель економічного зростання, за якої його вигоди рівномірно розподіляються між різними соціальними групами, а структурні бар'єри для участі вразливих верств населення в економічному житті цілеспрямовано усуваються. Реалізація цієї моделі нерозривно пов'язана зі станом публічного дискурсу та функціонуванням медіасистеми: журналістика виступає водночас інформаційним посередником між інститутами й суспільством, інструментом суспільного контролю та механізмом формування «порядку денного» соціально-економічних реформ. Відтак дослідження ролі журналістики у формуванні інклюзивної економіки є актуальним як у теоретичному, так і в прикладному вимірі.

Теоретичне підґрунтя взаємозв'язку журналістики та інклюзивного розвитку формується на перетині кількох наукових традицій. Нормативна теорія преси (Г. Сієберт, Ф. Сіберт, У. Шрамм) розглядає журналістику як інституцію, що покликана забезпечувати інформованість громадян і сприяти реалізації права на участь у суспільному житті. Концепція «розвиткової журналістики» (development journalism), актуалізована насамперед у країнах Глобального Півдня, визначає медіа як активного агента соціально-економічних змін, а не пасивного транслятора подій. У більш сучасних концепціях - «конструктивної журналістики» та «журналістики рішень» (solutions journalism) - акцент робиться на здатності медіа не лише документувати проблеми нерівності, а й презентувати верифіковані шляхи їх подолання, тим самим стимулюючи суспільний запит на інклюзивні економічні моделі [4].

Емпіричні дані свідчать, що журналістика справляє реальний вплив на

формування уявлень аудиторії про соціально-економічну нерівність та шляхи її подолання. Дослідження «Promoting Inclusive Contexts and Journalism», опубліковане у Journal. Media (2024), засвідчило, що цілеспрямована підготовка журналістів щодо інклюзивного висвітлення призводить до статистично значущого зростання позитивних установок серед аудиторії щодо інклюзивного соціально-економічного бачення та готовності до суспільного активізму [3]. У той же час Родні Бенсон (Cambridge University Press, 2024) фіксує парадоксальний механізм «виключення через журналістику»: в умовах кризи бізнес-моделей медіа нерівномірний доступ до якісної інформації відтворює економічну нерівність - як через платний доступ до контенту, так і через культурну орієнтованість провідних видань на освічену та забезпечену аудиторію [5].

В умовах України інклюзивний вимір журналістики набуває особливої складності та суперечливості. З одного боку, повномасштабна збройна агресія Росії загострила соціально-економічну нерівність: за дослідженнями Університету «КРОК» (2025), вона призвела до зростання регіональних диспропорцій, посилення нерівності доступу до ринку праці та соціальних послуг, збільшення чисельності вразливих груп - ветеранів, вимушених переселенців, людей з інвалідністю [1]. Журналістика відіграє критичну роль у забезпеченні видимості цих груп у публічному дискурсі та у формуванні суспільного тиску на інституційні рішення. З іншого боку, медіасистема сама перебуває в умовах ресурсної та операційної кризи, що обмежує здатність редакцій системно висвітлювати інклюзивну проблематику.

Ключовою системною проблемою є стан суспільної довіри до медіа, від якого безпосередньо залежить здатність журналістики виконувати функцію агента інклюзивного розвитку. Відповідно до Reuters Institute Digital News Report 2025, що охоплює 48 ринків і базується на даних близько 100 000 респондентів, довіра до новин у світі залишається стабільною на рівні 40% вже третій рік поспіль, однак уникнення новин досягло рекордно високих значень [2]. Водночас аудиторія демонструє стійкий запит на розслідувальну та аналітичну журналістику: опитані висловлюють бажання, щоб журналісти «витрачали час на розслідування діяльності впливових осіб і забезпечували глибину аналізу, а не гналися за алгоритмами для кліків» [2]. Це свідчить про суспільну готовність до сприйняття журналістики як інструменту підзвітності - необхідної умови інклюзивного розвитку.

Формування інклюзивної економіки потребує від журналістики не лише висвітлення проблем нерівності, але й специфічних форматних і методологічних підходів. По-перше, системне впровадження «журналістики рішень» (solutions journalism) - висвітлення не лише факту проблеми, а й верифікованих практик її розв'язання з конкретними результатами. По-друге, залучення представників вразливих груп не лише як «об'єктів» репортажу, а як активних суб'єктів публічного діалогу - джерел, експертів і носіїв досвіду. По-третє, інклюзивний підхід до самого медіаконтенту: забезпечення доступності матеріалів для людей з інвалідністю, регіональна і мовна різноманітність, орієнтація на різні рівні інформаційної грамотності аудиторії. Міжнародна

федерація журналістів (IFJ) у своїх нових керівних принципах та чеклісті «інклюзивної журналістики» (2025 р.) закріплює ці підходи як стандарт фахової практики [4].

Таким чином, роль журналістики у формуванні інклюзивної економіки є багатовимірною і суперечливою: журналістика може як розширювати, так і звужувати простір економічного включення - залежно від редакційних цінностей, бізнес-моделей і рівня фахової підготовки. Для України, де потреба в інклюзивному відновленні є особливо нагальною, розвиток журналістики, орієнтованої на соціальну відповідальність і підзвітність інститутів, є не лише медійним, а й системним соціально-економічним пріоритетом. Реалізація цього потенціалу потребує синергії між медіаспільнотою, академічним середовищем та інститутами державної політики у сфері медіа.

Список використаних джерел:

1. Вчені записки Університету «КРОК». Соціальна інклюзія як чинник економічного розвитку: проблеми та перспективи для України. 2025. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-147-154

2. Newman N. et al. Reuters Institute Digital News Report 2025. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, 2025. URL: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2025

3. Santilli S. et al. Promoting Inclusive Contexts and Journalism: Testing the Effectiveness of a Training Program. Journal. Media. 2024. Vol. 5 (3). P. 1364–1377. DOI: https://doi.org/10.3390/journalmedia5030086

УДК: 338.2:005.591.4(477)

Мужиловська М.Є., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

РОЛЬ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Публічно-приватне партнерство (ППП) є одним із ключових інструментів сучасної економічної політики, що забезпечує залучення приватного капіталу до реалізації суспільно значущих проєктів. У контексті інклюзивного розвитку ППП виступає механізмом поєднання економічної ефективності з соціальною орієнтацією, забезпечуючи доступність інфраструктури, послуг та інвестицій для широких верств населення [1; 2]. Для України, яка перебуває в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграції, розвиток ППП набуває

стратегічного значення як інструмент залучення ресурсів для відбудови економіки.

Публічно-приватне партнерство визначається як довгострокова співпраця між державними органами та приватним сектором, спрямована на фінансування, будівництво та управління об'єктами інфраструктури або надання суспільно важливих послуг. Його основною перевагою є можливість поєднання ефективності приватного сектору з соціальною відповідальністю держави [2].

У країнах Європейського Союзу ППП широко використовується для реалізації проєктів у сферах транспорту, енергетики, охорони здоров'я та освіти. Європейська Комісія розглядає ППП як інструмент підвищення інвестиційної спроможності держав та забезпечення сталого розвитку інфраструктури [1].

Важливим аспектом інклюзивного виміру ППП є його здатність забезпечувати доступність суспільно значущих послуг для різних соціальних груп, зокрема мешканців сільських територій, малозабезпечених верств населення та осіб з інвалідністю. У цьому контексті інклюзивність проявляється через орієнтацію проєктів на суспільну користь, а не лише на фінансову дохідність.

У міжнародній практиці ППП часто супроводжується механізмами гарантування соціальної ефективності проєктів, зокрема через встановлення соціальних індикаторів результативності, вимог до доступності послуг та екологічних стандартів. Це дозволяє інтегрувати принципи сталого та інклюзивного розвитку у процеси реалізації інфраструктурних проєктів.

В Україні розвиток ППП перебуває на етапі формування, однак уже існують законодавчі та інституційні передумови для його активного використання. Основними сферами застосування є транспортна інфраструктура, енергетика, охорона здоров'я та відновлення зруйнованих об'єктів. Водночас рівень реалізації ППП залишається обмеженим через інституційні бар'єри, недостатню довіру між державою та бізнесом, а також складність процедур підготовки проєктів.

В умовах війни та післявоєнного відновлення ППП може стати ключовим механізмом мобілізації приватних інвестицій для відбудови інфраструктури. Особливо важливим є його застосування у відновленні житлового фонду, транспортних коридорів та соціальної інфраструктури, що безпосередньо впливає на рівень інклюзивності розвитку територій.

Перспективним напрямом є також використання ППП у цифровій та «зеленій» трансформації економіки, зокрема у розвитку енергоефективних технологій, відновлюваної енергетики та цифрової інфраструктури. Це відповідає європейським підходам до поєднання інвестиційної політики з принципами сталого розвитку [2].

Таким чином, публічно-приватне партнерство є важливим інструментом забезпечення інклюзивного економічного розвитку, що дозволяє поєднувати ресурси держави та бізнесу для реалізації суспільно значущих проєктів. Досвід Європейського Союзу демонструє ефективність ППП як механізму розвитку

інфраструктури та підвищення доступності послуг для населення. Для України розвиток ППП є стратегічним напрямом післявоєнного відновлення та євроінтеграції, що потребує вдосконалення інституційної бази, підвищення прозорості та розвитку довіри між учасниками партнерства. Реалізація цього інструменту сприятиме формуванню більш інклюзивної та стійкої економічної системи.

Список використаних джерел:

1. European Commission. Public-Private Partnerships in the EU. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/public-private-partnerships_en (дата звернення: 13.04.26).
2. OECD. Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. Paris: OECD Publishing, 2012. URL: https://www.oecd.org/governance/budgeting/PPP-Recommendation.pdf (дата звернення: 13.04.26).
3. World Bank. Public-Private Partnerships Reference Guide. URL: https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ppp-reference-guide (дата звернення: 13.04.26).

УДК 338.43:332.122(477):061.1ЄС

Мунько А.Ю., *к.держ.упр., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
(м. Дніпро)

ІНТЕГРАЦІЯ ДОСВІДУ ЄС У ПОЛІТИКУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

Сучасні тенденції переосмислення політики сільського розвитку у світі дедалі більше спрямовуються на інтеграцію аграрної, екологічної та соціальної політики в єдині механізми публічного управління, здатні одночасно підвищувати продуктивність, зміцнювати життєстійкість та покращувати рівень життя в громадах. У Європейському Союзі це втілюється через нову модель Спільної аграрної політики (CAP 2023–2027), реалізовану через національні стратегічні плани, де окрему увагу приділено підтримці малонаселених територій, стимулюванню економічної диверсифікації та розвитку місцевих партнерських ініціатив. Паралельно, Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) пропонує концепцію «Ландшафт можливостей» (Rural Well-being), яка переносить акцент із чисто економічного підходу на благополуччя громади та її жителів. Ця концепція базується на класифікації сільських територій за трьома типами (розташовані всередині функціональних міських агломерацій, поблизу міст та віддалені райони), трьох взаємопов’язаних цілях розвитку (економічна сфера, соціальна складова та екологія) і передбачає спільну відповідальність уряду, бізнесу та

громадянського суспільства [4].

Світові тенденції 2024–2025 років свідчать про поступове коригування інструментів САР під впливом війни, змін клімату та протестних рухів серед фермерів. Так, Європейська комісія підвищила авансові виплати, спростила «зелені» вимоги для дрібних виробників і зосередила увагу на перенаправленні підтримки на найбільш уразливі господарства. Для України запозичення цього досвіду не може зводитися до простого копіювання європейських норм; натомість йдеться про інтеграцію гнучких інструментів місцевого розвитку у власні механізми публічного управління, адаптовані до умов воєнного та післявоєнного періодів. При цьому важливо спиратися на актуальні статистичні показники: частка сільського населення в Україні на 2024 рік становила близько 29,7 % [5], водночас зовнішня міграція та внутрішнє переміщення суттєво трансформують структуру людського капіталу.

Важливим аспектом, на який варто звернути увагу при вивченні досвіду ЄС, є інституціоналізація локальних партнерств розвитку за моделлю LEADER/CLLD, що забезпечує активне залучення місцевих учасників у процеси планування та реалізації проєктів сталого розвитку. Територіальні партнерства, відомі як LAG, отримують повноваження спільно визначати пріоритети та фінансувати комплекси невеликих, але взаємопов’язаних проєктів із високим мультиплікативним ефектом, серед яких мікрологістика та ініціативи креативної економіки. Досвід впровадження підходу LEADER демонструє позитивні результати для збалансованого розвитку територій: диверсифікація зайнятості, зростання соціального капіталу та посилення здатності громад до спільного управління.

Концепція «розумних сіл» (Smart Villages) виступає наступним етапом розвитку підходу LEADER і спрямована на цифрове розширення можливостей місцевих громад та інтеграцію інновацій у практики сільського розвитку. Стратегія «розумного села» передбачає розвиток цифрової інфраструктури, забезпечення дистанційних публічних послуг, використання агроданих, формування енергетичних кооперативів та організацію мобільності за потребою. Для України застосування цієї логіки доцільно реалізовувати через механізм CLLD у рамках інтеграції до acquis та майбутнього доступу до інструментів політики згуртованості, поєднуючи її з уже наявними практиками децентралізації, мережею ЦНАПів та розвитком локальної демократії.

Додатковим важливим елементом є впровадження інструменту сільської експертизи (rural proofing) у процесі розробки державних політик. Він передбачає системну оцінку впливу стратегій, програм і рішень на розвиток сільських територій, що дозволяє забезпечити збалансованість просторового розвитку та врахування потреб громад [2, с. 25].

Воєнна ситуація висуває перед політикою розвитку принципову умову – забезпечення життєстійкості громад і секторів економіки. За останніми оцінками, загальні потреби України у відновленні протягом наступних 10 років складають приблизно 524 млрд доларів, при цьому аграрний сектор та суміжні галузі зазнали значних пошкоджень і втрат. До 15 % основного капіталу аграрного виробництва пошкоджено, а площі посівів у 2022 році скоротилися

на 20 %. Аналітичні дані також свідчать про суттєві втрати техніки, елеваторних потужностей, тваринництва та обсягів продукції [3].

Відтак, інтеграція міжнародного досвіду повинна максимально враховувати реалії війни, зокрема фокусуватися на мінімізації логістичних і енергетичних ризиків, а також на поєднанні гуманітарних інтервенцій із місцевими стратегіями розвитку. Такий підхід дозволяє формувати більш стійкі й адаптивні моделі відновлення, здатні реагувати на непередбачувані виклики та підтримувати базову продуктивність аграрного та суміжних секторів.

У політико-адміністративній площині інтеграцію міжнародного досвіду в українські реалії доцільно будувати як послідовний ланцюг взаємопов'язаних інструментів, які можна умовно розподілити на три групи: інституційні та процедурні, фінансові та інформаційно-аналітичні інструменти.

Інституційні та процедурні інструменти передбачають впровадження CLLD-проєктування у громадах через локальні партнерства, закріплене в місцевих нормативних актах із прозорими правилами відбору мікропроєктів; проведення багатосторонньої сільської експертизи на рівні центральних органів виконавчої влади та військових адміністрацій; встановлення стандартів участі представників сільських і селищних громад у дорадчих органах при місцевих органах виконавчої влади та міністерствах.

Фінансові інструменти включають змішане фінансування проєктів «розумного села», включно з мікрогрантами на цифрові платформи послуг, енергетичні кооперативи та короткі ланцюги збуту; створення револьверних фондів із прив'язаними кредитними лініями для малих і середніх підприємств агропереробного сектору, що забезпечує відновлюваний характер фінансування та стабільність інвестицій у громадах; механізм авансування на етапі проєктного планування для LAG, аналогічний процедурі авансових виплат у CAP, із забезпеченням прозорого аудиту та системи ключових показників ефективності.

Інформаційно-аналітичні інструменти покликані підтримувати управлінські рішення й включають геопортали даних про аграрний сектор, сервіси для фермерів і громад, стандарти відкритих даних для моніторингу стратегій сільського розвитку та публічних послуг, а також створення локальних лабораторій смарт-рішень у партнерстві із закладами вищої освіти.

Інтеграція європейського досвіду в українських умовах потребує, передусім, збалансованого поєднання державного регулювання земельних відносин із цілями сталого розвитку сільських територій [1] та подолання інституційних бар'єрів, що у кризових умовах стримують ефективний територіальний розвиток. Багаторівневе врядування має слугувати фундаментом модернізації механізмів сільського розвитку відповідно до стандартів ЄС.

На наш погляд, найбільш помітний ефект від адаптації глобальних практик у воєнний та післявоєнний період в Україні можна очікувати у таких напрямах: підтримка місцевого економічного відновлення та коротких ланцюгів вартості, розвиток цифрових сервісів і забезпечення доступності публічних послуг, підвищення кліматичної стійкості та впровадження

принципів циркулярної економіки, зміцнення соціальної інфраструктури та людського капіталу, а також заходи з демінування та забезпечення безпеки.

Список використаних джерел:

1. Крушельницька Т. А., Довженко С. Земельні відносини та трансформація аграрного сектору в системі розвитку регіонів і громад: інвестиційна привабливість та фінансова спроможність. *Публічне адміністрування та національна безпека.* 2025. № 9. URL : https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-9-11422.
2. Bryce B.-A. Rural Proofing: Lessons from OECD countries and potential application to health. OECD, 2024. 61 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/rural-proofing_bf4fa3b5/4011899a-en.pdf.
3. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment in Ukraine: Total Cost of Reconstruction and Recovery Estimated at €506 Billion. EU Neighbours East. 2025. URL : https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/forth-rapid-damage-and-needs-assessment-in-ukraine-total-cost-of-reconstruction-and-recovery-estimated-at-e506-billion.
4. Rural Well-being: Geography of Opportunities, OECD Rural Studies, OECD Publishing, Paris, 2020. URL : https://doi.org/10.1787/d25cef80-en.
5. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. The World Bank Group. 2025. URL : https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released.

УДК: 502.131.1:330.34(477)

Нечипоренко В.О., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД ДО ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: СИНЕРГІЯ ЕКОНОМІКИ, ЕКОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Сучасні процеси інклюзивного розвитку характеризуються зростаючою складністю соціально-економічних систем, що зумовлює необхідність застосування міждисциплінарного підходу до їх дослідження та управління. У країнах Європейського Союзу інклюзивність розглядається як результат взаємодії економічних, соціальних, екологічних та управлінських факторів, що

потребує комплексного наукового аналізу [1; 2]. Для України в умовах євроінтеграційного курсу та післявоєнного відновлення такий підхід є особливо актуальним.

Міждисциплінарний підхід до інклюзивного розвитку передбачає інтеграцію методологічних інструментів різних наукових галузей, зокрема економіки, державного управління, екології, соціології та регіонального розвитку. Така інтеграція дозволяє більш комплексно оцінювати соціально-економічні процеси та формувати ефективні управлінські рішення [2].

В економічному вимірі інклюзивний розвиток спрямований на забезпечення рівного доступу до ресурсів та результатів економічної діяльності. Водночас екологічний компонент передбачає врахування принципів сталого розвитку, зокрема раціонального використання природних ресурсів та зменшення негативного впливу економічної діяльності на довкілля. У цьому контексті особливого значення набуває концепція «зеленої економіки», яка активно впроваджується в політиці ЄС [1].

У сфері державного управління міждисциплінарний підхід проявляється через впровадження моделей багаторівневого врядування (multi-level governance), які забезпечують координацію дій між наднаціональними, національними та регіональними інституціями. Така модель дозволяє враховувати різноманітність соціально-економічних умов та підвищувати ефективність політики інклюзивного розвитку [2].

Соціологічний вимір інклюзивного розвитку пов’язаний із дослідженням соціальної згуртованості, нерівності та механізмів соціальної інтеграції. Важливу роль відіграє аналіз соціального капіталу, рівня довіри в суспільстві та участі громадян у прийнятті рішень, що безпосередньо впливає на ефективність реалізації інклюзивної політики.

У країнах ЄС міждисциплінарний підхід реалізується через інтеграцію політик у рамках стратегічних документів, зокрема Європейського зеленого курсу (European Green Deal), який поєднує економічні, екологічні та соціальні цілі розвитку [1]. Такий підхід дозволяє досягати синергетичного ефекту та забезпечувати довгострокову стійкість розвитку.

Для України впровадження міждисциплінарного підходу є важливим інструментом модернізації системи державного управління та формування ефективної політики відновлення. Це передбачає координацію між різними секторами економіки, інтеграцію екологічних стандартів у економічну політику та посилення соціальної складової розвитку.

Особливого значення набуває розвиток міжсекторального партнерства між державою, бізнесом, науковими установами та громадянським суспільством. Така взаємодія дозволяє забезпечити більш ефективне використання ресурсів та підвищити якість управлінських рішень.

В умовах євроінтеграції України міждисциплінарний підхід сприяє гармонізації національної політики з європейськими стандартами, зокрема у сферах сталого розвитку, регіональної політики та соціальної інклюзії.

Міждисциплінарний підхід є важливим методологічним інструментом дослідження та реалізації інклюзивного розвитку, що забезпечує інтеграцію

економічних, соціальних, екологічних та управлінських аспектів. Досвід Європейського Союзу свідчить про ефективність такого підходу у формуванні збалансованої політики розвитку. Для України його впровадження є необхідною умовою модернізації системи управління та забезпечення сталого післявоєнного відновлення. Реалізація міждисциплінарних підходів сприятиме підвищенню ефективності державної політики та формуванню інклюзивної моделі розвитку.

Список використаних джерел:

1. European Commission. European Green Deal. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 07.04.26).
2. OECD. Governance for Sustainable Development. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: https://www.oecd.org/governance/ (дата звернення: 07.04.26).
3. World Bank. Inclusive Green Growth: The Pathway to Sustainable Development. Washington, DC, 2012. URL: https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6058 (дата звернення: 07.04.26).

УДК 336.225:004

Онишко О.В. *докторант*
кафедри публічних фінансів,
Державний податковий університет,
Науковий керівник: Давиденко Н. М.
д.е.н., професор,
Державний податковий університет
(м. Ірпінь, Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Інклюзивний розвиток національної економіки неможливий без довіри між державою та бізнесом, справедливого розподілу податкового навантаження та доступу суб'єктів господарювання до прозорих і зручних правил взаємодії з державою. У цьому контексті цифровізація податкового адміністрування набуває не лише технічного, а й інституційного значення: вона зменшує інформаційну асиметрію між платником податків і контролюючим органом, підвищує передбачуваність процедур, звужує простір для тіньових практик і створює умови для чеснішої конкуренції [1; 2]. Для України, яка водночас протидіє воєнним викликам і рухається до членства в ЄС, це питання має особливу актуальність.

Цифровізація податкового адміністрування та внутрішніх бізнес-процесів є важливим чинником інклюзивного розвитку, оскільки сприяє відповідальній корпоративній поведінці, зниженню витрат на дотримання податкових вимог і наближенню України до європейських стандартів врядування. Цифрові інструменти змінюють логіку взаємодії держави й бізнесу: від епізодичного контролю після здійснення операцій – до постійного обміну даними та моделі вбудованої відповідності. Електронна звітність, електронне інвойсування, автоматизований обмін інформацією, аналітика даних і цифрові сервіси істотно скорочують інформаційний розрив між компаніями та податковими органами. Наслідком цього є зниження можливостей для маніпулювання податковою базою, зростання прозорості господарських операцій і посилення податкової комплаєнтності [1; 2]. Водночас цифровізація зменшує трансакційні витрати сумлінних платників, що є принципово важливим для інклюзивного розвитку, адже доступ до податкових сервісів стає простішим не лише для великого бізнесу, а й для малих і середніх підприємств.

Сучасні дослідження засвідчують, що цифрова трансформація підприємств статистично значуще пов’язана зі зниженням рівня корпоративного уникнення податків [4]. Такий вплив реалізується щонайменше через три взаємопов’язані канали. Технологічний канал пов’язаний з автоматизацією обліку, кращою обробкою даних, підвищенням продуктивності та точності податкових розрахунків. Організаційний канал проявляється через посилення внутрішнього контролю, інтеграцію цифрових облікових систем, чіткіший розподіл відповідальності та ускладнення прихованих управлінських маніпуляцій. Канал середовища ґрунтується на стандартизації комунікацій, репутаційному тиску, відкритості даних і швидшому виявленні ризикових операцій [4]. У сукупності це формує більш відповідальну податкову поведінку бізнесу та підвищує якість корпоративного врядування.

У сучасних умовах податкову відповідальність доцільно розглядати як складову ESG-підходу і належного корпоративного управління. У цифровому середовищі сплата податків перестає бути лише фіскальним обов’язком і дедалі більше виступає індикатором зрілості компанії, її готовності діяти прозоро та враховувати інтереси широкого кола стейкхолдерів. Такий підхід безпосередньо пов’язаний з інклюзивним розвитком: податки формують ресурс для фінансування суспільних благ, а отже цифровізація, яка підвищує податкову дисципліну, опосередковано підтримує соціальну стійкість, розвиток територій і рівніші умови конкуренції.

Практики ОЕСР і країн ЄС переконують, що найбільш результативною є не фрагментарна автоматизація окремих процедур, а системна цифрова трансформація податкового адміністрування. Концепція Tax Administration 3.0 орієнтує податкові адміністрації на модель, за якої дотримання вимог вбудовується в цифрові бізнес-процеси ще на етапі їх проєктування [1]. Водночас міжнародні ініціативи, спрямовані на запобігання розмиванню податкової бази, зокрема рішення OECP/G20 у межах BEPS та Pillar Two, посилюють значення якісних даних, міждержавного обміну інформацією та

цифрової сумісності систем [3]. Для України це означає, що вектор євроінтеграційного розвитку у податковій сфері має спиратися не лише на оновлення норм, а й на розбудову сучасної цифрової інфраструктури адміністрування.

Україна вже сформувала базові елементи такої інфраструктури. Електронний кабінет платника, який надає понад 130 послуг у режимі 24/7, електронна звітність, програмні реєстратори розрахункових операцій та інші сервіси ДПС істотно розширили доступ бізнесу до податкових послуг і перевели значну частину взаємодії у дистанційний формат [5]. В умовах війни це має важливе значення, оскільки цифрові канали підвищують безперервність податкового адміністрування. Проте для переходу від набору електронних сервісів до цілісної цифрової екосистеми необхідні подальші кроки.

По-перше, доцільно забезпечити глибшу інтеграцію податкових систем з електронною ідентифікацією, державними реєстрами, митною та банківською інфраструктурою. По-друге, слід розвивати аналітику даних, ризик-орієнтований цифровий аудит і інструменти штучного інтелекту, одночасно гарантувавши прозорість алгоритмів, кібербезпеку та захист даних [2]. По-третє, важливо зменшувати витрати на дотримання податкових вимог для малого й середнього бізнесу через прості інтерфейси, передзаповнення форм, консультаційну підтримку та навчання цифровим навичкам. Це особливо актуально для підприємств у регіонах, що постраждали від війни, а також для агропродовольчого бізнесу, для якого доступність сервісів і передбачуваність правил є критично важливими.

Отже, цифровізація податкового адміністрування є важливою інституційною передумовою інклюзивного розвитку. Вона зменшує інформаційну асиметрію між державою та бізнесом, підвищує прозорість і якість внутрішнього контролю, стимулює відповідальну корпоративну поведінку та створює кращі умови для імплементації європейських стандартів податкового врядування в Україні. За умови поєднання цифрового контролю зі спрощенням процедур для сумлінних платників така модель здатна одночасно посилювати фіскальну спроможність держави, зміцнювати довіру та підтримувати більш справедливе економічне зростання.

Список використаних джерел:

1. OECD. Tax Administration 3.0: From Vision to Strategy. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/tax-administration/tax-administration-3-0-from-vision-to-strategy.pdf

2. OECD. Tax Administration Digitalisation and Digital Transformation Initiatives. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/tax-administration-digitalisation-and-digital-transformation-initiatives_87f43a78/c076d776-en.pdf

3. OECD. Corporate Tax Statistics 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. URL:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/11/corporate-tax-statistics-2025_09806d11/6a915941-en.pdf

4. Digital Transformation and Corporate Tax Avoidance // Journal of Risk and Financial Management. 2025. Vol. 18, No. 10. URL: https://ideas.repec.org/a/gam/jjrfmx/v18y2025i10p575-d1767971.html

5. Державна податкова служба України. Цифровізація сервісів для платників – пріоритет сучасної податкової системи. 2025. Державна податкова служба України. Цифровізація сервісів для платників – пріоритет сучасної податкової системи. URL: https://dp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/896304.html

УДК 332.122:330.341.1

***Прушківська Е.В.**, д.е.н., професор,*
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГРОМАД ЯК ОСНОВА ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап трансформації економіки України, зумовлений поглибленням процесів децентралізації влади, актуалізує необхідність переосмислення підходів до формування інвестиційного потенціалу територіальних громад. Передача значного обсягу повноважень та фінансових ресурсів на місцевий рівень створює передумови для активізації економічної діяльності, водночас підвищує вимоги до якості інституціонального середовища як визначального чинника ефективного використання ресурсного потенціалу територій.

У наукових підходах інвестиційний потенціал територіальної громади розглядається як інтегральна характеристика її здатності залучати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси з метою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Інвестиційний потенціал формується під впливом комплексу взаємопов’язаних факторів, серед яких ключове місце займають інституціональні умови, що визначають правила взаємодії економічних агентів, рівень довіри до влади, прозорість управлінських рішень та ефективність регуляторної політики [1].

Інституціональне середовище виступає системо утворюючим елементом процесу формування інвестиційного потенціалу, оскільки саме середовище визначає можливості мобілізації фінансових, матеріальних та людських ресурсів [2]. Структура інституціонального середовища охоплює формальні інститути (нормативно-правову базу, органи місцевого самоврядування, механізми регулювання) та неформальні інститути (довіру, соціальний капітал,

рівень громадської активності), які в сукупності формують інвестиційний клімат території.

В умовах децентралізації особливого значення набуває здатність місцевих органів влади забезпечувати ефективне управління розвитком громади, формувати стратегічні пріоритети та створювати сприятливе середовище для підприємницької діяльності.

З метою поглиблення наукового аналізу доцільно систематизувати інституціональні чинники формування інвестиційного потенціалу територіальних громад за функціональною ознакою. Зокрема, їх можна класифікувати на: регуляторні (нормативно-правова база, податкова політика, механізми державного та місцевого регулювання), організаційно-управлінські (ефективність діяльності органів місцевого самоврядування, якість стратегічного планування, рівень управлінських компетенцій), економічні (доступ до фінансових ресурсів, інвестиційні стимули, інструменти державно-приватного партнерства), соціальні (рівень довіри до інституцій, соціальний капітал, громадська активність) та інноваційно-цифрові (рівень цифровізації управління, доступ до інформаційних ресурсів, впровадження інноваційних рішень). На наш погляд, така класифікація дозволяє комплексно оцінити інституціональне середовище та визначити ключові напрями його вдосконалення з метою підвищення інвестиційної привабливості територіальних громад і забезпечення інклюзивного розвитку регіональної економіки.

Важливим аспектом є вплив децентралізації економічної влади на трансформацію інституціонального середовища. З одного боку, розширення автономії територіальних громад сприяє підвищенню їх інвестиційної привабливості, розвитку локальних ініціатив та посиленню конкуренції між регіонами за ресурси. З іншого боку, існують суттєві ризики, пов’язані з асиметрією розвитку громад, різним рівнем управлінських компетенцій, а також обмеженістю фінансово-економічних ресурсів, що може призводити до поглиблення міжрегіональних диспропорцій.

Особливу роль у формуванні інвестиційного потенціалу територіальних громад відіграють інновації та процеси цифровізації. Інтеграція цифрових технологій у систему управління сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, оптимізації адміністративних процедур та покращенню доступу до інформації для потенційних інвесторів [3]. У цьому контексті цифровізація виступає не лише інструментом підвищення ефективності управління, але й важливим фактором формування довіри до інституцій, що є ключовою передумовою активізації інвестиційної діяльності.

З позицій інклюзивного розвитку регіональної економіки інституціональне середовище має забезпечувати рівний доступ до економічних можливостей для всіх суб’єктів господарювання та соціальних груп населення.

Це передбачає формування умов для розвитку малого та середнього бізнесу, підтримку підприємницьких ініціатив, створення нових робочих місць та розвиток соціальної інфраструктури [4]. Інклюзивність у даному контексті розглядається як здатність економічної системи забезпечувати збалансований розподіл результатів економічного зростання та мінімізувати соціально-економічну нерівність.

У сучасних умовах воєнних викликів проблема формування інвестиційного потенціалу територіальних громад набуває особливої актуальності. Руйнування інфраструктури, міграційні процеси, скорочення економічної активності суттєво ускладнюють процеси залучення інвестицій. Водночас це створює передумови для структурної перебудови економіки, впровадження інноваційних підходів до управління розвитком територій та активізації міжнародного співробітництва. У цьому контексті важливим є використання європейського досвіду формування ефективного інституціонального середовища, орієнтованого на підтримку регіонального розвитку та забезпечення соціальної згуртованості.

Таким чином, інституціональне середовище є ключовим чинником формування інвестиційного потенціалу територіальних громад в умовах децентралізації економічної влади. Його ефективність визначає можливості залучення інвестицій, рівень економічної активності та перспективи сталого розвитку регіональної економіки. Забезпечення інклюзивного характеру розвитку потребує комплексного підходу, що передбачає удосконалення інституційних механізмів, розвиток цифровізації та інновацій, а також посилення ролі місцевого самоврядування у формуванні сприятливого інвестиційного клімату. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності територіальних громад та забезпеченню їх ефективної інтеграції у європейський економічний простір.

Списком використаних джерел:

1. Camagni R., Capello R. Regional competitiveness and territorial capital: a conceptual approach and empirical evidence from the European Union. *Regional Studies.* 2012. Vol. 47, No. 9. p. 1383-1402. DOI: https://doi.org/10.1080/00343404.2012.681640

2. Кудрик Р. А., Побурко О. Я. Теоретичні основи формування інвестиційного потенціалу територіальної громади. Регіональна економіка. 2025. № 1. С. 82-89. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-1-7

3. Шеленко Д. І., Шпикуляк О. Г., Бойчук В. М. Стратегічні пріоритети управління формуванням інвестиційного потенціалу розвитку територіальних громад на засадах активізації підприємництва. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 85-90. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-16

4.Прушківська, Е.В., Лазнева, І.О., Чкан О.В. Роль інклюзії соціального

бізнесу в забезпеченні стійкого розвитку територіальних громад. Економічний простір, 2025. № 199, С. 255-261. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.199.255-261

УДК 330.341:330.354

***Прушківський В.Г.**, д.е.н., професор,*
Національний університет «Запорізька політехніка»
***Фурсова К.В.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*
Національний університет «Запорізька політехніка»
(м.Запоріжжя, Україна)

ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: РОЛЬ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНКЛЮЗИВНОГО ЗРОСТАННЯ БАЛТІЙСЬКОГО РЕГІОНУ

Сучасний етап розвитку світової економіки визначається стрімким переходом до постіндустріальної парадигми. В цьому контексті ключовими глобальними трендами стають домінування економіки знань, цифровізація всіх ланок суспільного життя та пріоритетність людського капіталу над матеріальними ресурсами. Глобальна трансформація супроводжується «зеленим» курсом виробництва та споживання, розвитком платформних бізнес-моделей та посиленням ролі інноваційних екосистем. У цьому контексті визначальною тенденцією є зміщення акценту з кількісних показників ВВП на якісні параметри інклюзивності, що передбачає залучення широких верств населення до результатів економічного зростання та подолання цифрового і соціального розриву.

Для країн Балтії (Естонії, Латвії, Литви) ці глобальні тренди стали дорожньою картою системних реформ. Ключовим чинником, що забезпечив їхній динамічний розвиток, стала розбудова адаптивного інституційного середовища, здатного інтегрувати світові технологічні інновації в національну економіку [1-2]. Постіндустріальний перехід у цих країнах базується на сервіс-орієнтованій моделі, де цифровізація державного управління виступає головним інструментом забезпечення інклюзивності [3]. Зокрема, інституціоналізація цифрових прав громадян дозволила сформувати високий рівень довіри до державних інституцій, що є базовою предумовою для успішної реалізації стратегій сталого розвитку. Крім того, гармонізація національних правових систем із регуляторними стандартами ЄС забезпечила прозорість ринкових механізмів та захист інвестицій в інтелектуальний капітал. Важливим аспектом стало впровадження інклюзивних освітніх платформ, які сприяють безперервній адаптації трудових ресурсів до динамічних вимог постіндустріального ринку праці. Це дозволило країнам регіону не лише подолати технологічне відставання, а й створити стійку соціально-економічну

систему, здатну до самовідновлення в умовах глобальної турбулентності. Естонський досвід побудови «e-Estonia»(електронної держави) демонструє, як інституційні інновації можуть нівелювати бар'єри у доступі до державних, освітніх та фінансових ресурсів, створюючи рівні можливості для громадян незалежно від їх соціального статусу.

Ефективне управління постіндустріальними ризиками та відповідність стандартам сталого розвитку є фундаментом для успішного закріплення країни у глобальних ланцюгах доданої вартості. Посилення інституційної спроможності у сфері превентивного моніторингу економічних викликів дозволяє суттєво мінімізувати загрози структурного безробіття, спричиненого інтенсивною автоматизацією та цифровізацією виробничих процесів. У цьому контексті критично важливою є розбудова дієвих механізмів державно-приватного партнерства, що забезпечують концентрацію інвестиційних ресурсів у наукомістких галузях та прискорюють комерціалізацію інноваційних розробок. Особливої ваги набуває впровадження цільових фінансових стимулів для підприємств, які інтегрують принципи циркулярної економіки та енергоефективні технології у свої операційні цикли. Досвід країн Балтії ілюструє, що справжня інклюзивність досягається через спрощення доступу малого та середнього бізнесу до глобальних фінансових платформ та інструментів електронної торгівлі [4].

Реформування інституційного базису агропродовольчої сфери за балтійським зразком дозволить Україні перейти від сировинної моделі експорту до створення потужних інноваційних кластерів із глибоким ступенем переробки продукції. Формування стабільного та прозорого регуляторного поля є не лише вимогою євроінтеграції, а й стратегічним інструментом залучення прямих іноземних інвестицій у високотехнологічні сегменти національної економіки. Досвід Балтії підтверджує, що успіх трансформацій залежить від синергії зусиль держави та бізнесу у створенні цифрової інфраструктури та інвестицій у безперервне навчання. Для України стратегічно важливим є запозичення інституційних інструментів підтримки інновацій, що дозволить забезпечити стійкість національної економіки та її конкурентоспроможність у глобальному постіндустріальному просторі.

Обґрунтування ролі інституцій свідчить, що інклюзивне зростання не є автоматичним наслідком технологічного прогресу, а результатом цілеспрямованої державної політики. Формування сприятливого інституційного середовища для розвитку «зелених» технологій та цифрового підприємництва є єдиним дієвим механізмом забезпечення економічного прориву. Особливого значення це набуває для трансформації національного агропродовольчого сектору, де впровадження інноваційних інституційних інструментів дозволить перейти від експорту сировини до виробництва продукції з високим рівнем доданої вартості. Системна адаптація балтійських практик у сфері цифровізації державних послуг забезпечить прозорість розподілу ресурсів та рівний доступ суб'єктів господарювання до інвестиційних фондів ЄС. Більше того, розбудова інклюзивного правового поля сприятиме активізації сільських територій через розвиток технологічних хабів та кооперацію фермерських господарств на

засадах сталої біоекономіки. Стратегічний фокус на поєднанні інституційної стійкості та технологічної модернізації стане фундаментом для довгострокової конкурентоспроможності національної економіки на глобальному ринку. Таким чином, імплементація балтійського досвіду дозволить Україні не лише прискорити процес євроінтеграції, а й побудувати сучасну модель інклюзивної економіки, готову до викликів глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. OECD. Strengthening FDI and SME Linkages in the Baltic States. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/strengthening-fdi-and-sme-linkages-in-the-baltic-states_26532e46-en
2. World Bank. Catching-Up Regions Initiative: Supporting Lagging Regions in the Baltic States [Electronic resource]. Washington, DC: World Bank, 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/region/eca/brief/catching-up-regions-initiative
3. Digital Decade Country Report 2024: Lithuania, Latvia, Estonia. European Commission: official website. 2024. URL: digital-strategy.ec.europa.eu
4. Menshikov V., Ruža O., Semeneca J. (2024). Start-up ecosystems: the experience of Latvia, Lithuania, Estonia. Entrepreneurship and Sustainability Issues. Vol. 11. No. 4. P. 387–405. DOI: https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.4(24).

УДК: 338.1:330.34(477)

Рибецький Д.О., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ІНКЛЮЗИВНЕ ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ В ЄС: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням соціально-економічних диспропорцій, що актуалізує необхідність переходу до моделі інклюзивного економічного зростання. У цьому контексті особливої ваги набуває досвід Європейського Союзу, де інклюзивність визначена як один із ключових пріоритетів економічної політики [1; 4]. Для України, яка перебуває в умовах воєнних викликів та одночасно реалізує євроінтеграційний курс, питання адаптації європейських підходів до інклюзивного розвитку набуває стратегічного значення.

Концепція інклюзивного економічного зростання в Європейському Союзі

сформувалася в межах стратегічних ініціатив, зокрема «Europe 2020», де акцент зроблено на поєднанні економічної ефективності, соціальної справедливості та сталого розвитку [1]. Інклюзивне зростання розглядається як процес, що забезпечує участь широких верств населення в економічній діяльності, рівний доступ до ресурсів, можливостей і результатів розвитку [2].

Ключовими складовими інклюзивного зростання в ЄС є:

– забезпечення високого рівня зайнятості населення;

– зниження рівня бідності та соціальної ізоляції;

– розвиток людського капіталу через освіту та професійну підготовку;

– розширення доступу до фінансових послуг;

– підтримка вразливих соціальних груп [3; 4].

Важливу роль у реалізації політики інклюзивного розвитку відіграють інституційні механізми, зокрема Європейський соціальний фонд (ESF+), програми зайнятості та соціальних інновацій, а також ініціативи, спрямовані на підтримку молоді, жінок та осіб з обмеженими можливостями [4]. Значна увага приділяється розвитку регіональної політики, яка спрямована на зменшення територіальних диспропорцій.

Для України імплементація підходів інклюзивного економічного зростання має враховувати специфіку національної економіки, зокрема вплив воєнних дій, демографічні зміни, міграційні процеси та структурні дисбаланси. Одним із пріоритетних напрямів є формування ефективної політики зайнятості, спрямованої на інтеграцію внутрішньо переміщених осіб та ветеранів у економічну діяльність.

Не менш важливим є розвиток агропродовольчого сектору як ключового драйвера інклюзивного зростання, що забезпечує зайнятість у сільській місцевості та сприяє підвищенню рівня продовольчої безпеки. У цьому контексті доцільним є використання європейського досвіду підтримки малих та середніх фермерських господарств, кооперативного руху та сталого сільського розвитку [3].

Суттєвим аспектом є також забезпечення фінансової інклюзії через розширення доступу до банківських послуг, кредитних ресурсів та цифрових фінансових інструментів, що відповідає підходам, визначеним міжнародними організаціями [2]. Це сприятиме активізації підприємницької діяльності та підвищенню економічної активності населення.

Окрему увагу слід приділити розвитку цифрової інклюзії, яка в умовах цифровізації економіки стає важливим чинником забезпечення рівного доступу до інформаційних ресурсів, освітніх можливостей та ринку праці.

Таким чином, концепція інклюзивного економічного зростання в Європейському Союзі базується на поєднанні економічної ефективності, соціальної справедливості та рівності можливостей [1; 4]. Для України імплементація європейського досвіду потребує адаптації до сучасних викликів, зокрема воєнних умов, та передбачає формування комплексної державної політики, спрямованої на розвиток людського капіталу, підтримку вразливих груп населення, забезпечення фінансової та цифрової інклюзії, а також зміцнення ролі агропродовольчого сектору. Реалізація зазначених підходів

сприятиме формуванню стійкої, конкурентоспроможної та соціально орієнтованої економіки України.

Список використаних джерел:

1. European Commission. *Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52010DC2020 (дата звернення: 10.04.26).
2. World Bank. *Inclusion Matters: The Foundation for Shared Prosperity*. URL: https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16195 (дата звернення: 10.04.26).
3. OECD. *Inclusive Growth*. URL: https://www.oecd.org/inclusive-growth/ (дата звернення: 10.04.26).
4. European Commission. *European Pillar of Social Rights*. URL: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1226&langId=en (дата звернення: 10.04.26).

УДК 005.334:005.51:631.11

Суханова А.В., *к.е.н., доцент, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту*, *Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК У ЄС: ДОСВІД ТА НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Сучасні зміни в економіці та суспільстві призводять до збільшення соціальної нерівності, тому важливо застосувати моделі інклюзивного розвитку. Європейський Союз розробив комплексний пакет заходів, спрямованих на дискримінації та соціальної ізоляції, подолання бідності, що є важливим орієнтиром для України в умовах євроінтеграції.

Інклюзивний розвиток передбачає, що всі люди, незалежно від своєї соціальної групимають однаковий доступ до ресурсів, можливостей та послуг для всіх соціальних груп. Це є найважливіша умова стабільності суспільства.

Проблематика інклюзивного розвитку активно досліджується як міжнародними організаціями, так і науковцями. У документах Європейської Комісії зазначається, що соціальна інклюзія є центральним елементом європейської соціальної моделі та охоплює боротьбу з бідністю, дискримінацією та соціальною нерівністю. [1]

Водночас інклюзивне суспільство – це таке, яке забезпечує можливості для повноцінної участі громадян у соціальному, економічному та культурному

житті. [2]

Окремі дослідження підкреслюють, що цифровізація, людський капітал та ефективне управління є ключовими факторами інклюзивного зростання в Європі [7].

Основною метою, даного дослідження є узагальнення досвіду ЄС у сфері інклюзивного розвитку та визначення можливостей його адаптації в Україні.

Інклюзивний розвиток у Європейському Союзі грунтується на принципах рівності, відсутності дискримінації та соціальної справедливості. Серед основних документів є Європейський стовп соціальних прав, який визначає 20 основних принципів, спрямованих на забезпечення рівних можливостей та доступу до соціального захисту [1].

ЄС реалізує комплексні стратегії, спрямовані на:

- гендерну рівність;
- інтеграцію осіб з інвалідністю;
- боротьбу з расизмом і дискримінацією;
- підтримку вразливих груп населення [2].

Отже, інклюзія розглядається як політика, міжсекторальна політика, що охоплює освіту, зайнятість, охорону здоров'я та соціальні послуги.

До основних інструменів, що забезпечують інклюзивності в ЄС, можна віснести:

1. Фінансові механізми

Важливу роль відіграють структурні фонди ЄС, зокрема Європейський соціальний фонд, який фінансує програми пов'язані з працевлаштуванням, навчанням та соціальною інтеграцією [5].

2. Соціальна економіка

У ЄС функціонує близько 2,8 млн організацій соціальної економіки, які забезпечують роботу понад 13 млн осіб [4]. Ці підприємства створюються не лише для отримання прибутку, але й для досягнення повного соціального ефекту.

3. **Політики рівності та недискримінації**

Європейська Комісія впроваджує спеціальні стратегії, такі як гендерна рівність, інтеграції ромів та права осіб з інвалідністю, які допомогають створити «Союз рівності»[2] .

4. Молодіжна та освітня політика

Співробітництво ЄС забезпечує рівні можливості для молоді у освіті та ринку праці, стираючи їх соціальні інтеграції за допомогою освітніх програм. [3]

До основних етапів реалізації інклюзивної політики у ЄС можна віднести такі [6]:

- знизити рівень соціальної ізоляції;
- підвищити рівень зайнятості;

- покращити доступ до освіти та соціальних послуг;
- забезпечити більшу рівність можливостей.

Водночас залишаються виклики, пов’язані з регіональними диспропорціями та новими соціальними ризиками.

Для України, яка рухається шляхом євроінтеграції, важливими є такі напрями:

1. Гармонізація законодавства

Необхідне впровадження норм ЄС щодо недискримінації та соціального захисту.

2. Розвиток соціальної економіки

Підтримка соціального підприємництва як інструменту інтеграції вразливих груп.

3. Реформування системи соціального захисту

Перехід від пасивної допомоги до активної політики зайнятості.

4. Інвестиції в людський капітал

Розвиток освіти, цифрових навичок та доступу до якісних соціальних послуг.

5. Децентралізація та розвиток громад

Забезпечення інклюзивного розвитку на місцевому рівні через громади.

Отже, підводячи підсумок вище сказаного, можемо сказати, що інклюзивний розвиток є ключовою складовою сучасної соціально-економічної політики Європейського Союзу. Досвід ЄС демонструє ефективність комплексного підходу, що поєднує економічні, соціальні та інституційні інструменти.

Для України імплементація цих підходів відкриває можливості для зменшення соціальної нерівності, підвищення якості життя населення та забезпечення сталого розвитку. Водночас успішна адаптація потребує системних реформ, інституційної спроможності та політичної волі.

Список використаних джерел:

1. European Commission. Social protection and social inclusion. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu
2. European Commission. Equality and inclusion. URL: https://commission.europa.eu
3. European Commission. Social inclusion. URL: https://commission.europa.eu
4. European Commission. Social economy and inclusive entrepreneurship. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu
5. European Commission. Inclusive societies and ESF. URL: https://commission.europa.eu

6. Eurofound. Social inclusion concept. URL: https://www.eurofound.europa.eu
7. Rusu R., Oprean-Stan C. Inclusive growth determinants in Europe. 2025.

УДК 339.92:336.71:332.14:338.43

Хом'як М.С. *докторант кафедри публічних фінансів, Державний податковий університет (м. Ірпінь, Україна)*

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ФІНАНСОВОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ ДЛЯ РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ

Інклюзивний розвиток національної економіки в умовах євроінтеграції передбачає не лише економічне зростання, а й формування рівного доступу регіонів, територіальних громад, суб'єктів малого і середнього підприємництва до фінансових ресурсів, інвестиційних можливостей та інституцій підтримки. Для України це питання набуває особливої актуальності в умовах війни та повоєнного відновлення, коли просторові диспропорції у доступі до банківського фінансування безпосередньо впливають на темпи регіонального розвитку, стійкість місцевої економіки та перспективи модернізації агропродовольчого сектору [1; 2].

Регіональний фінансовий простір доцільно розглядати як систему інститутів, фінансових потоків, інструментів і механізмів, через які здійснюється мобілізація, перерозподіл та використання фінансових ресурсів у межах окремих територій. У сучасних умовах його інклюзивність визначається не тільки щільністю банківської мережі чи обсягами кредитування, а й здатністю забезпечувати доступ до фінансування для виробників у периферійних, сільських і ризикових регіонах. Саме такий підхід відповідає сучасній європейській логіці регіонального розвитку, де фінансова інклюзія розглядається як одна з передумов економічної згуртованості, конкурентоспроможності територій і стійкості місцевих виробничих систем [3; 4].

Для України євроінтеграційний вимір формування регіонального фінансового простору є особливо важливим з огляду на процес наближення національного законодавства до acquis ЄС у сфері фінансових послуг. Національний банк України вже представив Європейській Комісії оцінку ступеня наближення вітчизняного законодавства до права ЄС, що фактично визначає рамки майбутньої трансформації фінансового сектору [4]. Така трансформація має значення не лише для макрофінансової стабільності, а й для регіонального розвитку, оскільки гармонізація правил банківської діяльності,

кредитного регулювання, управління ризиками та фінансової інфраструктури створює передумови для підвищення довіри до банків, розширення інструментів кредитування та інтеграції українських регіонів у європейський економічний простір.

У цьому контексті особливої ваги набуває розвиток агропродовольчого сектору, який залишається одним із базових секторів української економіки та одночасно визначальним чинником продовольчої безпеки. Для більшості регіонів України саме аграрне виробництво, переробка, логістика та зберігання продукції формують значну частку локальної зайнятості та доходів. Водночас у воєнних умовах суб'єкти агропродовольчого сектору стикаються з істотними бар'єрами доступу до фінансування: високими ризиками, браком ліквідної застави, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням витрат на енергоносії та потребами в релокації або технічній модернізації. За таких умов нерівномірність регіонального фінансового простору перетворюється на фактор нерівності можливостей розвитку для аграрного бізнесу, особливо для малих і середніх виробників [1; 3].

Досвід Європейського Союзу засвідчує, що інклюзивний розвиток агропродовольчого сектору неможливий без поєднання ринкових і публічних механізмів фінансової підтримки. У країнах ЄС важливу роль відіграють кредитні гарантії, програми підтримки МСП, розвиток локальних фінансових інституцій, цифровізація фінансових послуг, а також використання інструментів змішаного фінансування. Для України особливий практичний інтерес становлять механізми, що поєднують міжнародний фінансовий ресурс із національною банківською системою. Одним із таких інструментів є EU4Business-EBRD Credit Line, який спрямований на підтримку інвестиційних проєктів малого і середнього бізнесу через банки-партнери [5]. Для агропродовольчого сектору такий підхід є особливо цінним, оскільки дозволяє поєднати доступ до зовнішніх ресурсів із локальною банківською інфраструктурою.

З позицій інклюзивного розвитку важливо, щоб фінансовий простір України формувався не як система концентрації ресурсів у фінансовому центрі, а як багаторівневий механізм підтримки регіонів відповідно до їхніх виробничих, соціальних та безпекових особливостей. Для цього необхідно посилити територіальну, секторну та інституційну інклюзивність фінансування. Територіальна інклюзивність означає забезпечення доступу до кредитних та інвестиційних ресурсів для підприємств і громад незалежно від їхнього місця розташування. Секторна інклюзивність передбачає адаптацію фінансових продуктів до потреб аграрного виробництва, переробки, кооперації, зберігання, енергозабезпечення та логістики. Інституційна інклюзивність означає розширення дії гарантійних, компенсаційних і страхових механізмів, здатних зменшити ризики фінансування для банків та позичальників [3; 5].

У межах євроінтеграційного курсу України доцільно орієнтуватися на кілька стратегічних напрямів удосконалення регіонального фінансового простору. По-перше, необхідно прискорити гармонізацію фінансового регулювання із нормами ЄС та забезпечити її практичний ефект для регіонального доступу до фінансування [4]. По-друге, важливо розширити використання європейських інструментів підтримки малого і середнього бізнесу в регіонах, насамперед у сферах аграрного виробництва, переробки та продовольчої логістики [5]. По-третє, необхідним є формування регіональних кредитно-інвестиційних платформ або хабів, які поєднуватимуть банки, місцеві органи влади, бізнес-асоціації, кооперативи та міжнародних партнерів. По-четверте, доцільно посилювати цифрову фінансову інклюзію, яка в сучасних умовах здатна компенсувати скорочення фізичної банківської мережі та забезпечити ширший доступ сільських громад до фінансових послуг [1; 3].

Отже, євроінтеграція має розглядатися не лише як зовнішньополітичний курс, а як реальний інституційний механізм модернізації регіонального фінансового простору України. Імплементація досвіду ЄС у сфері фінансової інклюзії, підтримки підприємництва та розвитку територій створює можливості для формування більш збалансованої системи кредитно-інвестиційного забезпечення регіонів. Для агропродовольчого сектору це означає розширення доступу до фінансування, підтримку інвестиційної модернізації, зміцнення локальних виробничих ланцюгів і підвищення стійкості продовольчої системи. Саме тому формування інклюзивного регіонального фінансового простору на євроінтеграційних засадах слід розглядати як одну з ключових передумов стійкого розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Статистика фінансового сектору: кредити та депозити за регіонами Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial.
2. Капітальні інвестиції за регіонами (у фактичних цінах, млн грн). Державна служба статистики України. URL: https://www.chernigivstat.gov.ua/statdani/kapinvest/ki_reg_10-20.xlsx .
3. Стратегія з розвитку кредитування [Електронний ресурс] / Рада з фінансової стабільності, Національний банк України. Київ, 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Lending_development_strategy_2024.pdf .
4. NBU Presents European Commission with Assessment of Approximation of National Legislation to EU Acquis in the Area of Financial Services [Electronic resource] / Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/en/news/all/natsionalniy-bank-u-mejah-skriningu-predstaviv-yevropeyskiy-komisiyi-otsinku-nablijennya-natsionalnogo-zakonodavstva-do-aktiv-prava-yes-v-sferi-finansovih-poslug.

5. EU4Business-EBRD Credit Line. European Bank for Reconstruction and Development. URL: https://www.ebrd.com/home/work-with-us/projects/psd/56867.html .

УДК: 330.34:339.923:061.1ЄС

Цимбалюк С.М., *к.е.н., доцент,*
Волинський інститут
імені В'ячеслава Липинського
Міжрегіональної академії управління
персоналом
(м. Луцьк, Україна)

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ТА ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ

Економічні трансформації, що відбуваються в країнах Європейського Союзу, демонструють зміну уявлень про джерела зростання. Збільшення обсягів виробництва більше не розглядається як достатня умова підвищення добробуту. У центрі уваги перебуває структура цього зростання, ступінь залучення населення до економічної діяльності та розподіл створених результатів. Саме в цьому вимірі формується концепція інклюзивного розвитку, що пов'язує економічну динаміку із соціальною участю, доступом до ресурсів і можливістю реалізації людського потенціалу.

У європейській практиці інклюзивність закріплена на рівні інституційної політики. План реалізації Європейського стовпа соціальних прав встановлює орієнтири щодо зайнятості, освіти та зниження бідності, що відображає прагнення до узгодження економічних і соціальних результатів. Зокрема, до 2030 року визначено завдання підвищити рівень зайнятості населення віком 20–64 років до 78%, розширити участь дорослого населення у навчанні та скоротити масштаби соціального виключення [3].

Статистичні оцінки підтверджують, що європейські економіки досягають поступу саме через поєднання ринку праці та розвитку людського капіталу. За даними Євростату, рівень зайнятості у ЄС у 2024 р. становив 75,8%, однак цей показник суттєво відрізняється залежно від освітнього рівня населення: понад 86% серед осіб із вищою освітою та менше 60% серед осіб із низьким рівнем освіти. Така диференціація свідчить про пряму залежність економічної активності від накопичених знань і навичок [4].

У наукових працях українських дослідників інклюзивний розвиток розглядається як модель, що базується на взаємодії інституцій, економічних механізмів і соціальних практик. У працях І. О. Цимбалюк [1] обґрунтовано, що інклюзивний розвиток у ЄС забезпечується через систему інституційних інструментів, серед яких особливе значення мають політика зайнятості, підтримка людського капіталу, розвиток територіальної згуртованості та

фінансові механізми перерозподілу ресурсів. Підкреслюється, що саме інституційне середовище визначає можливість залучення широких верств населення до економічної активності, а не лише обсяги інвестицій чи темпи зростання виробництва.

Подальший розвиток цієї позиції представлено у монографії, присвяченій єврорегіональному співробітництву, де обґрунтовано значення транскордонних зв'язків для активізації зовнішньоекономічної та інвестиційної діяльності. Автори показують, що єврорегіони формують простір, у межах якого відбувається не лише рух капіталу, а й поширення управлінських практик, інституційних стандартів і механізмів взаємодії між державою, бізнесом і громадою [2]. Саме в таких формах співпраці створюються умови для ширшого залучення населення до економічних процесів, що відповідає логіці інклюзивного розвитку.

Європейський досвід також демонструє значення адресної політики щодо груп населення, які мають обмежений доступ до ринку праці. Зокрема, рівень зайнятості осіб з інвалідністю в ЄС залишається істотно нижчим, ніж у загальній популяції, що зумовлює необхідність спеціальних програм підтримки. Водночас реалізація молодіжних ініціатив, спрямованих на перехід від освіти до зайнятості, підтверджує ефективність інституційного супроводу у зменшенні ризиків соціального виключення [5].

Для України цей досвід має прикладний характер у контексті воєнних викликів та післявоєнного відновлення. Поглиблення європейської інтеграції відкриває доступ до ринків, фінансових ресурсів і технологій, однак одночасно вимагає перебудови внутрішньої економічної політики. Йдеться про необхідність забезпечення зайнятості, розвитку системи освіти і перекваліфікації, створення умов для підприємницької активності та зменшення територіальних диспропорцій. У цьому зв'язку інклюзивний розвиток доцільно розглядати як основу формування економічної політики, що поєднує інвестиційне зростання з розширенням участі населення у створенні економічних результатів.

Отже, європейська практика свідчить, що поєднання інвестиційної активності, розвитку людського капіталу та інституційної взаємодії на різних рівнях формує умови для стійкого економічного зростання. Для України це означає необхідність орієнтації на моделі розвитку, у яких інтеграція до європейського простору супроводжується розширенням економічних можливостей населення та підвищенням якості соціально-економічних результатів.

Список використаних джерел:

1. Цимбалюк І. О. Інституції та інструменти інклюзивного розвитку ЄС: досвід і перспективи для України. *EUROPEAN PERSPECTIVE: сучасні виклики*

та можливості для України. Луцьк: Вежа-Друк. 2024. С. 8–28. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/24034/1/compressed.pdf

2. Павліха Н. В., Зелінська О. З., Цимбалюк І. О. Стратегічне єврорегіональне співробітництво: основа для активізації зовнішньоекономічної та інвестиційної діяльності в Україні. Луцьк: Вежа-Друк. 2023. 432 с.

3. European Commission. European Pillar of Social Rights Action Plan. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-pillar-social-rights-building-fairer-and-more-inclusive-european-union/european-pillar-social-rights-action-plan_en

4. Eurostat. Employment – annual statistics. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics

5. European Commission. Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030. URL: https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=23716&langId=en

УДК 332.3:330.15:338.43:355.01

***Чемодуров О. М.**, к.е.н., доцент*
кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту
Національний університет
біоресурсів і природокористування
України
(м. Київ, Україна)

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ВТРАТ ЗЕМЕЛЬНОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ІНКЛЮЗИВНИЙ ПІДХІД

Збройна агресія проти України спричинила масштабні та системні втрати земельного капіталу, які виходять за межі традиційного розуміння економічних збитків. Значна частина сільськогосподарських земель втратила можливість використання внаслідок мінування, фізичної деградації ґрунтів, руйнування меліоративної інфраструктури та порушення функціонування земельних ринків. У результаті земля як економічний актив частково або повністю вибуває з господарського обігу. При цьому значна частина таких втрат не відображається у стандартних економічних показниках, оскільки має позаринковий характер, є відкладеною у часі або пов’язана з деградацією екосистемних функцій. Це формує приховане скорочення національного багатства, яке не фіксується через традиційні індикатори виробництва. У дослідженні втрати земельного капіталу інтерпретуються як процес багатовимірного виключення земель з економічного обігу, що має просторовий, інституційний, екосистемний та міжчасовий виміри.

Метою дослідження є розробка інтегрованої методологічної рамки кількісної оцінки втрат земельного капіталу як складової національного багатства з урахуванням специфіки воєнних ризиків та інституційних

обмежень. У роботі застосовано інклюзивний підхід до оцінки природного капіталу, відповідно до якого земля розглядається не лише як фізичний ресурс або фактор виробництва, а як багатовимірний економічний актив, здатний генерувати довгострокові потоки економічних і екосистемних вигод. Методологія базується на поєднанні підходів мінімальних витрат відновлення, avoided/restoration cost та дисконтування майбутніх грошових потоків. Вона узгоджується з міжнародними рамками оцінки природного капіталу, зокрема SEEA Ecosystem Accounting та підходами Світового банку до оцінки втрат і потреб у відновленні.

Запропонована структура оцінки включає чотири взаємопов'язані блоки втрат земельного капіталу. Перший блок охоплює витрати на відновлення можливості користування землею, включаючи розмінування, відновлення ліквідності ринку землі та зниження інституційних ризиків. Саме цей блок формує базову передумову повернення земель до економічного обігу, оскільки без фізичного та інституційного доступу земля не може функціонувати як актив. Другий блок включає екосистемні втрати, пов'язані зі зниженням вмісту органічного вуглецю ґрунту, посиленням ерозійних процесів, порушенням водорегулюючих функцій та деградацією біорізноманіття. Ці втрати мають довгостроковий і накопичувальний характер та визначають майбутню продуктивність земельного капіталу. Третій блок охоплює втрати створених земельних покращень, зокрема меліоративної інфраструктури, руйнування якої призводить до суттєвого зниження здатності земель генерувати аграрну ренту та формує територіальну асиметрію відновлення. Четвертий блок відображає міжчасові втрати продуктивності, що виникають у період відновлення земельного капіталу та проявляються у вигляді недоотриманого прибутку, який оцінюється за допомогою методу дисконтування грошових потоків.

Отримані результати свідчать, що найбільшу частку втрат формують витрати на розмінування, які оцінюються приблизно у 20 млрд доларів США, а також втрати продуктивності у період відновлення, що становлять близько 8 млрд доларів США. Втрати меліоративної інфраструктури оцінюються на рівні близько 2,6 млрд доларів США. Екосистемні втрати включають втрати ґрунтового органічного вуглецю на рівні близько 1,2 млрд доларів США та втрати, пов'язані з ерозією, порушенням водорегулювання та біорізноманіття, на рівні близько 1 млрд доларів США. Витрати на відновлення функціонування ринку землі оцінюються приблизно у 0,8 млрд доларів США, а витрати на подолання інституційних ризиків - близько 0,7 млрд доларів США. Таким чином, структура втрат демонструє, що ключовими обмеженнями післявоєнного відновлення є не лише фізичні ушкодження, а насамперед обмеження доступу до земель та інерційні втрати майбутніх доходів .

Інтерпретація отриманих результатів дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, воєнна деградація земельного капіталу має характер

структурного шоку, який поєднує фізичні, інституційні та екосистемні ефекти і супроводжується тривалими лагами відновлення. По-друге, ключовим фактором економічної втрати є не лише фізичний стан земель, а можливість доступу до них та функціонування ринкових і інституційних механізмів. По-третє, значна частина втрат має міжчасовий характер і проявляється у вигляді недоотриманих доходів протягом тривалого періоду відновлення. По-четверте, екосистемні втрати, хоча й поступаються за масштабом прямим витратам, мають визначальне значення для довгострокової продуктивності та вартості земельного капіталу.

Практичні висновки дослідження полягають у необхідності розглядати післявоєнне відновлення земельного капіталу не лише як технічне завдання очищення територій, а як комплексний процес відновлення функціональності економічного активу. Це передбачає одночасне відновлення фізичного доступу до земель, інституційного середовища, ринкової ліквідності та екосистемної продуктивності. Водночас наведені оцінки мають попередній та агрегований характер і базуються на доступних макрорівневих даних. Подальше уточнення результатів потребує переходу до детального аналізу на рівні окремих земельних ділянок і територіальних громад із подальшою агрегацією в національну модель .

Узагальнюючи, можна стверджувати, що втрати земельного капіталу внаслідок війни слід розглядати як втрату економічної функціональності активу, а не лише як фізичне пошкодження ресурсів. Запропонований інклюзивний підхід створює методологічну основу для більш повної оцінки таких втрат і формування ефективної політики післявоєнного відновлення, спрямованої на відновлення національного багатства та забезпечення довгострокової економічної стійкості.

Список використаних джерел:

1. World Bank. (2021). *The Changing Wealth of Nations 2021: Managing assets for the future*. World Bank.
2. United Nations. (2021). *System of Environmental-Economic Accounting – Ecosystem Accounting (SEEA EA)*.
3. World Bank, Government of Ukraine, European Union, & United Nations. (2023). *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA2)*.
4. Nkonya, E., Mirzabaev, A., & von Braun, J. (2016). *Economics of land degradation and improvement: A global assessment for sustainable development*. Springer.
5. Vasylenko, V., et al. (2025). Physical degradation and organic matter loss in soils impacted by bomb-induced disturbances in Ukraine. *American Journal of Agriculture and Forestry*, 13(5), 250–257.

УДК: 336.761:364.692

Яворська В.О., *к.е.н., доцент*
Національний університет
біоресурсів і
природокористування України
(м. Київ, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ У СФЕРІ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ

Сучасна глобальна економіка трансформується під впливом значної кількості фундаментальних чинників. При цьому, формування концепції сталого розвитку економіки відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування усіх сфер економічної діяльності, серед яких на першочергову увагу заслуговує біржова торгівля.

Сьогодні актуальність інклюзивності стає не лише етичною нормою, а й фактором економічної ефективності, особливо в умовах війни та в післявоєнний період відновлення економіки України.

У сфері біржової торгівля, яка традиційно вважається прозорим та ефективним ринковим інструментом у забезпеченні прогнозування цінової кон'юнктури, інклюзивний розвиток означає створення рівних можливостей для доступу до інвестиційних інструментів, незалежно від соціального статусу, фізичних можливостей чи рівня капіталу.

Біржова торгівля надає важливі передумови для інклюзивного розвитку, адже у сучасних умовах на біржах використовується технологія інтернет-трейдингу.

Біржові учасники можуть володіти різним капіталом, проте мати однакові вимоги щодо участі у біржових торгах. Таким чином, захист прав інвесторів не тільки забезпечує високу ліквідність біржової торгівлі, а й приваблює різних учасників.

Дослідження питань інклюзивності на фінансових ринках знайшли своє відображення у працях вітчизняних дослідників, зокрема Буряченко А. Є. [1], Служенко А. Ю. [1], Дудинець Л. А. [2], Верней О. Є. [2], Скорик В. [3], Сохацької О. М. [4]. Проте, аспекти інклюзивного розвитку саме через призму біржової торгівлі за умов цифровізації та електронізації потребують додаткового вивчення.

Враховуючи особливості організації біржової торгівлі, інклюзивний розвиток у даній сфері має базуватись на певних організаційно-економічних засадах.

По-перше, технологічна доступність. Розвиток інтернет-трейдингу надає можливість більш якісно працювати біржовим інвесторам на он-лайн платформах провідних міжнародних бірж. Таким чином, у сучасних умовах

біржова торгівля допомагає, певним чином, нівелювати географічні та часові бар'єри. Наявна цілодобова он-лайн торгівля на біржах створює додаткові можливості і для дрібних інвесторів, які можуть долучатись до міжнародних ринків через вихід на торговельні платформи за допомогою он-лайн брокерів.

По-друге інституційна доступність. Задля підвищення ліквідності та через наявність он-лайн торгівлі на більшості міжнародних бірж зникли, так звані мінімальні вимоги до інвестиційних рахунків біржових учасників, особливо це стосується дрібних інвесторів. Такий підхід створив рівноцінні умови доступу для учасників, які можна охарактеризувати з низьким рівнем дохідності, що у свою чергу є основою фінансової інклюзії.

По-третє, освітня інклюзія. Брак фінансової грамотності досить часто є головним бар'єром на шляху до інвестиційної діяльності дрібних інвесторів на біржових майданчиках. Біржові платформи є відритими для використання різних інформаційних та освітніх ресурсів. Сучасні біржі надають можливість у безкоштовному навчанні через використання симуляторів біржової торгівлі, бази навчального матеріалу.

Серед важливих аспектів у даній сфері варто відмітити наявність цифрової доступності для осіб з інвалідністю, у даному відношенні можемо навести постійне оновлення інтерфейсів торгових терміналів, що дозволяє людям з порушенням зору чи моторики повноцінно брати участь у біржовій торгівлі.

Важливу увагу слід відвести також використанню ESG-критеріїв. Інвестори на біржових майданчиках все частіше обирають компанії, які демонструють високі показники гендерної рівності та соціальної відповідальності. До прикладу можна навести використання спеціальних інклюзивних індексів, наприклад S&P 500 Gender Diversity Index.

Разом з тим, інклюзивний розвиток у сфері біржової торгівлі також несе і певні ризики. Надмірна спрощеність доступу до біржових майданчиків може призвести до масових збитків необізнаних учасників. За таких умов, біржові посередники мають більш тісно працювати з своїми клієнтами та надавати їм інформаційно-консультаційний супровід.

Таким чином, інклюзивний розвиток біржової торгівлі має ґрунтуватись на синергічному поєднанні цифрових технологій та соціальної відповідальності. Основними передумовами на даному шляху мають стати подальші дослідження зарубіжного досвіду, а також зосередження уваги на розробці механізмів захисту дрібних інвесторів та адаптація вітчизняного законодавства з регулювання біржової торгівлі до європейських стандартів фінансової інклюзії.

Список використаних джерел:

1. Буряченко А. Є., Служенко А. Ю. Фінансова інклюзія та соціальна стабільність в Україні в умовах глобальних турбулентностей. *Бізнесінформ*. 2024. № 10. С. 356–363.

2. Дудинець Л. А., Верней О. Є. Фінансова інклюзивність та її детермінанти. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 2. С. 8–13.

3. Скорик В. Фінансова інклюзія малого бізнесу як чинник економічної стійкості та соціальної відповідальності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 423-429.

4. Сохацька О. М. Біржова справа : підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – 655 с.

СЕКЦІЯ ОК 2.
ОСОБЛИВОСТІ І РИЗИКИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

UDK 339.92-044.922(477) «364»

***Kusakova Y.**, Ph.D., associate professor of the department of international economics, natural resources and economics of international tourism Zaporizhzhya National University,*
***Andrukhova K.** applicant of the second (master's) level of higher education Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine*

TRANSFORMATION OF UKRAINE'S INTERNATIONAL ECONOMIC ACTIVITY AMIDST THE WAR

The full-scale invasion of Ukraine has become the most profound shock to the national economy since independence, forcing a radical and rapid transformation of the country's International Economic Activity. What began as an emergency response to survival has evolved into a fundamental shift in Ukraine's global economic positioning, moving from post-Soviet legacy models to deep integration with the Western world.

Several key pillars define this transformation:

1. Logistics and the "Western Shift"

The blockade of Black Sea ports, which historically handled over 70% of Ukrainian exports, necessitated an immediate logistical revolution. Ukraine pivoted toward its land borders with the EU, leading to the development of "Solidarity Lanes," expanded rail connections, and the revitalization of Danube river ports. This shift is not merely temporary; it represents a permanent infrastructural reorientation toward the European market.

2. Changes in Export-Import Structure

The destruction of industrial giants, such as the Azovstal steel plant, significantly altered Ukraine's export profile. While the metallurgical sector declined, the agricultural sector emerged as the primary guarantor of food security and foreign exchange earnings. Simultaneously, the import structure shifted toward critical needs: energy equipment, fuel, medical supplies, and defence technology, reflecting a "war-time priority" economy.

3. Strategic Integration with the European Union

The war acted as a catalyst for Ukraine's European integration. The granting of EU candidate status and the temporary suspension of all tariffs and quotas on Ukrainian goods ("Economic Visa-Free Regime") have opened unprecedented access to the Single Market. This has encouraged Ukrainian businesses to adapt to EU standards and integrate into European value chains at an accelerated pace.

4. The Rise of the Service Sector and Digital Resilience

Despite the physical destruction, Ukraine's IT sector proved remarkably resilient. It became a vital pillar of international economic activity, maintaining export volumes and providing much-needed stability. This "digital export" model demonstrates that human capital and technological services are now as critical to Ukraine's global standing as its traditional physical commodities.

Inclusive development in Ukraine during the war is no longer just a social policy; it has become a fundamental pillar of national resilience and a key factor in Ukraine's International Economic Relations.

Features of Inclusive Development in Wartime

In the context of full-scale invasion, inclusion has shifted from a "theoretical goal" to a "survival strategy":

- Veteran Integration: Focus on transitioning military personnel back into the civilian workforce through retraining and psychological support.
- Support for IDPs: Economic inclusion of millions of Internally Displaced Persons into local labor markets to prevent long-term welfare dependency.
- Digital Accessibility: Rapid development of digital tools to ensure that citizens, regardless of physical location or mobility, can access state services and education.
- Community-Led Recovery: Rebuilding efforts are increasingly focused on local "hubs" that integrate social services and economic opportunities at the municipal level.

The war creates significant obstacles that threaten to reverse previous progress:

- Infrastructural Destruction: Constant shelling destroys accessible buildings, schools, and healthcare facilities, creating new physical barriers for people with disabilities.
- The "Human Capital Gap": The mass exodus of specialists (rehabilitation experts, inclusive educators) creates a shortage of professionals needed to support vulnerable groups.
- Chronic Stress and Trauma: The widespread impact of PTSD among both children and adults complicates educational and professional inclusion.
- Financial Constraints: Massive budget deficits force the government to prioritize military spending over long-term social inclusion programs.

Impact on International Economic Relations (IER)

Inclusive development is a critical metric for Ukraine's global standing and economic recovery:

1. EU Integration: Adhering to EU standards for accessibility and non-discrimination is a non-negotiable requirement for Ukraine's accession process.
2. Attracting "Impact Investment": Modern international investors are more likely to fund projects that demonstrate social responsibility and inclusivity.
3. The "Build Back Better" Principle: International donors (Word Bing, IMF, EBRD) condition reconstruction aid on the principle of barrier-free design and inclusive urban planning.

4. Global Reputation: By prioritizing inclusion despite the war, Ukraine strengthens at image as a modern, democratic state, which facilitates deeper diplomatic and trade ties with Western partners.

Conclusion

The transformation of Ukraine's international economic activity is characterized by a transition from a raw-material-based economy with diverse geographical ties to a more resilient, Western-integrated system. While the challenges of reconstruction are immense, the wartime adaptation has laid the groundwork for Ukraine to become a key security and economic partner for the European Union.

References:

1. Simakhova, A. (2024). The impact of the war on Ukraine's foreign trade. *Economic Review*, 12(1), 45-58.

2. Kyiv School of Economics (2024). Ukraine: Firms through the War. KSE Institute Report. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf.

3. World Bank (2024). Ukraine Reconstruction and Recovery Needs (RDNA3). Washington, D.C.: World Bank Group.

UDK 338.246.8:314.15(477)

***Kusakova Y.**, Ph.D., associate professor of the department of international economics, natural resources and economics of international tourism Zaporizhzhya National University,*
***Taranenko O.**, applicant of the second (master's) level of higher education Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine*

STRATEGY FOR ENCOURAGING THE RETURN OF UKRAINIAN MIGRANTS IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY

With the outbreak of the full-scale war, the issue of migration in Ukraine has significantly intensified. The large-scale wave of forced displacement has become the largest in Europe since World War II. According to the Center for Economic Strategy, as of January 2026, there are about 5.6 million Ukrainian refugees abroad [1]. Such a mass outflow, especially of the working-age population, has led to significant losses of the country's human potential, which complicates the recovery of the economy after the war, worsens the situation on the labor market and creates risks for the country's social and demographic stability. Moreover, the long stay of citizens abroad increases the risk of their non-return, which further exacerbates the negative consequences for the national economy.

The return of migrants is the great importance for Ukraine’s recovery. This is a complex process that includes not only the physical return of people, but also their

socio-economic and cultural reintegration. Therefore, a well-thought-out state policy is needed that takes into account modern challenges, economic changes and social needs. Table 1 shows the main directions of the state strategy aimed at creating conditions for the return of citizens and the restoration of stable life in Ukraine.

Table 1.

Directions of the state strategy for the return of migrants to Ukraine.

Directions	Key measures
Security	A key factor in making a decision to return. The Government of Ukraine must make significant efforts to ensure security in the country, including: demining the territories occupied by Russian troops; involving new approaches and technologies to demining, including the use of drones and other technical means; expanding the participation of international organizations and companies in demining. Since January 1, 2024, a demining services market has been introduced in Ukraine.
Housing policy	Development and implementation of housing policy, including simplification of conditions for obtaining housing and preferential loans for returning citizens. Ensuring access to housing for different social groups and considering issues of reconstruction and restoration of damaged housing. Several initiatives have already been developed to address this issue, the most famous of which is the “eOselya” program.
Education	Development and implementation of distance and parallel individual learning programs for children, including those abroad. Ensuring connection with Ukrainian education and providing opportunities to choose between a foreign and Ukrainian higher education institution. Encouraging Ukrainian pupils and students by introducing monetary incentives for special achievements in studies. This is especially important, since a significant part of migrants are women with children, and it is the availability of access to high-quality and continuous education for children that will determine the decision of families to return to Ukraine. At the same time, it is important to provide opportunities for professional retraining and upskilling of adults in accordance with the requirements of the modern labor market, in particular through training vouchers.
Economic opportunities and access to work	Creating conditions for stable and high-paying employment and business development by reducing payroll taxes and providing other incentives to support employment. Deregulation and simplification of business conditions in order to attract refugees to implement their own business ideas, reduce bureaucracy and improve access to favorable loans for business development. Creating new jobs, assistance with employment and adaptation. The Government of Ukraine has already begun implementing a number of measures to stimulate the creation of new jobs (e.g., “Own Business”, “Startup UA”, “Ukraine 2023”).

Continuation of the table 1

Infrastructure	Ensuring active infrastructure development to improve quality of life. This includes reconstruction, creation, and modernization of facilities aimed at providing a comfortable and modern lifestyle. Infrastructure measures will focus on restoring and expanding transport networks, rebuilding engineering systems, constructing modern residential complexes, and developing social and cultural infrastructure.
Social programs and support	Implementation of social programs for different population groups aimed at supporting them during the period of adaptation and recovery. Providing psychological and social support for those returning.
Digitalization and communication	Creation of a unified digital register of re-emigrants with case management functions. Provide those returning/planning to return with the most complete information about rights, social services, employment opportunities, housing. Organize online consultations with specialists, access to support networks, involvement in cultural events, etc. Integrated digital services facilitate information, preparation, and adaptation.
Regional policy	Creation of a network of Reintegration Centers in key regions with the involvement of local authorities and civil society organizations. Development of local return support strategies that take into account the economic potential and needs of communities. Direct financial incentives for communities: special funds for infrastructure development, grants for local initiatives, ratings of AHs for reception efficiency, etc.
Communication with the Ukrainian diaspora	The state should conduct active information campaigns through diplomatic institutions and media, popularize the success stories of repatriates and create a positive image of the opportunities for professional realization in Ukraine. Cooperation with diaspora organizations may include organizing job fairs, educational and information forums, as well as providing advisory support on return, paperwork or property transportation. Deepening cultural ties, including temporary visit programs, youth camps or special scholarships for students of Ukrainian origin, will also play an important role.
Institutional reforms	It involves combating corruption, creating conditions for sustainable economic growth, implementing governance reforms, developing independent anti-corruption institutions, and implementing accountability mechanisms. At the same time, it is important to expand social protection for the population, improve the healthcare system, education, and social services, which will contribute to the return and retention of highly qualified specialists.

Source: compiled by the author based on [2, 3, 4, 5].

The return of Ukrainian migrants is a key factor in restoring the country's post-war economy and social stability. This requires a comprehensive approach that

includes economic incentives, infrastructure development, education support, job creation, and an adequate level of social security. The implementation of such measures will not only help return labor resources, but will also contribute to the modernization of the economy, attracting innovation, the development of small and medium-sized enterprises, and the creation of attractive conditions for living and working in Ukraine.

References:

1. Ukrainian refugees after four years abroad. Fifth wave of research. Centre for Economic Strategy. URL: https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave/
2. Tokar P., Babichyn N. Demographic consequences of the war in Ukraine and the need for refugee return strategies. Geopolitics of Ukraine: history and modern times. 2023. No. 2 (31). P. 87-99. URL: https://doi.org/10.24144/2078-1431.2023.2(31).87-99
3. Khomenko I., Soroka A., Gorobinska I. State strategic regulation of migration processes in Ukraine during war. City development. 2024. No. 1 (01). P. 123-132. URL: https://doi.org/10.32782/city-development.2024.1-17
4. Starodub A. Successful international practices of return migration of citizens: recommendations for Ukraine. Kyiv: Konrad-Adenauer-Stiftung Ukraine, 2025. 18 p. URL: https://analytics.intsecurity.org/wp-content/uploads/2025/08/Starodub_Return-Migration_UKR.pdf
5. Osipova A., Strilets R. Migration challenges and labor resource return policies in the context of Ukraine's post-war recovery. Collected Works of Uman National University of Horticulture. 2025. Vol. 2, no. 107. P. 285-295. URL: https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-107-2-285-29

UDC: 658.152

***Mazur M.A.**, applicant of the first (bachelor's) level of higher education, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*
***Alekseieva K.A.,** Doctor of economic sciences, As. Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (Kyiv, Ukraine)*

THE ROLE OF CONTROLLING IN PREVENTING COMPANY RISKS

In the modern global economic environment companies face a wide range of risks, including financial fluctuations, currency and credit risks, technological threats, demand volatility and political instability. In such conditions, effective risk management becomes a strategic necessity for any organization, regardless of its country or sector. Controlling integrated into corporate management systems, allows

organizations to systematically assess risks, forecast their impact on financial and operational performance and take preventive measures to maintain business stability. Its application includes internal audit, resource planning, economic efficiency analysis and monitoring of key performance indicators, which is particularly important for international companies with complex and decentralized structures [1,6].

Controlling goes beyond traditional accounting oversight – it provides a systematic approach to identifying, evaluating, mitigating risks that could negatively affect financial results, operations or corporate reputation [1]. Through controlling, companies are able not only to react to risks but also to actively anticipate their occurrence, which is crucial for both national and international organizations [1][5].

Controlling includes policies, procedures, responsibility allocation, monitoring, helping enterprises avoid losses and errors. Effective control systems combine internal procedures with automation, which increases data accuracy and reduces the likelihood of human errors [2]. Additionally, controlling ensures compliance with regulatory requirements and legal standards, reducing the risk of legal sanctions and project financing losses in international agreements [2].

Table 1.

Key advantages of controlling in risk prevention

Risk identification	Systematic risk analysis using risk registers and impact assessment.
Financial prevention of losses	Internal control measures reduce the likelihood of fraud, financial errors, incorrect transactions.
Increased transparency	Regular monitoring, reporting, auditing
Support for management decisions	Controlling provides management with accurate data for strategic decisions and resource optimization.
Resilience to external changes	Integration of controlling into strategic management enables faster adaptation to economic and market fluctuations.

Source: developed by authors on the basis of [1, 4, 5]

Controlling is a fundamental element of risk management systems not only in financial or manufacturing companies but also in services, technology, banking sectors. A systematic literature review shows that high-quality internal control and monitoring systems significantly enhance an organization's ability to identify risks. For instance, studies indicate that control systems positively correlate with reduced operational risks and stronger corporate oversight [1].

Another key aspect is the components of internal controls, which help minimize risks: responsibility allocation, access control to financial systems, documented procedures, ongoing audits [2]. These components reduce vulnerabilities in operational processes and provide a structured approach to identifying and mitigating weaknesses in a company's risk environment [6].

Despite significant advantages, implementing controlling faces challenges. Primarily, these are organizational and cultural barriers [5]. Another challenge is the need for continuous staff training and fostering a corporate culture where each employee understands their role in risk prevention. Considering all aspects,

controlling becomes not just an element of accounting or financial reporting but a strategic tool that allows companies to increase risk management efficiency and ensure long-term stability in volatile economic conditions.

References:

1. Widyastuti F.H., Syafithri Y., Sagita D., Sari R. The role of internal control in risk management: A systematic literature review. JAMBAK, 2025. URL: https://srhformosapublisher.org/index.php/jambak/article/view/149 (дата звернення: 10.03.2026).
2. AAFCPAs. The role of internal controls in effective risk management. 2025, April 3. URL: https://www.aafcpa.com/2025/04/03/the-role-of-internal-controls-in-effective-risk-management/ (дата звернення: 10.03.2026).
3. LinkedIn. Importance of control levels in risk management. URL: https://www.linkedin.com/top-content/business-strategy/risk-management-approaches/importance-of-control-levels-in-risk-management/ (дата звернення: 15.03.2026).
4. AdaptiveGRC. The risk management process and the importance role of internal control. URL: https://adaptivegrc.com/resources/articles/the-risk-management-process-and-the-importance-role-of-internal-control/ (дата звернення: 15.03.2026).
5. East Asian Journal of Multidisciplinary Research. The effectiveness of internal control in preventing accounting fraud. URL: https://journal.formosapublisher.org/index.php/eajmr/article/view/9952 (дата звернення: 10.03.2026).
6. DataGuard Insights. What are controls in risk management? URL: https://www.dataguard.com/blog/what-are-controls-in-risk-management/ (дата звернення: 10.03.2026).

UDC: 658.15:657.47:658.012.1

***Subutovych I.V.**, applicant of the first (bachelor's) level of higher education,*
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
***Alekseieva K.A.,** Doctor of Economic Sciences, As. Professor,*
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
(Kyiv, Ukraine)

INFORMATION PROBLEMS IN THE ENTERPRISE COST CONTROL SYSTEM

In today's business environment, effective cost management is crucial for a company's competitiveness. A key role is played by the cost controlling system,

which supports planning, budgeting, monitoring, and analysis for decision-making. However, its effectiveness largely depends on the quality of information. Poor information flows, lack of data integration, and low reliability create significant challenges in the cost control process.

Information problems in the cost control system arise due to several factors that emerge as early as the stage of organizing management accounting and the enterprise's information infrastructure. First, there is the fragmentation of information systems, where cost data is generated in different subsystems (accounting, production, logistics), making it difficult to reconcile them [1]. Second, a key prerequisite is the lack of standardization in information collection and processing. Different departments may use different approaches to budgeting and reporting, which reduces data comparability and complicates analysis [1]. Third, the human factor plays a significant role, particularly the insufficient level of staff qualifications or the lack of clearly defined individuals responsible for information flows. This leads to delays in data transmission and data distortion [1].

One of the key problems is the delay in receiving information. In many companies, cost data is generated late, making it impossible to respond promptly to deviations. A significant amount of time is spent on manually collecting and reconciling information, which increases the risk of errors [2, p. 63; 4]. Another significant problem is the low quality of information, which manifests itself in inaccuracies, duplication, or incompleteness of data. The lack of a unified database and the use of different accounting formats lead to inconsistencies in reporting and complicate the process of making informed management decisions [3; 5, p. 4909]. Also, one should mention the complexity of integrating data from various sources. For example, data on expenses, work schedules, and financial indicators may be generated in different systems, which complicates their consolidation and analysis [5, p. 4910; 6, p. 150]. Besides, it is worth highlighting the problem of focusing on recording past costs rather than analysing them. In many cases, the controlling system boils down to recording actual costs, while forecasting and analysing future costs remain underdeveloped [1; 5, p. 151]. (Table 1.)

Table 1

Key Information challenges in a company's cost control system*

№	Problem	The nature of the problem	Causes	Consequences
1	Outdated information	Expense data is received late	Manual data processing, lack of automation, slow information exchange	Inability to respond promptly, delayed management decisions
2	Low data reliability	The information contains errors, inaccuracies, or duplicates	The human factor, lack of data quality control, and varying accounting formats	Poor decision-making, financial losses

Continuation of the table 1

3	Fragmented information	The data is stored in different systems and is not consistent across them	The lack of a unified information system and poor integration among departments	The complexity of the analysis, inconsistencies in the reporting
4	The complexity of data integration	The inability to quickly consolidate information from various sources	The use of various software products, the lack of standards	Increased information processing time, reduced control effectiveness
5	Focus on past expenses	Controlling focuses on recording facts rather than making forecasts	Insufficient development of analytical tools, lack of a strategic approach	Loss of opportunities for cost optimization in the future
6	Lack of standardization	Different departments use different accounting approaches	Insufficient regulation of processes, lack of standardized procedures	Inconsistency of data, difficulties in monitoring
7	Insufficient staff qualifications	Employees make mistakes when handling information	Low level of training, lack of training	Deterioration in the quality of information, increased risks
8	Information overload	An excess of data makes it difficult to analyse	The lack of a system for filtering and prioritizing information	Slower decision-making, missing important signals

Source: *created by authors based on [2, p. 64; 3; 4]

Information problems in a cost control system have significant negative consequences for a company's operations. First and foremost, this leads to a decrease in the accuracy of planning and budgeting, which can result in cost overruns and financial losses. To better understand the relationship between information-related issues and a company's performance, it is advisable to summarize their impact in the form of a cause-and-effect diagram.

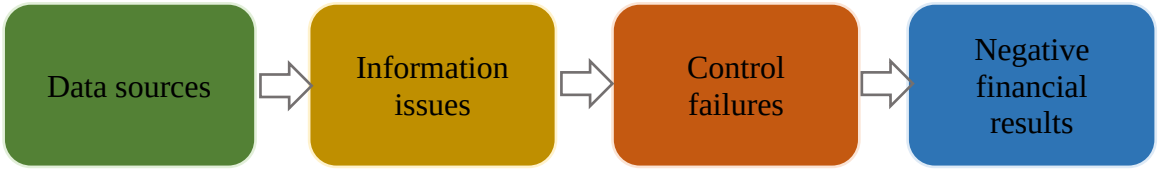


Fig. 1. The cause-and-effect mechanism underlying the emergence of information problems in the cost control system*

Source: **created by authors*

Unreliable or untimely information complicates the management decision-making process, which can lead to inefficient use of resources. The lack of up-to-date data also reduces the ability to respond quickly to changes in the external environment. Another significant consequence is an increased risk of errors and fraud, as insufficient control over information flows creates conditions conducive to data manipulation. In the long term, this can negatively impact the company's financial stability and reputation. To minimize information-related issues in the cost controlling system, it is necessary to implement a comprehensive approach to improving information support. This involves integrating information systems and creating a unified information space for the company, which will ensure data consistency and accessibility.

So that, information-related issues in cost controlling are a major barrier to effective management, caused by organizational, technological, and human factors and reflected in untimely, unreliable, and fragmented data. These problems lead to poor decisions, financial losses, and reduced competitiveness. Therefore, companies should improve information systems, adopt modern technologies, and enhance staff skills. A comprehensive approach will increase transparency, efficiency, and support sustainable development.

References:

1. World-Class Project Cost Controls and Management. *Construction Accounting and Project Management Solutions. CDP, Inc.* URL: https://www.cdp-inc.com/content/primavera-cost-controls

2. Ditkaew K. The Effects of Cost Management Quality on the Effectiveness of Internal Control and Reliable Decision-Making: Evidence from Thai Industrial Firms. 2018. P. 63-64. URL: https://rais.education/wp-content/uploads/2018/11/25902729.pdf

3. Kamdina L. et al. Creation of an integrated electronic system for planning and cost control as a tool for effective enterprise management. *AIP Publishing*. URL: https://pubs.aip.org/aip/acp/article-abstract/3021/1/050011/3280100/Creation-of-an-integrated-electronic-system-for?redirectedFrom=fulltext.

4. The top 10 challenges to effective cost controls. URL: https://www.pmi.org/learning/library/top-ten-challenges-effective-cost-controls-6049

5. Cost Management Accounting in Businesses: A Systematic Review. *International Journal of Research Publication and Reviews*. 2024. P. 4909–4910. URL: https://ijrpr.com/uploads/V5ISSUE1/IJRPR22127.pdf

6. Бутенко А. І. Проблеми та перспективи організації системи контролінгу на підприємствах України. *Міжнародна економіка та менеджмент*. 2015. С. 150–151. URL: http://zt.knute.edu.ua/files/2015/№1(78)/uazt_2015_1_18.pdf

УДК 338.48

Баміг М. В., *здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування*
Науковий керівник: Мовчун С. В., *к.е.н., доцент Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

НАССР ЯК ІНСТРУМЕНТ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Ресторанний бізнес є одним із особливих, що обумовлено високим ступенем мінливості меню, індивідуальними рецептами, частими змінами в асортименті продукції та обмеженими виробничими потужностями порівняно з великими підприємствами харчової промисловості. Ці особливості вимагають адаптації стандартних принципів НАССР до реальних умов роботи ресторанів, кафе та інших закладів громадського харчування. Впровадження системи НАССР має бути економічно обґрунтованим, відповідати рівню компетентності персоналу та не знижувати ефективність обслуговування. Такий комплексний підхід дозволяє не тільки описати процес інтеграції системи на підприємстві, а й визначити ключові етапи, критичні контрольні точки та запропонувати практичні рекомендації щодо ефективної організації виробництва з урахуванням особливостей функціонування ресторанних підприємств, а також вимог щодо безпечності готової їжі.

Відтак, у своїй діяльності мережі ресторанів часто використовують маркетингові інструменти, такі як сезонні меню, що значно урізноманітнює спектр технологічних процесів. Однак, це призводить до складності процесів і великої кількості позицій у меню. За таких умов ресторани потребують модифікованого та специфічного підходу до процесу НАССР. Наприклад, ресторан може пропонувати сезонні страви або використовувати місцеві інгредієнти, що вимагає постійного перегляду схем критичних контрольних точок. На відміну від великих виробничих підприємств, де технологічний процес стандартизований, ресторани працюють у більш гнучкому середовищі, що ускладнює розробку та ведення поточної документації НАССР [1].

Особливістю впровадження системи НАССР у вітчизняних ресторанних підприємствах є необхідність адаптації стандартних процедур до невеликих виробничих площ та обмеженого асортименту обладнання. Зазвичай, у ресторанній кухні, де одне приміщення одночасно використовується для обробки сировини, приготування та зберігання напівфабрикатів, існує висока вірогідність перехресного забруднення. У таких умовах важливим елементом впровадження НАССР є правильна організація виробничих потоків для мінімізації контакту між сировиною та готовою продукцією. Навіть у невеликих кухнях можна виділити окремі зони для «брудних» і «чистих»

процесів, розділити час, що витрачається на обробку сировини та приготування готових страв і у такий спосіб мінімізувати перетин потоків. Ще одним із варіантів може бути встановлення тимчасових перегородок, використання мобільних столів і чіткий графік змін, що допоможе зменшити ризик перехресного забруднення.

Навчання персоналу є важливим питанням. Часто працівники кухонь та сфери обслуговування не мають достатніх знань про принципи безпеки харчових продуктів, що призводить до недотримання основних санітарних норм. Це вимагає організації системи внутрішнього навчання, інструктажів і постійного контролю знань, і навичок співробітників. Наприклад, регулярне навчання дотриманню температурного режиму, правил зберігання та маркування продукції може значно знизити рівень ризику. Рекомендується впроваджувати прості та доступні методи контролю, які не вимагають дорогого обладнання. Наприклад, використання кольорового кодування для обробних дощок і ножів для різних видів сировини (м’ясо, риба, овочі), ведення журналів контролю температури з ручним записом даних, розміщення на робочих місцях нагадувань та плакатів з алгоритмами дій. Ці заходи дозволяють забезпечити базовий рівень контролю без значних інвестицій.

У цьому контексті доцільно рекомендувати керівництву ресторану інтегрувати систему НАССР у свою загальну стратегію управління. Це включає контроль якості закуповуваних сировинних матеріалів, вибір надійних постачальників, впровадження стандартів у розробці нових страв і регулярні внутрішні аудити. Такий підхід не тільки дозволяє дотримуватися формальних вимог системи НАССР але й використовувати її як інструмент для підвищення довіри клієнтів, поліпшення репутації та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Отже, з огляду на зазначене, впровадження системи НАССР у технологічний процес ресторанного бізнесу є найважливішою умовою забезпечення безпеки харчових продуктів та якості продукції. Система дозволяє як мінімізувати ризики виникнення небезпечних ситуацій на всіх етапах виробництва та обслуговування, так і формувати культуру відповідальності серед персоналу. Аналіз особливостей впровадження показав, що ключовими факторами успіху є адаптація стандартних принципів НАССР до реальних умов ресторанного підприємства, ефективне зонування, чітке визначення критичних контрольних точок і послідовне навчання співробітників. Впровадження системи вимагає системного підходу, починаючи з закупівлі сировини і закінчуючи подачею готової страви, з акцентом на профілактичних заходах, а не на усуненні наслідків. Підприємство з сертифікованою системою НАССР з часом отримає збільшення прибутковості, оскільки клієнти, які обирають його з міркувань безпеки харчових продуктів, будуть віддавати перевагу його продукції. Таке підприємство також буде захищене від судових позовів споживачів і штрафів з боку уряду.

Список використаних джерел:

1. Гуштан Т., Корсак Р. Роль системи безпечності НАССР в готельно-ресторанному бізнесі. *Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Том XVII: Подолання кризових ситуацій у науці та освіті* / [Ред.: Я. Ґжесяк, І. Зимомря, В. Ільницький]. Конін–Ужгород–Перемишль–Миколаїв: Посвіт, 2024. С. 221–223.
2. Плахотін В. Я. Впровадження на харчових підприємствах систем НАССР – оптимальний шлях виходу на внутрішній і зарубіжний ринки. [«*Актуальні проблеми та перспективи розвитку харчових виробництв, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу»]*: Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 40-річчю заснування факультету ХТГРТБ (м. Полтава, 20–21 листопада 2014 р.). Полтава: ПУЕТ, 2015. С. 24–26.
3. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : *Закон України від 23 грудня 1997 року № 771/97-ВР в редакції Закону України від 22 липня 2014 року № 1602-VII (із змінами та доповненнями) від 22.07.2014.*

УДК: 316.42:005.591.6(477)

Блишик К.М., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ НЕРІВНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ СУСПІЛЬСТВА

Соціальні інновації набувають дедалі більшого значення в умовах трансформації сучасних соціально-економічних систем, оскільки виступають інструментом реагування на зростаючу нерівність, соціальну фрагментацію та нові виклики розвитку. У науковому дискурсі Європейського Союзу соціальні інновації розглядаються як нові ідеї (продукти, послуги, моделі), що одночасно задовольняють соціальні потреби та формують нові соціальні відносини і співпраці [1]. Для України, яка перебуває в умовах війни та післявоєнної реконструкції, соціальні інновації можуть стати ключовим механізмом підвищення соціальної стійкості суспільства та забезпечення інклюзивного розвитку.

Соціальні інновації виходять за межі традиційного розуміння інновацій як технологічних або економічних змін, оскільки акцентують увагу на трансформації соціальних практик, інституцій та моделей взаємодії між

державою, бізнесом і громадянським суспільством. Їхня концептуальна особливість полягає у спрямованості на вирішення суспільно значущих проблем, зокрема бідності, соціального виключення, нерівності доступу до послуг та обмежених можливостей для вразливих груп населення [2].

У країнах Європейського Союзу соціальні інновації інтегровані у політику згуртованості та підтримуються через спеціальні програми фінансування, зокрема European Social Fund+ та Social Innovation Initiative. Важливою характеристикою є міжсекторальний підхід, який передбачає участь державних інституцій, бізнесу, університетів та громадських організацій у створенні та масштабуванні інноваційних соціальних рішень.

Новітнім концептуальним підходом у сфері соціальних інновацій є перехід від «проєктного» до «системного» бачення, коли інновації розглядаються не як окремі ініціативи, а як елементи трансформації соціальних систем. Це означає формування інноваційних екосистем соціального впливу, які забезпечують сталість результатів і масштабування ефективних практик.

Однією з ключових новацій сучасного етапу є концепція «соціальних інновацій, орієнтованих на стійкість» (resilience-oriented social innovation), яка поєднує вирішення соціальних проблем із підвищенням здатності суспільства адаптуватися до кризових ситуацій. У цьому контексті соціальні інновації виступають не лише інструментом розвитку, але й механізмом антикризового управління.

В Україні соціальні інновації набувають особливого значення в умовах війни, коли традиційні інституційні механізми часто є недостатньо ефективними. Виникають нові форми соціальної взаємодії, зокрема волонтерські платформи, цифрові сервіси взаємодопомоги, громадські ініціативи підтримки внутрішньо переміщених осіб, які фактично виконують функції соціальних інновацій.

Важливою особливістю українського контексту є високий рівень самоорганізації суспільства, що створює сприятливе середовище для розвитку соціальних інновацій «знизу». Водночас існує потреба у їх інституційному закріпленні, масштабуванні та інтеграції у державну політику.

Перспективним напрямом є розвиток цифрових соціальних інновацій, які поєднують технологічні рішення з соціальною функцією. Це включає платформи соціальних послуг, цифрові інструменти доступу до освіти та медицини, а також системи швидкого реагування на соціальні кризи.

Елемент наукової новизни.

Узагальнено, запропоновано розглядати соціальні інновації як багаторівневу систему трансформацій, що включає три взаємопов’язані рівні: (1) мікрорівень - інноваційні соціальні практики та ініціативи; (2) мезорівень - інституційні та організаційні механізми їх підтримки; (3) макрорівень - політики та стратегії інклюзивного розвитку. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного впровадження соціальних інновацій до системної моделі управління соціальними змінами.

Соціальні інновації є ключовим інструментом подолання соціальної нерівності та підвищення стійкості суспільства в умовах сучасних викликів.

Досвід Європейського Союзу демонструє ефективність міжсекторального та системного підходів до їх впровадження. Для України соціальні інновації мають особливе значення як механізм реагування на кризові умови та інструмент післявоєнної відбудови. Їх розвиток потребує поєднання громадської ініціативи, державної підтримки та міжнародної співпраці.

Список використаних джерел:

1. European Commission. Social Innovation: A Decade of Change. URL: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1022 (дата звернення: 13.04.26).
2. OECD. Social Innovation: New Forms of Organisation in Europe. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/cfe/leed/social-innovation.htm (дата звернення: 13.04.26).
3. Mulgan G. The Process of Social Innovation. Innovations: Technology, Governance, Globalization, 2006. URL: https://direct.mit.edu/itgg/article/1/2/145/2640/The-Process-of-Social-Innovation (дата звернення: 13.04.26).

УДК: 323.2:316.334.3(477)

Бутовська Д.В., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ФОРМУВАННІ ІНКЛЮЗИВНОЇ ПОЛІТИКИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ ПРАКТИКИ

Громадянське суспільство є одним із ключових суб’єктів формування та реалізації інклюзивної політики, оскільки забезпечує представництво інтересів різних соціальних груп, контроль за діяльністю державних інституцій та участь у виробленні публічних рішень. У країнах Європейського Союзу громадянське суспільство інституційно інтегроване в систему багаторівневого врядування та відіграє важливу роль у забезпеченні соціальної згуртованості та інклюзивного розвитку [1; 2]. Для України, яка перебуває в умовах воєнних викликів і одночасної трансформації державного управління, роль громадянського суспільства суттєво посилюється.

Інклюзивна політика передбачає залучення максимально широкого кола заінтересованих сторін до процесу прийняття рішень, зокрема державних органів, бізнесу, наукових установ та громадських організацій. У цій системі громадянське суспільство виконує функцію посередника між державою та

громадянами, забезпечуючи зворотний зв'язок і врахування соціальних потреб у політичних рішеннях [2].

У Європейському Союзі участь громадянського суспільства у формуванні політики є інституціоналізованою через механізми консультацій, публічних обговорень, соціального діалогу та участі в реалізації програм ЄС. Європейська Комісія активно залучає громадські організації до розробки стратегічних документів, зокрема у сферах соціальної інклюзії, гендерної рівності, екологічної політики та регіонального розвитку [1].

Особливе значення має концепція «participatory governance» (учасницького врядування), яка передбачає активну участь громадян у процесах управління на всіх рівнях. Це сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності публічної політики, а також зміцненню довіри до інституцій.

У контексті інклюзивного розвитку громадянське суспільство виконує також функцію адвокації інтересів вразливих груп населення, зокрема осіб з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, молоді та малозабезпечених верств населення. Це дозволяє забезпечити більш рівномірний розподіл ресурсів та можливостей у суспільстві.

В Україні громадянське суспільство демонструє високий рівень розвитку, особливо після 2014 року та в умовах повномасштабної війни. Волонтерські організації, благодійні фонди та громадські ініціативи стали важливим елементом системи надання соціальної допомоги, гуманітарної підтримки та відновлення інфраструктури. Фактично вони виконують частину функцій держави в умовах кризових ситуацій.

Важливою особливістю українського контексту є висока адаптивність громадянського суспільства та його здатність швидко мобілізувати ресурси для реагування на виклики. Водночас існують проблеми інституційної взаємодії між державою та громадським сектором, зокрема недостатній рівень системної інтеграції громадських організацій у процеси формування політики.

Перспективним напрямом є розвиток партнерських моделей взаємодії між державою та громадянським суспільством, зокрема через механізми соціального замовлення, участі у реалізації публічних програм та спільного управління проєктами розвитку. Це відповідає європейським підходам до багаторівневого врядування та інклюзивної політики.

Окрему роль відіграє цифровізація громадянського суспільства, яка розширює можливості участі громадян у прийнятті рішень через онлайн-платформи, електронні консультації та цифрові інструменти прозорості. Це підвищує доступність участі та сприяє інклюзивності політичних процесів.

Громадянське суспільство є важливим інституційним елементом формування інклюзивної політики, що забезпечує участь громадян у процесах управління та захист інтересів вразливих груп. Досвід Європейського Союзу демонструє ефективність інституціоналізованої взаємодії між державою та громадянським суспільством. Для України розвиток партнерських моделей співпраці є ключовим фактором підвищення ефективності публічної політики, зміцнення соціальної згуртованості та забезпечення інклюзивного відновлення країни.

Список використаних джерел:

1. European Commission. *Civil Society Dialogue and Participation*. URL: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/civil-society_en (дата звернення: 09.04.26).
2. OECD. *Open Government and Citizen Participation*. Paris: OECD Publishing, 2016. URL: https://www.oecd.org/gov/open-government/ (дата звернення: 09.04.26).
3. United Nations. *Civil Society and Sustainable Development*. URL: https://www.un.org/en/civil-society (дата звернення: 09.04.26).

УДК: 332.14:338.48

***Будзяк А. Л.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
***Науковий керівник: Лобунець Т.В.**,*
к. е. н., доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ. Україна)

КОТЕДЖНІ МІСТЕЧКА КУРОРТНОГО ТИПУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНКЛЮЗИВНОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ

Розвиток рекреаційної нерухомості в Україні сьогодні тісно пов’язаний зі структурними змінами у світовій економіці та формуванням «економіки вражень». У цьому контексті рекреаційні об’єкти стають не лише простором для відпочинку, а й важливим інструментом активізації інвестиційних процесів у регіонах. Сучасні споживачі дедалі частіше орієнтуються на просторові рішення, що забезпечують баланс між комфортом проживання та доступом до природних ресурсів. На світовому та європейському рівнях спостерігається стійка тенденція до зростання попиту на котеджні містечка курортного типу, розташовані в екологічно безпечних зонах [1]. Такий тип нерухомості поєднує в собі житлову, туристичну та інвестиційну функції, що зумовлює його високу привабливість.

Особливого значення ці проєкти набули в Україні в умовах війни, коли рекреаційна нерухомість отримала додаткову функцію простору підвищеної безпеки. Карпатський регіон став ключовим центром внутрішньої міграції, що спричинило перерозподіл попиту з прифронтових територій до безпечних західних областей. Котеджні містечка курортного типу почали виконувати важливу соціально-адаптаційну функцію для внутрішньо переміщених осіб. Вони забезпечують комфортні умови для сімей та фахівців, які працюють дистанційно, сприяючи стабілізації ринку праці. У післявоєнний період такі об’єкти розглядатимуться як один із головних полюсів відновлення та сталого

розвитку територій. Акцент на інклюзивності та безбар'єрності дозволяє інтегрувати ці проєкти у загальну стратегію відбудови країни. Тобто, котеджна забудова курортного типу трансформується у дієвий механізм соціально-економічної стійкості регіонів.

Теоретично обґрунтовано, що інтеграція туристичних та оздоровчих елементів підвищує економічну ефективність використання території. Європейський досвід Швейцарії та Італії свідчить про доцільність формування замкнених рекреаційних середовищ, здатних до автономного функціонування. Сучасні котеджні проєкти дедалі більше орієнтуються на «економіку вражень», де цінністю є не лише квадратні метри, а й екологічне середовище [2] . У межах інклюзивного підходу важливим є створення інфраструктури, що включає wellness-об'єкти, спортивні зони та заклади сервісу. Функціональна структура проєктів стає дедалі складнішою, орієнтуючись на довгострокову соціально-економічну стійкість. Диференціація форм котеджної забудови дозволяє задовольняти потреби різних сегментів споживачів, від молоді до іноземних інвесторів.

Практична реалізація котеджних проєктів у Карпатському регіоні базується на ефективному використанні унікальної природно-ресурсної бази, що включає гірські ландшафти, лісові масиви та мінеральні джерела. Важливим інструментом територіального розвитку є впровадження багатофункціональних форматів, таких як «resort villages», «еко»- та «smart-котеджі», які адаптовані до потреб різних груп споживачів. Сучасні проєкти, на прикладі «Carpathian Mountain Village», інтегрують у свою структуру розгалужену внутрішню інфраструктуру: wellness-об'єкти, спортивні зони та заклади сервісу, що забезпечують автономність проживання. Для забезпечення інклюзивності відновлення застосовується сегментація попиту, яка дозволяє поєднувати інтереси місцевих жителів, внутрішньо переміщених осіб та іноземних інвесторів. Цифровізація управління такими об'єктами дає змогу ефективно організувати дистанційну зайнятість для фахівців, перетворюючи рекреаційне житло на повноцінне місце для життя та праці.

Важливим інструментом мінімізації інвестиційних ризиків є поетапна реалізація проєктів та диверсифікація джерел доходу через поєднання продажу нерухомості з наданням туристичних послуг. Використання екологічно безпечних матеріалів та енергоефективних технологій стає обов'язковим стандартом для створення якісного життєвого середовища. Спеціалізовані рекреаційні зони, зокрема гірськолижні комплекси та санаторно-курортні центри в Яремче чи Трускавці, виступають якорями для залучення капіталу в регіон. Формування замкнених рекреаційних екосистем дозволяє створювати нові робочі місця для громад, що сприяє соціальній інтеграції релокованого населення. В цьому контексті котеджне будівництво трансформується у комплексний інструмент капіталізації природного потенціалу територій у поєднанні з сучасними вимогами до безпеки та комфорту.

Ринок рекреаційної нерухомості Карпатського регіону в умовах воєнного стану набув специфічних рис, трансформувавшись у стратегічний хаб для соціальної та фізичної реабілітації ветеранів і внутрішньо переміщених осіб .

Для ВПО котеджні містечка курортного типу стали альтернативною формою довгострокового життєвого середовища, що забезпечує необхідний рівень безпеки та доступ до природних ресурсів [3] . Особливістю регіону є формування запиту на деурбанізовані формати проживання, які поєднують автономність приватного будинку з можливістю дистанційної зайнятості у межах "resort-екосистем". Для ветеранів інвестиційні проєкти в Карпатах створюють унікальні можливості для кліматотерапії та психологічного відновлення в екологічно чистому середовищі.

Сучасні забудовники дедалі частіше інтегрують у концепції містечок спеціалізовані інклюзивні зони та безбар'єрні прогулянкові маршрути, що є критично важливим для осіб із порушеннями опорно-рухового апарату. Рекреаційна нерухомість у цьому контексті виконує не лише житлову, а й терапевтичну функцію, сприяючи швидшій інтеграції постраждалих від війни у мирне життя. Важливою тенденцією є розробка програм соціального інвестування, де частина фонду котеджних містечок резервується для пільгового проживання або реабілітації захисників. Водночас Карпатський регіон пропонує ветеранам потенціал для працевлаштування в секторах обслуговування та управління рекреаційними об'єктами.

Соціально-економічний ефект від розвитку котеджних містечок у західних регіонах України виявляється у створенні нових центрів економічної активності та забезпеченні стабільного грошового потоку від туристичних послуг. Регіон отримує імпульс для розвитку інфраструктури, що безпосередньо впливає на підвищення вартості земельних ресурсів та капіталізацію локальних активів. Проте реалізація таких проєктів супроводжується ризиками сезонності та зростанням вартості будівельних матеріалів, що потребує гнучкого інвестиційного менеджменту. Позитивним наслідком є трансформація рекреаційної нерухомості у простір соціальної адаптації для сімей та фахівців, які потребують безпечних умов проживання під час війни. Водночас дефіцит робочої сили та обмежений доступ до кредитування залишаються системними викликами для будівельного сектору регіону. Попри ці виклики, комплексний розвиток курортних містечок стає ключовим фактором стійкості регіональної економіки та фундаментом для її післявоєнного зростання.

Із вище зазначеного слідує, що котеджні містечка курортного типу в умовах сучасних викликів трансформувалися з об'єктів сезонного відпочинку в стратегічний інструмент інклюзивного відновлення регіонів України. Завдяки поєднанню житлової, інвестиційної та соціально-адаптаційної функцій, такі проєкти забезпечують стійкість економічних систем у відносно безпечних областях. Природно-ресурсний потенціал Карпатського регіону створює унікальні передумови для реалізації багатофункціональних об'єктів, здатних генерувати дохід та підтримувати внутрішню міграцію. Для успішного масштабування цього досвіду необхідно зосередитися на принципах сталого розвитку, екологічності та комплексного планування територій за європейським зразком. Розвиток курортної котеджної забудови є дієвим механізмом

капіталізації територій та зміцнення соціальної стійкості держави в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Жирук Т. В. Інвестування в українську нерухомість та інтеграція українського ринку нерухомості у світовий ринковий простір. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-88
2. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
3. Жук П. В. Туристично-рекреаційна сфера Карпатського регіону України в умовах воєнного стану. *Регіональна Економіка*. 2022. №3. С.37-45

УДК: 334.722:004.9:364.6-058.5

Бузаєва А.А., *здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Науковий керівник:
Прушківська Е.В.*, д. е. н., професор, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ. Україна)*

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ КВІТКОВОГО БІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА САМОЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ

В умовах глобальної цифрової трансформації економічних систем стратегічним пріоритетом розвитку малого підприємництва стає конвергенція традиційних видів бізнесу з інноваційними цифровими технологіями. Особлива актуальність цього процесу простежується в індустрії флористики, що характеризується високою емоційною цінністю продукту, інтенсивною конкуренцією та критичною залежністю від оперативності клієнтського сервісу.

Діджиталізація квіткового бізнесу виступає потужним інструментом не лише оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, а й масштабування інклюзивних моделей підприємництва та самозайнятості. Даний формат господарювання забезпечує системну інтеграцію в економічний простір соціальних груп, які стикаються з бар'єрами на традиційному ринку праці: осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, жінок із дітьми раннього віку та молоді. Цифрові інструменти нівелюють потребу у значних стартових інвестиціях та фізичній присутності в офісних чи торгових локаціях. Це дозволяє трансформувати флористику з суто фізичного ремесла у гнучку модель онлайн-комерції, де ключовим активом стає інтелектуальний та творчий капітал індивіда. Завдяки автоматизації систем замовлень та дистанційному управлінню логістикою, особи з обмеженою мобільністю отримують можливість повноцінно адмініструвати бізнес-цикли. Більше того, соціальні медіа та маркетплейси

стають інклюзивними майданчиками для самореалізації, де інклюзивні групи можуть ефективно конкурувати на основі якості контенту та дизайну. Відтак, діджиталізація квіткового сегменту сприяє переходу від пасивного соціального захисту до моделі активної економічної суб'єктності вразливих верств населення [1].

Технологічна сутність діджиталізації індустрії флористики полягає у системній інтеграції цифрових рішень у ключові етапи створення доданої вартості. Сучасний інструментарій цифрового маркетингу та менеджменту дозволяє структурувати діяльність за кількома функціональними векторами. Зокрема, візуальна дистрибуція та комунікація реалізується через «S-commerce» (Social commerce) платформи, насамперед Instagram, що виступають інтерактивними вітринами з високим рівнем конверсії. Автоматизація операційного циклу забезпечується впровадженням інтелектуальних Telegram-ботів та хмарних CRM-систем, які мінімізують вплив людського фактору при обробці замовлень та управлінні клієнтською базою. Економічна архітектура такої моделі базується на переході від капіталомістких активів (фізичних торгових площ) до гнучких цифрових активів, що радикально знижує поріг входу на ринок та скорочує операційні витрати. Це формує сприятливе преференційне середовище для розвитку мікро підприємництва та самозайнятості, дозволяючи реалізовувати повний цикл бізнес-процесів у форматі домашнього офісу (home-based business). Завдяки використанню таргетованої реклами та аналітичних алгоритмів соціальних мереж, інклюзивні підприємці отримують змогу нівелювати географічні обмеження та виходити на платоспроможну аудиторію незалежно від локації [2]. Дистанційні сервіси еквайрингу та інтегрована логістична підтримка замикають цифровий цикл, забезпечуючи фінансову автономність та безпеку транзакцій. Відтак, діджиталізація перетворює квітковий бізнес на мобільну екосистему, де конкурентоспроможність визначається не фізичним масштабом, а швидкістю цифрової адаптації та креативною унікальністю пропозиції.

Цифрова трансформація індустрії флористики детермінує появу гнучких моделей зайнятості, що базуються на принципах децентралізації та дистанційного управління. Сучасний формат діяльності дозволяє флористу інтегрувати повний цикл створення продукту, від прийому замовлення через «S-commerce» канали до фінальної реалізації у межах персоналізованого простору, використовуючи аутсорсинг логістичних сервісів. На базі такої моделі формуються екзогенні мережі мікрозайнятості, де окремі бізнес-функції (SMM-менеджмент, контент-мейкінг, клієнтська підтримка, графічний дизайн) делегуються іншим учасникам інклюзивного сегмента. Це створює синергетичний ефект, забезпечуючи додаткову капіталізацію праці для різних соціальних груп.

Особливу значущість цифровізація має для жінок, виступаючи інструментом гармонізації професійної реалізації та репродуктивної праці. Онлайн-сегмент мінімізує часові витрати та дозволяє розвивати власну справу у форматі «home-based business» за адаптивним графіком. Для внутрішньо переміщених осіб цифрові бізнес-моделі стають механізмом експрес-адаптації,

оскільки вони не обмежені територіальними межами та дозволяють зберігати клієнтську базу незалежно від фізичної релокації. Водночас для осіб із функціональними обмеженнями здоров'я цифрові платформи виступають інклюзивним ліфтом, що нівелює фізичні бар'єри доступу до підприємницького середовища. Окрім вираженого соціального імпакту, діджиталізація радикально підвищує конкурентну стійкість малого бізнесу: глобалізація охоплення аудиторії поєднується з автоматизацією предиктивного аналізу попиту, що критично важливо для мінімізації втрат у роботі зі швидкопсувною продукцією. У сукупності це забезпечує фінансову резильєнтність мікропідприємництва та його життєздатність у турбулентних ринкових умовах [3].

Попри значний потенціал, системна діджиталізація індустрії флористики супроводжується низкою інституційних та технологічних викликів. До найбільш критичних бар'єрів належать: дефіцит цифрових компетенцій у вразливих груп населення (digital divide), обмеженість доступу до пільгового інструментарію мікрофінансування, інтенсифікація конкурентної боротьби в глобальному онлайн-середовищі, а також необхідність безперервної генерації високоякісного цифрового контенту для утримання ринкових позицій. Подолання зазначених перешкод потребує впровадження комплексних освітніх програм із розвитку цифрової грамотності, розширення державних ініціатив щодо грантової підтримки малого бізнесу та стимулювання інклюзивних підприємницьких екосистем на муніципальному рівні.

Підсумовуючи, варто підкреслити, що діджиталізація квіткового бізнесу трансформується із суто технологічного інструменту модернізації ритейлу у стратегічний чинник розвитку інклюзивного підприємництва. Використання інтегрованих цифрових платформ забезпечує не лише економічну активізацію соціально вразливих груп населення, а й формує нові децентралізовані моделі самозайнятості. Це створює необхідні предумови для забезпечення фінансової стійкості малого бізнесу та сталого інклюзивного зростання національної економіки в умовах повоєнного відновлення України

Список використаних джерел:

1. Міщенко С. Соціальне підприємництво: ефективний інструмент подолання безробіття. *Вісник Приа-зовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2023. No 1 (38). С. 40–44. URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/issue/view/16328
2. Колесніков А. Ринок квіткової продукції: теоретичні та методологічні аспекти. *Економічний дискурс*, 2024, 1-2: с. 26-34.
3. Бутко М. П., Соломаха І. В. Становлення вітчизняного ринку флористичної продукції в умовах євроінтеграції: монографія. Чернігів. ЧНТУ, 2017. 294 с.

УДК: 330.338.2

Вітенко С.М., *здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Дергач А. В.,
к. держ. упр., доцент
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Проблема відновлення економічного потенціалу територіальних громад України в повоєнний період потребує комплексного підходу, що виходить за межі простої відбудови зруйнованої інфраструктури. Сучасна інвестиційна привабливість території в умовах глобальної конкуренції визначається не лише наявністю природних ресурсів чи географічним розташуванням, а насамперед якістю людського капіталу та інституційною спроможністю місцевого врядування. Масштабне вимушене переміщення населення, спричинене воєнними діями, кардинально змінило структуру внутрішнього ринку. За міжнародними оцінками, станом на 2025 рік понад 4,37 мільйона громадян України перебувають під тимчасовим захистом у країнах Європейського Союзу [1]. Це створює критичний дефіцит кваліфікованої робочої сили на місцях, що є прямим стримуючим фактором для потенційних інвесторів.

Ефективним механізмом стимулювання інвестицій у таких умовах є перехід до людиноцентричної моделі публічного управління. Громади мають стати центрами економічної інклюзії, де кожен мешканець, незалежно від стану здоров'я чи соціального статусу, має рівні можливості для самореалізації. Відповідно до Національної стратегії із створення безбар'єрного простору до 2030 року, безбар'єрність має стати універсальним стандартом відбудови. Інвестори, особливо міжнародні фінансові інституції та донори, надають перевагу проєктам, які демонструють високу соціальну відповідальність та інклюзивність. Забезпечення фізичної, цифрової та інформаційної доступності послуг у громадах підвищує їхній рейтинг як надійних партнерів для довгострокового капіталу [2].

Важливим напрямом є трансформація ринку праці через створення умов для професійної реінтеграції мігрантів. Аналіз показує, що значна частина українців за кордоном, попри високу кваліфікацію, зайняті на низькокваліфікованих роботах. Це створює вікно можливостей для громад: пропонуючи робочі місця, що відповідають професійному рівню фахівців, місцева влада може стимулювати їхнє повернення. Механізми такого стимулювання включають розвиток індустріальних парків, підтримку малого та середнього бізнесу через грантові програми та спрощення адміністративних

процедур. Прозорість врядування та ефективне впровадження закону про адміністративну процедуру є критичними для формування довіри з боку інвестора [3].

Інвестиційна привабливість громад також тісно пов'язана з динамікою приватних фінансових потоків. Попри те, що грошові перекази мігрантів тривалий час підтримували стабільність домогосподарств, у 2025 році спостерігається тенденція до їх скорочення. Це пояснюється глибшою інтеграцією українців у економіки країн-реципієнтів, таких як Німеччина, Польща та Чехія. Громади повинні переорієнтувати свою політику з очікування допомоги від мігрантів на залучення прямих інвестицій у виробничі потужності та сервісну інфраструктуру. Ефективним інструментом тут може стати муніципальний маркетинг та створення цифрових паспортів інвестиційних можливостей громад [3].

Повоєнне відновлення потребує також врахування безпекових та енергетичних викликів. Постійні ризики та проблеми з енергопостачанням залишаються основними чинниками, що перешкоджають поверненню населення та притоку капіталу. Тому механізми стимулювання мають обов'язково включати розвиток децентралізованої енергетики та енергоефективних технологій. Громада, яка може гарантувати бізнесу безперебійне функціонування навіть в умовах кризових ситуацій, отримує суттєву конкурентну перевагу на інвестиційній карті країни.

Освітня та наукова складова також відіграють важливу роль у зміцненні інвестиційного потенціалу. Використання досвіду міжнародних проєктів, таких як модулі Жана Моне, дозволяє впроваджувати в практику місцевого самоврядування найкращі європейські стандарти соціально-економічної інклюзії. Це сприяє формуванню нового покоління публічних службовців, здатних працювати в умовах відкритого ринку.

Таким чином, механізми стимулювання інвестиційної привабливості громад у контексті повоєнного відновлення мають бути спрямовані на створення безпечного, доступного та економічно перспективного середовища. Лише поєднання інституційних реформ, розвитку безбар'єрної інфраструктури та активної політики щодо збереження і залучення людського капіталу дозволить громадам перетворитися на стійкі центри економічного зростання. Пріоритетом має стати перехід від політики виживання до політики сталого інклюзивного розвитку, що відповідає стратегічному вектору європейської інтеграції України.

Список використаних джерел:

1. Temporary protection for persons fleeing Ukraine monthly statistics. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics

2. Національна стратегія зі створення безбар`єрного простору в Україні. Міністерство розвитку громад і територій: офіційний вебсайт. URL:

https://mindev.gov.ua/diialnist/bezbariernyi-prostir/natsionalna-stratehiia-zi-stvorennia-bezbariernoho-prostoru-v-ukraini

3. Дєліні, М., Дергач, А. (2025). Сучасні тенденції та наслідки міграції з України до ЄС в умовах воєнного стану: соціально-економічний аспект. *Економіка та суспільство*, (80). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6831

ДК 330.341.1:364.6-058.5(477)

***Груба К.О.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
***Науковий керівник: Прушківська Е.В.**,*
д.е.н., професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Інклюзивний розвиток національної економіки в сучасному науковому дискурсі позиціонується не як альтернативна концепція, а як засадничий вектор соціально-економічної політики. Він визначає здатність держави забезпечувати стійке та справедливе зростання в умовах радикальної трансформації глобального порядку. Для України, яка одночасно протидіє збройній агресії, здійснює відновлення та реалізує стратегічний курс на членство в Європейському Союзі, інклюзивність набуває системного значення. У цьому контексті вона трансформується з теоретичної категорії в практичний імператив державної політики. Адже європейська інтеграція передбачає не лише формальну гармонізацію законодавства із принципами «acquis communautaire», а й глибоку інституційну перебудову. Остання спрямована на мінімізацію соціально-економічної нерівності, що є ключовим обмеженням для сталого розвитку та консолідації суспільства.

Багатоаспектність зазначеного процесу зумовлена конвергенцією кількох взаємопов'язаних факторів: експансією глобальних трендів цифровізації в межах Четвертої промислової революції, наявними структурними диспропорціями національної економіки та жорсткими вимогами щодо відповідності правовій і економічній системам Європейського Союзу [3, с. 15-16]. За таких умов інклюзивний розвиток фокусується не лише на динаміці економічного зростання, а й на формуванні дієвих механізмів паритетного доступу до ресурсів, можливостей та результатів господарської діяльності для всіх соціальних груп. Це вимагає системної парадигмальної зміни економічної політики: переходу від орієнтації на агреговані макроекономічні показники до пріоритетності якості життя, соціальної мобільності та нарощення людського капіталу. Теоретичний фундамент інклюзивної моделі базується на критичному переосмисленні неоліберальної доктрини «економіки просочування» (trickle-

down economics), яка постулювала автоматичне розповсюдження економічних благ від заможних верств до вразливих груп населення. Світова практика засвідчила неспроможність цієї моделі, оскільки її імплементація переважно призводить до поглиблення нерівності, надмірної концентрації капіталу та соціальної поляризації суспільства.

На противагу традиційним підходам, модель інклюзивного зростання ґрунтується на проактивній ролі держави у створенні передумов для паритетного доступу до якісної освіти, ринку праці, фінансового інструментарію та соціальних послуг. Вона передбачає пріоритетне інвестування в розвиток людського потенціалу, модернізацію інфраструктури, гарантування гідних умов праці та формування високоефективних механізмів соціального захисту. У межах європейської інтеграції зазначені принципи набувають вираженого інституційного характеру. Зокрема, положення Європейського стовпа соціальних прав встановлюють жорсткі стандарти, що визначають стратегічні орієнтири державної політики у сферах регулювання зайнятості, соціального забезпечення, гендерної рівності та мінімізації ризиків соціального відчуження.

Євроінтеграційний процес виступає каталізатором реформ, спрямованих на підвищення якості публічного управління, зміцнення верховенства права та зниження рівня корупції. І саме інституційна спроможність держави стає ключовим фактором забезпечення інклюзивності, оскільки від ефективності функціонування правової системи, регуляторних органів та механізмів підзвітності залежить справедливість розподілу економічних ресурсів. Водночас процес інституційної адаптації супроводжується низкою обмежень, які можуть ускладнювати досягнення інклюзивного розвитку. Гармонізація законодавства з acquis communautaire, потребує значних фінансових і адміністративних ресурсів. Це, безсумнівно, створює додатковий тиск на бізнес, особливо малий і середній, а також на домогосподарства з низьким рівнем доходів. Впровадження європейських стандартів якості, безпеки та екологічності, попри їхню довгострокову доцільність, у короткостроковій перспективі може призводити до зростання витрат виробництва та цін, що потенційно посилює соціальну напругу. Окремим викликом є вплив технологічних змін, пов’язаних із Четвертою промисловою революцією. Автоматизація, цифровізація та розвиток штучного інтелекту трансформують структуру зайнятості, підвищуючи попит на висококваліфіковану працю та витісняючи низькокваліфіковані робочі місця.

У разі відсутності ефективної політики перекваліфікації та розвитку навичок це може призвести до поглиблення нерівності та соціальної маргіналізації окремих груп населення. Тому важливим елементом інклюзивного розвитку стає концепція навчання протягом життя, яка забезпечує адаптивність робочої сили до змін економічного середовища [1, с. 44]. Тут же регіональний аспект нерівності відіграє суттєву роль у формуванні обмежень інклюзивного розвитку. Історично сформовані диспропорції між різними регіонами України зумовлюють нерівний доступ до інфраструктури, інвестицій та ринків праці. Умови європейської інтеграції, з одного боку,

відкривають нові можливості для розвитку територіальних громад через доступ до фінансових інструментів і ринків ЄС, а з іншого – підсилюють конкуренцію, що може поглиблювати відставання менш розвинених територій. У цьому контексті особливого значення набуває політика регіонального розвитку та децентралізації, спрямована на підвищення фінансової спроможності громад і ефективності використання місцевих ресурсів. Інституційна адаптація як ключовий елемент євроінтеграційного процесу має подвійний характер. З одного боку, вона створює передумови для формування прозорого, конкурентного та соціально орієнтованого економічного середовища, а з іншого може продукувати нові соціально-економічні ризики у разі недостатньої узгодженості реформ. Зокрема, впровадження технічних регламентів і стандартів ЄС вимагає значних інвестицій у модернізацію виробництва, що може бути складним для окремих секторів економіки. У таких умовах зростає значення державної політики підтримки бізнесу, стимулювання інновацій та забезпечення доступу до фінансових ресурсів. Перспективним напрямом забезпечення інклюзивного розвитку є розвиток, в першу чергу, соціальної економіки, яка поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю. Соціальні підприємства, кооперативи та інші форми організації діяльності здатні створювати робочі місця для вразливих груп населення, сприяти розвитку місцевих громад та підвищувати соціальну згуртованість [2]. У європейській практиці цей сектор відіграє важливу роль у реалізації політики інклюзивного зростання, і його адаптація в Україні може стати ефективним інструментом пом’якшення соціальних наслідків економічних трансформацій.

Підсумовуючи, варто підкреслити, що інклюзивна трансформація національної економіки в умовах європейської інтеграції постає багатоаспектним процесом, успішна реалізація якого вимагає системної узгодженості державної політики. Ефективність цієї моделі визначається спроможністю держави гармонізувати інституційні реформи з дієвими механізмами соціальної підтримки, забезпечуючи паритетний доступ до економічних благ та нівелюючи деструктивні наслідки структурних зрушень. Наближення до стандартів Європейського Союзу створює стратегічне підґрунтя для розбудови нової парадигми розвитку, що базується на принципах справедливості, стабільності та інноваційності. Водночас повноцінне впровадження інклюзивного потенціалу критично залежить від глибини інституційних перетворень, рівня суспільної довіри та здатності владних інституцій забезпечити оптимальний баланс між макроекономічною ефективністю та соціальною інклюзією.

Список використаних джерел:

1. Тимків А. О. Інклюзивна економіка як об’єкт сучасних наукових досліджень. *Інклюзивна економіка*. 2023. № 1. с. 41–47.
URL: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.1-7

2. Чорнодід І., Гуляєва Л., Олійник А. Європейські ініціативи у сфері

соціальної економіки: аналіз інструментів, політик та можливостей для зміцнення інклюзивного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-165

3. Sidenko V. R. Global trends of inclusive development: challenges and opportunities for Ukraine. *Ukrainian society*. 2024. Vol. 90-91, no. 3-4. P. 13–34. URL: https://doi.org/10.15407/socium2024.03-04.013

УДК: 330.338.2

***Дергач А.В.**, к. держ. упр., доцент*
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
***Басманова А.С.**, здобувач другого*
(магістерського) рівня вищої освіти
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ: УПРАВЛІНСЬКО-ПРАВОВИЙ ВИМІР

Реформування антикорупційної структури є однією з ключових передумов повноправного членства України в Європейському Союзі та вимагає системної трансформації як правових інститутів, так і механізмів публічного управління. Управлінсько-правовий вимір цієї трансформації передбачає не просто адаптацію національного законодавства до європейських стандартів, а докорінну зміну культури взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством. В умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції антикорупційна політика перетворюється з інструменту суто карального характеру на стратегічний механізм забезпечення прозорості, ефективності публічної служби та підвищення інвестиційної привабливості держави.

Правовий вимір трансформації базується на розбудові та зміцненні незалежності спеціалізованих антикорупційних органів, які утворюють єдину інституційну систему. Ключовим завданням публічного адміністрування у цій сфері є забезпечення чіткого розмежування повноважень та координації між Національним антикорупційним бюро України, Спеціалізованою антикорупційною прокуратурою, Національним агентством з питань запобігання корупції та Вищим антикорупційним судом. Нормативно-правове забезпечення цієї системи має відповідати міжнародним стандартам, зокрема Конвенції ООН проти корупції та рекомендаціям Групи держав проти корупції (GRECO) [1, 2]. Важливим кроком у цьому напрямі є імплементація державної антикорупційної програми, яка визначає конкретні індикатори виконання та строки для кожного органу влади.

Управлінський аспект антикорупційної політики тісно пов`язаний із реформою публічної служби на засадах людиноцентричності та доброчесності.

Професійне навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців мають включати обов`язкові модулі з етики, управління конфліктом інтересів та оцінки корупційних ризиків. Відповідно до Закону України «Про освіту» та загальних європейських принципів, формування нульової толерантності до корупції має відбуватися впродовж усього життя, починаючи з інтеграції відповідних цінностей в освітній процес закладів вищої освіти та закінчуючи безперервним професійним розвитком службовців. Органи студентського самоврядування у закладах освіти також виступають важливим інструментом забезпечення внутрішньої доброчесності, що закладає фундамент для майбутньої управлінської еліти.

Важливим інструментом мінімізації корупційних ризиків в системі публічного управління є цифровізація та автоматизація державних послуг. Впровадження інструментів електронного урядування (E-government) дозволяє максимально усунути людський фактор із процедур прийняття рішень, що мінімізує корупційні ризики при взаємодії громадян та бізнесу з органами влади. Прозорість адміністративних процедур, закріплена на законодавчому рівні, забезпечує відкритість публічного управління та створює механізми дієвого громадського контролю за діяльністю посадових осіб. Це безпосередньо впливає на формування інклюзивного врядування, де враховуються потреби різних груп населення без жодних проявів дискримінації.

У контексті регіонального розвитку та децентралізації антикорупційні механізми мають бути інтегровані в систему управління територіальними громадами. Розробка та впровадження локальних антикорупційних програм, створення відкритих реєстрів комунального майна, проведення прозорих конкурсів на заміщення посад у виборних органах та залучення громадськості до розподілу бюджетних коштів є обов’язковими елементами спроможності місцевого самоврядування. Забезпечення високого рівня доброчесності на рівні громад є критично важливим для залучення іноземних інвестицій та ефективного використання донорської допомоги у процесах повоєнного відновлення, оскільки міжнародні партнери вимагають жорсткого дотримання стандартів фінансового моніторингу та звітності [3].

Таким чином, можна констатувати, що трансформація антикорупційної політики України в євроінтеграційному контексті є комплексним процесом, який потребує синхронізації правових норм та управлінських практик. Створення стійкої системи доброчесності в публічному секторі є запорукою національної безпеки, економічного зростання та успішного виконання критеріїв членства в Європейському Союзі. Пріоритетом для органів державної влади та місцевого самоврядування залишається не лише формальне виконання міжнародних вимог, а реальне забезпечення прозорості, інклюзивності та підзвітності публічного управління на всіх рівнях як основи для побудови правової демократичної держави.

Список використаних джерел:

1. Конвенція Організації Об’єднаних Націй проти корупції: Конвенція,

ратифіковано Законом № 251-V від 18.10.2006. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text

2. Статут Групи держав по боротьбі з корупцією (GRECO): Статут від 05 трав. 1998 р. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_144#Text

3. GRECO: Україна демонструє подальший прогрес у запобіганні корупції серед парламентаріїв, суддів і прокурорів, але потрібно більше зусиль. Офіс Ради Європи в Україні: офіційний вебсайт. URL: https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/greco-ukraine-demonstrates-further-progress-in-preventing-corruption-among-parliamentarians-judges-and-prosecutors-but-more-efforts-needed

УДК: 330.338.2

***Дергач А.В.**, к. держ. упр., доцент*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
***Свириденко О.В.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ З ВІДКРИТТЯ ІВЕНТ-АГЕНСТВА

Реалізація проєкту з відкриття івент-агенства в умовах макроекономічної нестабільності, високої конкуренції та мінливості споживчого попиту супроводжується значною кількістю ризиків. Івент-індустрія є однією з найбільш чутливих до зовнішніх криз, оскільки витрати на корпоративні та приватні заходи не належать до товарів першої необхідності й першими скорочуються бюджетами компаній та домогосподарств. У таких обставинах класичний проєктний менеджмент має бути повністю інтегрований із методологією антикризового управління на всіх етапах життєвого циклу проєкту – від ініціації та планування до запуску й операційного контролю.

Антикризове планування стартапу в івент-сфері розпочинається з глибокого стрес-тестування бізнес-моделі та проведення всебічного аналізу ризиків. Доцільно застосовувати інструменти якісного та кількісного аналізу, зокрема побудову матриці ризиків, де загрози класифікуються за ймовірністю виникнення та масштабом фінансових і репутаційних наслідків. Головними проєктними ризиками є різке падіння попиту, інфляційне зростання вартості послуг підрядників, наприклад, кейтеринг, технічне забезпечення, оренда локацій, зрив термінів постачання обладнання, а також форс-мажорні обставини, такі як безпекові загрози чи інфраструктурні обмеження. Антикризова стратегія передбачає розробку альтернативних сценаріїв реалізації проєкту, тобто оптимістичного, реалістичного та песимістичного, ще до

моменту залучення перших інвестицій [1].

Фінансовий менеджмент в антикризовому управлінні проєктом базується на засадах Lean management та жорсткої бюджетної дисципліни. Головним завданням менеджера проєкту є максимальне зниження порогових капітальних витрат і переведення їх, де це можливо, у категорію змінних операційних витрат. Замість купівлі дорогого звукового, світлового чи сценічного обладнання на етапі старту, проєктний підхід передбачає побудову довгострокових партнерських відносин із надійними підрядниками на умовах аутсорсингу або субпідряду. Формування фінансового резерву (резерву на підвищення контингенту ризиків) у розмірі не менше 25–30% від загального інвестиційного бюджету є обов'язковим механізмом забезпечення ліквідності агенства в період до виходу на точку беззбитковості.

Операційне антикризове управління фокусується на диверсифікації портфеля послуг та гнучкості бізнес-процесів. Орієнтація агенства виключно на один вузький сегмент ринку, наприклад, лише на масштабні корпоративні свята або масові концерти, суттєво підвищує вразливість проєкту. Для мінімізації ризиків менеджмент повинен закладати в концепцію агенства мультиформатність: здатність швидко переорієнтуватися на організацію приватних камерних подій, бізнес-конференцій, освітніх воркшопів або інтегрувати технології онлайн- та гібридних івентів. Застосування гнучких методологій управління, таких як Agile або Scrum, дозволяє команді проєкту адаптувати параметри майбутнього заходу під мінливий бюджет замовника в режимі реального часу, не втрачаючи при цьому якості концептуальної складової.

Важливим антикризовим важелем є оптимізація системи управління підрядниками та постачальниками. У межах проєктного підходу кожен контракт із контрагентом має містити чітко прописані юридичні механізми захисту від форс-мажорних обставин, умови гнучкого перенесення дат заходів без фінансових штрафів та поетапну систему оплати. Менеджмент зобов'язаний сформувати диверсифіковану базу постачальників, маючи для кожної критично важливої позиції (локація, декор, ведучі, технічний підряд) щонайменше два альтернативні варіанти на випадок раптової неспроможності основного партнера виконати зобов'язання.

Цифровізація та автоматизація операційної діяльності виступають інструментом зниження інформаційних та управлінських ризиків. Впровадження хмарних CRM-систем, спеціалізованого софту для проєктного менеджменту, наприклад, Asana, Trello або Jira, та онлайн-сервісів продажу квитків забезпечує прозорість контролю за термінами виконання завдань, оптимізує комунікацію всередині команди та дозволяє відстежувати фінансові потоки проєкту в реальному часі. Це мінімізує вплив людського фактора, який в івент-менеджменті є одним із найвищих.

Таким чином, успіх антикризового управління проєктом з відкриття івент-агенства залежить від адаптивності бізнес-моделі та готовності менеджменту до проактивного реагування на виклики середовища. Поєднання жорсткого фінансового контролю, диверсифікації послуг, побудови стійкої мережі

підрядників та використання сучасних цифрових інструментів дозволяє мінімізувати проєктні ризики. Пріоритетом для вищого керівництва є створення гнучкої управлінської структури, здатної трансформувати кризові загрози в нові ринкові можливості, забезпечуючи стабільний розвиток та високу конкурентоспроможність агенства.

Список використаних джерел

1. Івент-агентство – що це і чим воно займається? Івент-агенція Party Time URL: https://partytime.kiev.ua/uk/ivent-agentstvo-sho-ce/

УДК: 341.41:330.34(477)

Дере Я., *здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*
Інституту держави і права імені В.М. Корецького
Національної академії наук України
(м. Київ, Україна)

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПРАВОВОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ІНКЛЮЗИВНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: РОЛЬ КЕРІВНОГО КОМІТЕТУ СПЕЦІАЛЬНОГО ТРИБУНАЛУ

Інклюзивний розвиток в умовах повномасштабної агресії виходить за межі суто економічних показників і потребує створення стійкої нормативно-правової бази. Головним ризиком для сталого відновлення є стан правової незахищеності суспільства (та держави) і відсутності покарання за злочин агресії. На підставі цього безкарність, зумовлена недієвими механізмами міжнародної безпеки (включно з Міжнародним кримінальним судом) створює перепони для залучення інвестицій, необхідних для інклюзивної відбудови. Таким чином, створення належних механізмів відповідальності стає обов'язковою умовою подолання соціо-економічних наслідків війни. У цьому контексті, вважаємо, не останню роль буде відігравати новостворений Спеціальний трибунал щодо злочину агресії проти України (далі - Спеціальний трибунал) та майбутній Міжнародний компенсаційний механізм, першим етапом запуску якого є Реєстр збитків для України.

Спеціальний трибунал було створено 25 червня 2025 року на підставі Угоди між Україною та Радою Європи. *Ratione materiae* (предметна юрисдикція) цього міжнародного судового суду *ad hoc* унікальна тим, що вона охоплює "злочин агресії" та "агресивну війну" (ст. 2) [1], фактично це перша міжнародна установа з часів Нюрнберзького процесу яка охоплює даний вид злочину.

Координуючим органом Спеціального трибуналу у інституційній системі Ради Європи буде Керівний комітет. Його буде створено у на підставі

Розширеної часткової угоди (далі - РЧУ) для фінансування Трибуналу (ст. 5), де фактично, у його повноваження входить не тільки адміністративні та управлінські функції, він стає своєрідним майданчиком, який буде координувати всіх членів, які приєднались до часткової Угоди. Першою країною стала Естонія [2].

Правова природа Керівного комітету ґрунтується на делегуванні повноважень від Комітету міністрів Ради Європи, який через механізм РЧУ передає комітету управлінські функції, що зазвичай належать до компетенції Організації. Зокрема, Керівний комітет наділений фінансовою компетенцією, оскільки він забезпечує розподілення фінансування як себе, так і Трибуналу, тим самим відокремлюючи себе від загальних бюджетних процесів Ради Європи.

Окрім фінансової незалежності, Комітет здійснює кадрове наповнення установи, обираючи Суддів та Прокурорів на основі рекомендацій Незалежної консультативної групи. Важливо відмітити інклюзивний характер Керівного комітету, який забезпечується механізмом РЧУ (яка є особливістю укладення угод у Раді Європи). Це дозволяє залучати до управління трибуналом не тільки держави-члени Угоди, але й міжнародні організації, насамперед Європейський Союз (далі - ЄС), який 23 січня 2026 року підписав угоду з Радою Європи про участь у фінансуванні підготовчих етапів до практичної роботи Трибуналу [3].

Практична діяльність Трибуналу має безпосередній вплив на соціально-економічне відновлення України. Згідно статті 37 Статуту, штрафи та кошти від конфіскації активів, отриманих внаслідок агресії, підлягають передачі міжнародним механізмом для відшкодування збитків, що постраждали від міжнародно-протиправних дій країни-агресорки. Мається на увазі важлива Резолюція ГА ООН (A/RES/ES-11/5) від 15 листопада 2022 року, яка підкреслила важливість створення Компенсаційного механізму для України [4]. Таким чином, під впливом національних та міжнародних обставин, був створений Реєстр збитків для України (RD4U) який діє під Егідою Ради Європи в Гаазі, та є одним з етапів запуску Міжнародного компенсаційного механізму.

"Реєстр призначений для обліку всіх прийнятних заяв про відшкодування збитків, втрат чи шкоди, завданих внаслідок агресії Російської Федерації в Україні або проти України. Реєстр оперуватиме виключно електронними документами і працюватиме на захищеній цифровій платформі для прийому, обробки та класифікації заяв і доказів. Процес подання заяв - виключно в електронному вигляді - буде максимально простим і впорядкованим" - йдеться в офіційній заяві [5].

Вважаємо, що від належної фіксації злочинів, залежатиме ефективний запуск механізму відшкодування збитків для України та громадян (жителів). При цьому, цей Реєстр буде активно співпрацювати зі Спеціальний трибуналом, оскільки "агресивна війна", що за своєю тяжкістю та масштабом є грубим порушенням Статуту ООН, становить саме відповідальність держави,

на підкріплення "акту агресії", який повністю відтворений у Статуті із Резолюції ГА ООН 3314 (яка за визначенням Доповіді Спеціального комітету з питань визначення агресії та Шостого комітету ООН становить кодифікацію звичаєвих норм у міжнародному праві). Таким чином, вважаємо, що на Керівний комітет буде покладено саме комунікацію із Реєстром збитків для України (та Міжнародним компенсаційним механізмом), для комунікації із фінансових питань, оскільки, як ми зазначали вище, ключовий фінансовий тягар покладається саме на цей комітет.

Крім того, правова підтримка колективного представництва постраждалих груп населення перед трибуналом є актом соціальної інклюзії, що повертає суб'єктам жертв агресії право на справедливість згідно чинних норм міжнародного (та в цілому національного права, яке теж застосоване трибуналом на підставі статті 3 (c) Статуту. Керівний комітет виступає своєрідним каналом для співпраці між державами-учасницями та іншими організаціями, забезпечуючи прозорість фінансування та створення передумов для справедливої компенсації збитків. Впровадження такої унікальної моделі в системі Ради Європи (яке не мало аналогів в історії міжнародного кримінального права) є необхідним правовим кроком для переходу від наслідків подолання війни до фази сталого та інклюзивного розвитку післявоєнної України.

Список використаних джерел:

1. Угода між Україною та Радою Європи про створення Спеціального трибуналу щодо злочину агресії проти України. Статут Спеціального трибуналу щодо злочину агресії проти України : Угода Україна від 25.06.2025 : станом на 15 лип. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_002-25#Text (дата звернення: 13.03.2026).
2. Естонія офіційно приєдналась до створення спецтрибуналу щодо злочинів РФ / Радіо Свобода. 2026. 23 берез. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/news-estoniya-trybunal-zlochyny-rosiya/33713790.html (дата звернення: 01.04.2026).
3. EU and Council of Europe agree to set up an advance team for the Special Tribunal for the Crime of Aggression against Ukraine : Press release / European Commission. Brussels, 23 January 2026. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_26_198 (дата звернення: 30.03.2026).
4. Забезпечення засобів правового захисту та репарацій у зв'язку з агресією проти України: Резолюція ES-11/5, прийнята Генеральною Асамблеєю ООН на 11-й надзвичайній спеціальній сесії 14 листопада 2022 року / Організація Об'єднаних Націй, Генеральна Асамблея. (A/RES/ES-11/5). URL: https://docs.un.org/ru/a/res/es-11/5 (дата звернення: 01.04.2026).
5. Мандат та функції. Реєстр збитків для України (RD4U): офіц. сайт. URL: https://rd4u.coe.int/uk/mandate-and-functions (дата звернення: 01.04.2026).

УДК: 314.74:332.1(477)

Зброй Л.В., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ВИМУШЕНЕ ПЕРЕМІЩЕННЯ НАСЕЛЕННЯ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ІНКЛЮЗИВНІСТЬ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК УКРАЇНИ

Масштабне вимушене переміщення населення, спричинене повномасштабним російським вторгненням в Україну, стало одним із найбільших гуманітарних потрясінь в історії Європи з часів Другої світової війни. За даними ООН, впродовж 2022–2024 років кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в Україні сягнула від 3,5 до 5 млн осіб залежно від динаміки бойових дій, тоді як понад 6 млн українців виїхали за кордон [1]. Ці процеси мають глибокий структурний вплив на регіональні економіки країни – змінюють демографічний склад громад, перерозподіляють трудові ресурси, навантажують соціальну інфраструктуру і водночас відкривають нові можливості для економічної активності у приймаючих регіонах. Аналіз цього впливу крізь призму інклюзивного розвитку є актуальним науковим завданням, вирішення якого необхідне для формування адекватної державної політики.

Вимушене переміщення населення породжує асиметричні ефекти для регіональних економік України. Регіони-донори – передусім Донецька, Луганська, Запорізька, Херсонська та Харківська області – зазнають катастрофічного скорочення економічно активного населення, руйнування виробничих потужностей і деградації людського капіталу. Натомість регіони-реципієнти – Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Вінницька та інші – отримують значний приплив робочої сили, але одночасно стикаються з різким зростанням навантаження на житловий фонд, систему охорони здоров'я та освіти [2]. Ця асиметрія підриває інклюзивність регіонального розвитку, поглиблюючи міжрегіональні диспропорції.

З точки зору інклюзивності особливої уваги заслуговує соціально-економічний профіль ВПО. Дослідження свідчать, що серед внутрішньо переміщених осіб непропорційно високу частку становлять жінки з дітьми, люди похилого віку та особи з інвалідністю – тобто групи, які мають обмежені можливості для самостійної економічної інтеграції [1]. Рівень зайнятості серед ВПО суттєво нижчий порівняно з місцевим населенням, а доходи – менші, що спричиняє ризик формування стійких осередків бідності у приймаючих громадах. Водночас серед ВПО є значна частка висококваліфікованих фахівців, підприємців та молоді, чий потенціал за умови належної підтримки може стати ресурсом розвитку приймаючих регіонів.

Досвід країн ЄС у сфері інтеграції вимушених переселенців – зокрема

Німеччини, Швеції та Австрії щодо біженців 2015–2016 років – демонструє ключову роль активної політики зайнятості та соціальної інтеграції [3]. Ефективними виявилися програми мовної підготовки та перекваліфікації, субсидування роботодавців, які наймають переселенців, цільова підтримка підприємницьких ініціатив ВПО, а також психосоціальний супровід. Принципово важливим є те, що найуспішніші програми інтеграції були побудовані не за логікою «допомоги», а за логікою «інвестиції» – вони розглядали переселенців як економічний ресурс, а не як соціальне навантаження.

Для України формування інклюзивної політики щодо ВПО потребує комплексного підходу на кількох рівнях. На національному рівні необхідне вдосконалення системи реєстрації та верифікації ВПО, створення єдиного реєстру їхніх компетенцій і кваліфікацій, а також запровадження диференційованих програм підтримки залежно від потреб різних категорій переміщених осіб [4]. На регіональному рівні – розробка стратегій інтеграції ВПО у локальні ринки праці з урахуванням галузевої специфіки економіки приймаючого регіону. На рівні громад – розвиток механізмів соціальної згуртованості, що мінімізують конфлікти між місцевим населенням і переселенцями за ресурси та робочі місця.

Повернення ВПО до місць попереднього проживання після деокупації територій є окремим викликом для інклюзивного регіонального розвитку. Досвід реінтеграції звільнених громад свідчить про необхідність випереджального планування – підготовки програм відновлення житла, робочих місць та соціальної інфраструктури ще до масового повернення населення [2]. Без такого планування повернення ризикує перетворитися на неорганізований процес, що поглиблюватиме соціальну вразливість замість її подолання.

Вимушене переміщення населення є одним із найгостріших викликів для інклюзивного розвитку регіональних економік України, адже воно одночасно руйнує людський капітал у постраждалих регіонах і створює надмірне навантаження на приймаючі. Подолання цього виклику потребує переходу від реактивної гуманітарної допомоги до проактивної інвестиційної політики інтеграції ВПО, заснованої на принципах гідності, рівних можливостей та економічної самодостатності. Адаптація кращих практик ЄС у сфері інтеграції переміщених осіб до українського контексту має стати невід'ємною складовою національної стратегії інклюзивного відновлення.

Список використаних джерел:

1. UNHCR. Ukraine Refugee Situation: Regional Overview. Geneva : UNHCR, 2024. 48 p.

2. Mallett R., Hagen-Zanker J. Forced Displacement and Labour Markets: Evidence from Jordan, Ethiopia and Kenya. London : Overseas Development Institute, 2023. 64 p.

3. Dustmann C., Fasani F., Frattini T. On the Economics and Politics of Refugee Migration. Economic Policy. 2017. Vol. 32. № 91. P. 497–550.

4. Лібанова Е. М. Вимушене переміщення населення: уроки, застереження, висновки для державної політики. Демографія та соціальна економіка. 2022. № 2. С. 3–26.

УДК 339.13:629.33

***Ільїна О.В.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*
***Науковий керівник: Прушківська Е.В.**,*
д.е.н., професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

РОЗВИТОК ДИЛЕРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ЯК СКЛАДОВА ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

Розвиток дилерського автомобільного бізнесу в сучасній Україні виходить за межі суто комерційної діяльності, стаючи вагомим складником формування інклюзивної економічної моделі. Інклюзивний вектор розвитку дилерських мереж передбачає трансформацію як фізичного простору автоцентрів, так і філософії взаємодії з клієнтами та персоналом.

Сучасний автомобільний бізнес в Україні має значний потенціал для створення робочих місць, адаптованих до потреб осіб із різним рівнем мобільності та соціальним бекграундом. Стратегічне впровадження принципів безбар’єрності в дилерську діяльність сприяє залученню нових сегментів споживачів та зміцнює загальну стійкість ринку. Важливо розглядати дилерську мережу як екосистему, де технологічні інновації поєднуються з високими стандартами соціальної відповідальності. Крім того, активізація ринку спеціалізованого транспорту стимулює розвиток суміжних галузей, що підсилює мультиплікативний ефект для національної економіки. У цьому контексті державна політика підтримки автобізнесу має корелюватися з національною стратегією безбар’єрності. Таким чином, переосмислення ролі дилерських мереж дозволяє ідентифікувати їх як активних суб’єктів розбудови рівноправного економічного середовища в Україні.

В академічному дискурсі розвиток автомобільного бізнесу в інклюзивному контексті узгоджується з теорією людського капіталу, де інвестиції в доступне середовище підвищують продуктивність праці вразливих верств населення [1]. Дилерські мережі трансформуються у суб’єкти соціального впливу, які через адаптацію бізнес-процесів реалізують право на працю для ветеранів та ВПО. Крім того, теоретична модель включає поняття "технологічної інклюзії", що передбачає впровадження систем ручного керування та асистивних цифрових рішень у стандартні моделі авто. Важливу роль відіграє інституційний підхід, за якого держава та приватний сектор

спільно формують стандарти безбар'єрності у секторі роздрібної торгівлі.

Підкреслимо, що інклюзивна трансформація бізнес-моделей сприяє формуванню лояльності клієнтів через спільні соціальні цінності. Автомобільний дилер стає не просто посередником, а активним учасником створення безбар'єрного простору в громаді. Це відповідає глобальним трендам сталого розвитку та стандартам корпоративної соціальної відповідальності (ESG) [2]. У теорії управління цей процес трактується як перехід від клієнтоорієнтованого до людиноцентричного підходу, де потреби кожної особистості враховуються на етапі проектування послуги. Розуміння автомобіля як інструменту інклюзії дозволяє по-новому оцінити соціальний внесок дилерських мереж у ВВП країни. Таким чином, теоретична база підтверджує, що розвиток автомобільного бізнесу на засадах інклюзивності є невід'ємною складовою модернізації національної економіки.

Практична реалізація інклюзивної моделі в автодилерському бізнесі починається з комплексного переобладнання фізичного простору згідно зі стандартами універсального дизайну та архітектурної доступності. Важливим інструментом є впровадження спеціалізованих програм переоснащення серійних автомобілів додатковими засобами ручного керування та підйомними механізмами безпосередньо в умовах дилерського сервісу [3]. Дилерські центри розробляють індивідуальні фінансові продукти, зокрема пільгове кредитування та лізинг для ветеранів і людей з інвалідністю, що робить мобільність фінансово доступною. Цифрова трансформація клієнтського досвіду передбачає створення доступних веб-інтерфейсів та мобільних додатків для онлайн-запису на сервіс або дистанційного підбору комплектації автомобіля. Впровадження програм інклюзивного найму дозволяє інтегрувати ветеранів у технічні та управлінські підрозділи дилерських мереж через систему внутрішнього навчання та менторства.

Особлива увага приділяється навчанню персоналу навичкам коректної комунікації та надання допомоги клієнтам із різними формами інвалідності. Створення виїзних мобільних сервісних бригад стає дієвим інструментом підтримки користувачів, які проживають у віддалених районах або мають обмежену мобільність. Автомобільні дилери активно залучають громадські організації до тестування своїх послуг, що дозволяє оперативно усувати бар'єри для клієнтів. Розвиток мережі зарядних станцій для електромобілів з урахуванням потреб водіїв на кріслах колісних є ще одним кроком до технологічної інклюзії. Тобто, поєднання технічних інновацій, фінансових інструментів та сервісної етики формує цілісну екосистему інклюзивного автомобільного бізнесу.

Розвиток інклюзивного автомобільного бізнесу стимулює зростання загального рівня економічної активності населення завдяки забезпеченню автономної мобільності вразливих груп. Створення адаптованих робочих місць у дилерських мережах сприяє ефективній реінтеграції ветеранів, знижуючи рівень соціальної напруги та навантаження на державні фонди. Підвищення доступності транспортних послуг відкриває нові можливості для малого та середнього підприємництва, де залучені особи з інвалідністю можуть виконувати роль логістів чи мобільних агентів. Зміцнення репутаційного капіталу автомобільних дилерів через соціальну відповідальність залучає в

країну міжнародні інвестиції, орієнтовані на принципи сталого розвитку. Крім того, активізація ринку спеціалізованого транспорту наповнює бюджет через податкові надходження від нових сегментів продажів та сервісного обслуговування. Отже, інклюзивна трансформація галузі стає потужним мультиплікатором для відновлення національної економіки та покращення якості життя громадян.

Із вище зазначеного слідує, що дилерський автомобільний бізнес в Україні є стратегічно важливою ланкою у розбудові інклюзивної економіки, що забезпечує рівний доступ до свободи пересування та професійної реалізації. Синергія технічних інновацій, безбар'єрної інфраструктури та адаптованих фінансових інструментів дозволяє перетворити автоцентри на осередки соціальної інклюзії. Для масштабування цього досвіду необхідна тісна координація зусиль приватного сектору, громадських організацій та держави у напрямі стандартизації доступних послуг. Подальший розвиток галузі за цим вектором сприятиме формуванню безбар'єрного суспільства, де мобільність є інструментом, а не перешкодою для успіху. У підсумку, інтеграція інклюзивних засад в автобізнес не лише зміцнює ринок, а й закладає фундамент для справедливого та стійкого майбутнього всієї країни.

Список використаних джерел:

1. Цимбалюк І. О., Павліха Н. В. Інклюзивна економіка: шлях до соціальної рівності та економічного розвитку: монографія. Луцьк: Вежа-Друк. 2023. 320 с .
2. Дідик А. М., Лазарєв А. О. Відбудова та розвиток автомобілебудівної галузі в Україні: стартові умови. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 244-255. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001628290
3. Гончаров В. Трансформація світового автомобільного ринку в контексті технологічних змін: фокус на електромобільність. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 266-2764.

УДК 338.48-44:316.42:330.34(477)

Кудінова І.П., *к.е.н., доцент*
кандидат економічних наук доцент
Національний університет
біоресурсів і
природокористування України,
(м. Київ, Україна)

ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ ЯК СКЛАДОВА ВІДНОВЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасних умовах повномасштабної війни Україна стикається з глибокими соціально-економічними викликами, що проявляються у значних втратах людського капіталу, руйнуванні виробничої та туристичної

інфраструктури, посиленні регіональних диспропорцій та зростанні рівня безробіття. За таких обставин особливої актуальності набуває пошук ефективних моделей відновлення економіки, що базуються на принципах сталості, соціальної орієнтованості та інклюзивності.

Концепція інклюзивного розвитку передбачає не лише економічне зростання, а й забезпечення справедливого розподілу його результатів, залучення різних соціальних груп до процесів створення доданої вартості та формування умов для реалізації людського потенціалу. У воєнний та повоєнний періоди це означає інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, молоді та жителів сільських територій у систему економічних відносин [1].

У цьому контексті сільський зелений туризм виступає важливим інструментом інклюзивного розвитку, оскільки має низку переваг: відносно низький поріг входу у бізнес, можливість використання наявних ресурсів домогосподарств, орієнтація на локальні традиції та природно-рекреаційний потенціал територій. Він сприяє розвитку малого підприємництва, стимулює самозайнятість населення та забезпечує мультиплікативний ефект для суміжних галузей, зокрема сільського господарства, ремесел, гастрономії та транспорту.

В умовах війни значення сільського зеленого туризму посилюється завдяки його адаптивності до кризових ситуацій. На відміну від масового туризму, він орієнтований на індивідуальні або малі групи туристів, локальні маршрути та безпечні території, що робить його більш стійким до зовнішніх шоків. Крім того, розвиток цього виду туризму сприяє підтримці життєздатності сільських громад, зменшенню міграційного відтоку населення та відновленню соціально-економічної активності на місцевому рівні.

Інклюзивний вимір сільського зеленого туризму проявляється у створенні умов для участі різних категорій населення у туристичній діяльності. Йдеться не лише про доступність туристичних послуг для осіб з особливими потребами, але й про їх залучення до підприємницької діяльності, надання послуг розміщення, харчування, організації дозвілля, проведення майстер-класів тощо. Важливою складовою є також формування безбар’єрного середовища, що включає як фізичну доступність об’єктів, так і інформаційну відкритість та сервісну адаптивність.

Разом із тим, розвиток інклюзивного сільського туризму потребує врахування низки специфічних викликів. Серед них – обмеженість фінансових ресурсів у сільських громадах, недостатній рівень цифровізації та маркетингових компетенцій, слабка інтеграція у туристичні мережі, а також низький рівень обізнаності щодо принципів інклюзивності. Додатковим фактором є воєнні ризики, що впливають на безпеку пересування, інвестиційну привабливість територій та загальний попит на туристичні послуги [2].

У зв’язку з цим особливої уваги потребує систематизація ключових можливостей і ризиків інклюзивного розвитку сільського зеленого туризму, що дозволяє визначити пріоритетні напрями державної політики та місцевих ініціатив у цій сфері (табл. 1).

Таблиця 1

Можливості та ризики інклюзивного розвитку сільського зеленого туризму в Україні в умовах війни

Складова	Можливості	Ризики
Соціальна	Залучення ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю до економічної діяльності; підвищення рівня зайнятості	Соціальна напруженість у громадах; недостатній рівень інклюзивної культури
Економічна	Розвиток малого бізнесу; диверсифікація доходів; підтримка локальних виробників	Низька інвестиційна активність; обмежений доступ до фінансування
Інфраструктурна	Відновлення та модернізація сільської інфраструктури; розвиток безбар'єрного середовища	Руйнування об'єктів інфраструктури; обмеження доступності територій
Інституційна	Розвиток партнерств; впровадження європейських практик інклюзії	Недосконаліть нормативно-правової бази; слабка координація
Безпекова	Формування безпечних туристичних маршрутів у відносно стабільних регіонах	Воєнні загрози; обмеження мобільності туристів

Джерело: сформовано автором

Як свідчать наведені дані, інклюзивний розвиток сільського зеленого туризму в умовах війни потребує цілеспрямованого підходу та комплексних управлінських рішень. Одним із ключових напрямів є формування сприятливого інституційного середовища, що передбачає удосконалення нормативно-правової бази, розширення фінансової підтримки та стимулювання підприємницької активності на рівні місцевих громад. Це дозволяє залучати різні соціальні групи – внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю та місцевих жителів – до туристичної діяльності як споживачів і як виробників послуг, що водночас сприяє підвищенню соціальної згуртованості та економічної стійкості громад.

Важливим аспектом є розвиток людського капіталу. Підвищення професійних компетентностей учасників туристичного ринку – у сфері управління, обслуговування, маркетингу та цифровізації – створює умови для ефективної реалізації інклюзивних підходів. Інноваційні рішення, такі як цифровізація послуг, створення онлайн-платформ для просування локальних продуктів та тематичних туристичних маршрутів, сприяють розширенню ринку послуг і підвищенню їх конкурентоспроможності.

У післявоєнному відновленні значну роль відіграє врахування європейського досвіду: застосування кластерного підходу, партнерство

держави, бізнесу та громадських організацій, впровадження стандартів безбар'єрності та підтримка локальних ініціатив. Адаптація таких практик дозволяє створювати безпечні туристичні маршрути, формувати позитивний імідж територій і відновлювати внутрішній попит на туристичні послуги.

Інклюзивний розвиток сільського зеленого туризму також сприяє збереженню та популяризації культурної спадщини, традиційних ремесел та локальних гастрономічних практик. Участь місцевого населення у туристичній діяльності дозволяє не лише створювати додатковий дохід, а й підтримувати культурну самобутність сіл, передавати традиції молодому поколінню та формувати позитивний образ громад у зовнішньому середовищі. Такий соціально-культурний ефект підсилює економічну значущість туризму та закладає основу для сталого розвитку територій у довгостроковій перспективі.

Таким чином, інклюзивний розвиток сільського зеленого туризму є ефективним інструментом економічного та соціального відновлення України. Його реалізація забезпечує поєднання економічних, соціальних та культурних ефектів, підвищує стійкість сільських територій, підтримує локальні громади та сприяє розвитку людського потенціалу, створюючи основу для довгострокового сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Данчевська, І., & Калайтан, Т. (2024). Інклюзивний туризм: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Development Service Industry Management*, (2), 96–104.
2. КУДІНОВА, І. (2025). Інклюзивність в індустрії гостинності: принципи, виклики та перспективи розвитку. *Development Service Industry Management*, (1), 21–28. https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(3).

УДК 338.45:621.311:005.334:330.34

Кльок Є. О., *здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
Луцький національний технічний університет
(м. Луцьк, Україна)

АДАПТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ В СИСТЕМІ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Трансформації, що відбуваються в економіці України під впливом воєнних процесів, змінюють базові умови функціонування підприємств. Енергетичний сектор забезпечує безперервність економічної діяльності, тому зміни у його функціонуванні безпосередньо впливають на стан виробництва, зайнятість і доступність базових послуг. Порушення інфраструктури, зростання витрат, обмеження ресурсів і нестабільність попиту формують середовище, в

якому збереження ефективності діяльності підприємств залежить від їх здатності змінювати параметри функціонування.

Адаптивність у цих умовах набуває системного значення, оскільки пов'язана не лише з економічними результатами діяльності підприємств, а й з підтриманням соціально-економічної рівноваги. Функціонування енергетичних підприємств визначає можливості доступу до енергетичних ресурсів, що впливає на рівень економічної активності та добробут населення.

У працях українських дослідників адаптивність підприємства розглядається як здатність змінювати внутрішню структуру та механізми управління відповідно до динаміки зовнішнього середовища. У дослідженнях К. Пугачевської та Е. Лисенко адаптивність пов'язується з гнучкістю управлінських рішень і трансформацією бізнес-процесів [3]. У роботах Є. Рудніченка та Д. Корбута підкреслюється зв'язок адаптації з кризовими трансформаціями, що змінюють траєкторію розвитку підприємств [3]. Водночас у дослідженнях Н. Павліхи, В. Пшибельського, І. Цимбалюк адаптивність розглядається у ширшому контексті структурних та інституційних змін, пов'язаних із переходом до низьковуглецевої та соціально відповідальної економіки, де вона виступає передумовою інклюзивного розвитку та підвищення стійкості підприємств [5; 4].

Узагальнення зазначених підходів дає підстави розглядати адаптацію як процес, що має різні форми прояву. Реактивні зміни виникають у відповідь на вже наявні порушення рівноваги, вимушені трансформації зумовлені обмеженнями ресурсів і доступу до фінансування, тоді як стратегічні зміни пов'язані з довгостроковою перебудовою діяльності. У сучасних умовах цифровізація розглядається як складова трансформації управління, оскільки впливає на організацію виробництва, управління потоками інформації та прийняття рішень [2].

Результати аналізу свідчать про зміну характеру функціонування підприємств енергетичного сектору, що проявляється у трансформації їх економічної поведінки. Підприємства відходять від стабільних моделей діяльності та переходять до більш гнучких форм організації виробництва і управління, орієнтованих на реагування на зміни середовища.

Фінансові результати характеризуються значною нестабільністю. За даними Державної служби статистики України, у 2024 р. частка прибуткових підприємств становила 68,4 %, тоді як 31,6 % підприємств залишалися збитковими [1]. Така структура результатів відображає нерівномірність адаптаційних можливостей і різну здатність підприємств реагувати на зміни середовища.

Фінансова структура підприємств зазнала змін, що проявляється у зростанні ролі позикового капіталу. У 2024 р. активи підприємств підсектору 35.1 становили 1315 млрд грн, тоді як власний капітал - 424 млрд грн [1]. Співвідношення між цими показниками свідчить про посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування, що пов'язано з необхідністю підтримання діяльності в умовах обмежених ресурсів.

Структура сектору також змінюється. Кількість підприємств зросла з 720

у 2015 р. до 2236 у 2024 р., водночас чисельність зайнятих скоротилася з 191,8 тис. осіб до 140,0 тис. осіб [1]. Зміна співвідношення між кількістю підприємств і чисельністю працівників відображає перехід до менш трудомісткої моделі діяльності.

Поширення цифрових технологій змінює характер управління підприємствами. Використання цифрових рішень пов'язане з оптимізацією витрат, підвищенням оперативності прийняття рішень і зміною організації виробничих процесів, що впливає на стійкість функціонування підприємств.

Адаптація підприємств енергетичного сектору в умовах воєнних трансформацій має багаторівневий характер і реалізується через поєднання різних типів управлінських реакцій. Для підприємств енергетичного сектору зазначені типи адаптації не існують ізольовано, а формують комплексну модель реагування на нестабільність, що відображається у зміні фінансових, структурних і технологічних параметрів їх діяльності (табл.).

Таблиця 1.

Систематизація проявів адаптації підприємств енергетичного сектору

Напрям змін	**Емпіричні прояви**	**Тип адаптації**	**Теоретичне пояснення**	**Вплив на інклюзивний розвиток**
Трансформація економічної поведінки	Перехід до гнучких моделей діяльності	Поєднання реактивної і стратегічної	Перебудова внутрішніх параметрів підприємства [3]	Підтримання економічної активності
Волатильність результатів	Нестабільна динаміка прибутку	Реактивна	Залежність від змін середовища [5]	Збереження базових доходів
Зміна фінансової структури	Висока частка позикових ресурсів	Вимушена	Перебудова ресурсної моделі	Безперервність функціонування
Структурні зрушення	Зростання кількості підприємств і скорочення зайнятості	Стратегічна	Зміна конфігурації сектору	Трансформація зайнятості
Цифровізація	Впровадження цифрових технологій	Стратегічна	Трансформація управління [2]	Підвищення доступності послуг

Аналіз показує, що різні форми адаптації по-різному впливають на інклюзивний розвиток. Реактивні зміни забезпечують підтримання діяльності підприємств і збереження мінімального рівня зайнятості, однак не формують стійкої основи для економічного зростання. Вимушені трансформації підтримують безперервність енергопостачання, що має визначальне значення для функціонування економіки, проте супроводжуються накопиченням фінансових ризиків.

Структурні зміни та впровадження цифрових технологій формують іншу модель функціонування сектору, що характеризується підвищенням ефективності та зміною структури зайнятості. Скорочення чисельності працівників свідчить про зменшення трудомісткості діяльності, що потребує врахування соціальних наслідків таких трансформацій.

Інклюзивний розвиток у цих умовах пов'язаний із здатністю поєднати підвищення ефективності діяльності підприємств із забезпеченням доступності енергетичних послуг і підтриманням зайнятості. Відсутність довгострокових стратегічних змін обмежує можливості досягнення такого поєднання.

Отже, функціонування підприємств енергетичного сектору відбувається в умовах постійних змін, що визначає необхідність адаптації як складової управління. Переважання реактивних і вимушених змін свідчить про орієнтацію на короткострокове реагування. Формування довгострокової стійкості пов'язане з переходом до стратегічних змін, які охоплюють структуру діяльності, фінансову модель і управлінські процеси.

Забезпечення інклюзивного розвитку залежить від узгодження економічної ефективності діяльності підприємств із соціальними результатами їх функціонування. Досягнення такого балансу потребує системної трансформації управління підприємствами енергетичного сектору.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Фінансові результати підприємств. URL: https://www.ukrstat.gov.ua
2. Матвєєва Ю., Опанасюк Ю., Желіба В., Богдан Е. Роль діджиталізації в управлінні енергетичною ефективністю та переході до вуглецево-нейтральної економіки. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. Вип. 7. С. 96–104. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-14
3. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. Вип. 9 (97). С. 158–161. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32
4. Пшибельський В. В., Цимбалюк І. О., Павліха Н. В. *Зелена економіка на засадах соціальної відповідальності: інклюзивність, структурна адаптація та резильєнтність розвитку*. Луцьк, 2026. 294 с.
5. Рудніченко Є. М., Корбут Д. В. Адаптивність як невід'ємна складова управління промисловими підприємствами в умовах нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Вип. 4. С. 407–410. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-62
6. Цимбалюк І. О. Інституційні та інноваційні засади переходу до низьковуглецевої економіки України. В: Павліха Н. В., Цимбалюк І. О. (заг. ред., упоряд.). *Інклюзивна відбудова України: економічна, соціальна та просторово-технологічна реінтеграція*. Луцьк: ФОП Косенко А. О., 2025. С. 166–195.

УДК 338.43: 005.35

Лобунець Т. В. *к.е.н., доцент,*
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНКЛЮЗІЇ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Соціально-економічна інклюзія в аграрних підприємствах України реалізується переважно через механізми корпоративної соціальної відповідальності, соціального інвестування та партнерства з територіальними громадами. У сучасних умовах аграрні підприємства виступають не лише суб'єктами господарювання, а й важливими драйверами розвитку сільських територій, забезпечуючи зайнятість населення, розвиток соціальної та виробничої інфраструктури, розширення доступу до соціальних послуг і підтримку місцевих ініціатив [1]. Такий підхід сприяє підвищенню рівня соціальної стабільності та економічної активності в регіонах.

Водночас сучасна практика корпоративної соціальної відповідальності в аграрному секторі зазнає суттєвих трансформацій: від епізодичної благодійності до системного соціального інвестування, що відповідає принципам інклюзивного розвитку. Це передбачає довгострокове вкладення ресурсів у розвиток людського капіталу, підтримку підприємницької активності та формування партнерських моделей взаємодії між бізнесом, державою і громадами. Така еволюція інструментів інклюзії забезпечує не лише соціальний ефект, але й створює передумови для сталого економічного зростання [2].

З огляду на зазначені підходи до забезпечення соціально-економічної інклюзії в аграрному секторі, доцільним є узагальнення та систематизація основних практик, які застосовуються українськими аграрними підприємствами. Це дозволяє визначити ключові напрями реалізації інклюзивного розвитку, оцінити їх соціально-економічний ефект та виявити найбільш ефективні інструменти взаємодії бізнесу, громад і держави, що відображено у таблиці 1.

Таблиця 1

Практики соціально-економічної інклюзії аграрних підприємств України

Напрям інклюзії	Основні інструменти	Зміст реалізації	Очікуваний соціально-економічний ефект
Розвиток територіальних громад	Соціальні інвестиції, грантові програми, партнерські проєкти	Фінансування місцевих ініціатив, розвиток інфраструктури (школи, лікарні, дороги)	Підвищення якості життя населення, розвиток локальної економіки

Продовження таблиці 1

Інвестиції в людський капітал	Освітні програми, тренінги, стажування	Підготовка кадрів, підвищення кваліфікації працівників, профорієнтація молоді	Зростання зайнятості, підвищення продуктивності праці
Підтримка підприємництва	Гранти для малого бізнесу, інкубатори, акселератори	Сприяння розвитку малого та середнього бізнесу в громадах	Створення нових робочих місць, економічна активізація регіонів
Соціальний захист населення	Благодійні програми, соціальна допомога	Підтримка вразливих груп населення, ветеранів, ВПО	Зменшення соціальної нерівності, підвищення соціальної стабільності
Розвиток партнерства	Публічно-приватне партнерство, співпраця з громадами	Реалізація спільних проєктів бізнесу, влади та громад	Підвищення ефективності управління розвитком територій
Гуманітарна діяльність	Благодійні ініціативи, постачання ресурсів	Допомога населенню в умовах криз і воєнних дій	Підтримка життєздатності громад, соціальна згуртованість
Інноваційний розвиток	Впровадження нових технологій, цифровізація	Використання сучасних технологій в аграрному виробництві та управлінні	Підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку

Джерело: систематизовано автором на основі [1,2,3]

Аналіз наведених у таблиці практик соціально-економічної інклюзії свідчить про їх комплексний і взаємодоповнювальний характер. Зокрема, поєднання інструментів розвитку територіальних громад, інвестування в людський капітал, підтримки підприємництва та соціального захисту населення забезпечує формування стійкої соціально-економічної основи розвитку сільських територій. Важливу роль у цьому процесі відіграє налагодження партнерських відносин між бізнесом, органами влади та громадами, що дозволяє підвищити ефективність реалізації інклюзивних ініціатив. У сукупності зазначені механізми сприяють зменшенню соціально-економічних диспропорцій, активізації економічної діяльності та підвищенню якості життя населення.

Практичне втілення зазначених підходів до соціально-економічної

інклюзії можна простежити на прикладі діяльності провідних аграрних компаній України, зокрема агрохолдингу МХП, який демонструє ефективну інтеграцію бізнес-стратегій із соціально орієнтованими ініціативами та виступає одним із лідерів у впровадженні інклюзивних практик у аграрному секторі.

Таблиця 2.

Основні інструменти соціально-економічної інклюзії агрохолдингу МХП

Напрям	**Інструменти**	**Зміст реалізації**	**Соціально-економічний ефект**
Розвиток громад	Грантові програми, соціальні інвестиції	Конкурс «Час діяти, Україно!», діяльність Благодійного фонду «МХП-Громаді»	Розвиток територій, покращення інфраструктури
Підтримка підприємництва	Гранти, бізнес-програми	Конкурс «Роби своє!»	Сприяння створенню МСП, нові робочі місця
Інвестиції в освіту	Тренінги, воркшопи, співпраця з ЗВО	Освітні програми, профорієнтація молоді	Розвиток людського капіталу
Соціальна підтримка	Благодійні програми	Програма «МХП Поруч» – підтримка військових, ветеранів, родин	Соціальна стабільність, підтримка вразливих груп
Гуманітарна допомога	Продовольчі програми, логістика	Допомога населенню під час війни	Підтримка громад у кризових умовах
Партнерство	Співпраця з громадами та владою	Спільні соціальні проєкти	Підвищення ефективності розвитку
Інновації	Інвестиції в технології	Впровадження сучасних агротехнологій	Зростання конкурентоспроможності

Джерело: Джерело: сформовано автором на основі [4,5,6,7,8, 9]

Аналіз інструментів соціально-економічної інклюзії, що реалізуються МХП, свідчить про їх системний та стратегічно орієнтований характер. Компанія застосовує комплексний підхід, який поєднує соціальні інвестиції, підтримку підприємництва, розвиток людського капіталу та активну взаємодію з територіальними громадами. Важливою особливістю є орієнтація не лише на короткострокову соціальну допомогу, а на довгострокові ефекти – розвиток місцевих економік, підвищення зайнятості та формування підприємницького середовища. Такий підхід відповідає сучасним принципам інклюзивного

розвитку та демонструє трансформацію корпоративної соціальної відповідальності у напрямі соціального інвестування.

Досвід МХП підтверджує, що великі аграрні компанії можуть виступати ефективними агентами соціально-економічних змін, забезпечуючи інтеграцію бізнес-інтересів із потребами суспільства та сприяючи сталому розвитку сільських територій. Водночас слід зазначити, що, на жаль, практика впровадження інструментів соціально-економічної інклюзії в аграрному секторі України, як і в економіці країни загалом, поки що не набула масового характеру. Більшість підприємств обмежуються фрагментарними соціальними ініціативами, які не мають системності та довгострокової спрямованості. Це зумовлено як обмеженістю фінансових ресурсів, так і недостатнім рівнем інституційної підтримки, низькою мотивацією бізнесу до соціального інвестування та відсутністю чітких стимулів з боку держави.

Таким чином, можна зробити висновок, що соціально-економічна інклюзія в аграрному секторі України реалізується через систему взаємопов'язаних інструментів, серед яких ключове місце займають механізми соціального інвестування, корпоративної соціальної відповідальності, підтримки підприємництва та розвитку партнерських відносин між бізнесом, державою і громадами. Вони сприяють підвищенню рівня зайнятості, розвитку людського капіталу, активізації економічної діяльності на місцевому рівні та зменшенню соціально-економічних диспропорцій. Водночас їх поширення залишається обмеженим, що стримує досягнення масштабного ефекту інклюзивного розвитку на національному рівні.

Разом з тим, досвід Європейського Союзу та провідних українських аграрних компаній, зокрема МХП, свідчить про необхідність переходу до більш системної моделі інклюзивного розвитку, що базується на довгострокових інвестиціях у соціальну сферу та інтеграції інноваційних інструментів фінансування. Подальший розвиток соціально-економічної інклюзії в Україні потребує посилення інституційної підтримки, розширення практик публічно-приватного партнерства та адаптації європейських підходів, що створить передумови для сталого розвитку аграрного сектору та підвищення якості життя населення.

Список використаних джерел:

1. Інклюзивний розвиток агропродовольчого сектору України: можливості та ризики: колективна монографія. Під наук. ред. Член-кор. НАН України, д.е.н., проф. Шинкарук Л.В. Київ: НУБіП України. 2023 р. 356 с.
2. Shynkaruk L., Dielini M., Kendus D. Directions of socially responsible management of agricultural enterprises under the conditions of sustainable development. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2022. №1. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-1-7912.
3. Степаненко С. В. Інклюзивність розвитку аграрного сектору і сільських територій: сучасний стан та інструменти забезпечення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 135-142. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.16 (дата звернення: 12.04.2026)

4. Корпоративна соціальна відповідальність МХП. https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist(дата звернення: 12.04.2026)
5. Конкурс «Час діяти, Україно!»: веб-сайт. URL: https://timetoact.com.ua/ (дата звернення: 12.04.2026)
6. Благодійний фонд «МХП-Громаді»: веб-сайт. URL: https://mhpgromadi.org.ua/ (дата звернення: 12.04.2026)
7. Конкурс «Роби своє!»: веб-сайт. URL: https://doyourbusiness.com.ua/(дата звернення: 12.04.2026)
8. Програма «МХП Поруч»: веб-сайт. URL: https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/mhp-poruch (дата звернення: 12.04.2026)
9. Добробут працівників: веб-сайт. URL: https://life.mhp4u.com.ua/wellbeing/(дата звернення: 12.04.2026)

УДК: 330.34

Макарчук О.Г., *к.е.н., доцент,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, України)

ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

В умовах повномасштабної війни питання відновлення України набуває не лише економічного, а й глибокого соціального змісту. Руйнування інфраструктури, вимушена міграція мільйонів громадян, зростання безробіття та нерівності створюють серйозні загрози сталому розвитку держави. У цих умовах концепція інклюзивного розвитку постає як ключовий підхід, здатний забезпечити не лише відбудову, але й формування більш справедливого та стійкого суспільства [4].

Інклюзивний розвиток передбачає залучення всіх верств населення до економічного, соціального та політичного життя, а також рівний доступ до ресурсів, можливостей і послуг [1, 2, 3]. У контексті війни це означає необхідність врахування потреб найбільш вразливих груп населення - внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, ветеранів, жінок, дітей та літніх людей. Саме інтеграція цих груп у процеси відновлення є передумовою довгострокової стабільності.

Одним із ключових викликів інклюзивного розвитку в умовах війни є різке зростання соціально-економічної нерівності. Втрата житла, роботи та доступу до базових послуг значною мірою поглиблює розрив між різними групами населення. Особливо це стосується регіонів, що зазнали активних бойових дій, де рівень економічної активності суттєво знизився. У таких умовах важливо забезпечити цільову підтримку постраждалих територій і громад, що приймають переселенців.

Іншим важливим викликом є трансформація ринку праці. Війна спричинила структурні зміни в економіці, що супроводжуються скороченням робочих місць у певних галузях та зростанням попиту в інших. Це вимагає адаптації системи освіти та професійної підготовки до нових умов. Інклюзивний підхід передбачає створення можливостей для перекваліфікації, розвитку цифрових навичок та підтримки підприємницької діяльності, зокрема серед вразливих груп населення.

Водночас значні можливості для інклюзивного розвитку відкриває процес післявоєнної відбудови. Масштабні інвестиції в інфраструктуру, енергетику, житлове будівництво та соціальну сферу можуть стати основою для створення нових робочих місць і підвищення якості життя населення. Важливо, щоб ці процеси відбувалися з урахуванням принципів доступності, екологічності та рівності [3].

Окрему роль у забезпеченні інклюзивного розвитку відіграє цифровізація. Розвиток електронних послуг, дистанційної освіти та онлайн-зайнятості дозволяє розширити доступ до можливостей для тих, хто раніше був обмежений географічними або фізичними бар'єрами. Водночас існує ризик цифрового розриву, що може посилити нерівність між різними соціальними групами. Тому важливим завданням є забезпечення доступу до цифрової інфраструктури та підвищення цифрової грамотності населення [4].

Значний потенціал для інклюзивного розвитку має також децентралізація. Місцеві громади відіграють ключову роль у наданні соціальних послуг та інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Посилення їхньої спроможності, фінансової автономії та управлінських навичок сприяє більш ефективному реагуванню на виклики війни та врахуванню локальних потреб.

Разом з тим існують і суттєві ризики. Серед них - обмеженість фінансових ресурсів, висока залежність від міжнародної допомоги, корупційні загрози, а також нерівномірність відновлення різних регіонів. Без належного управління ці фактори можуть призвести до поглиблення соціальної поляризації та зниження довіри до державних інституцій.

Для мінімізації ризиків і реалізації потенціалу інклюзивного розвитку необхідно забезпечити комплексний підхід до відновлення України. Це передбачає поєднання економічних реформ із соціальною політикою, орієнтованою на підтримку вразливих груп, а також активну участь громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

Отже, інклюзивний розвиток є практичним інструментом ефективного відновлення України в умовах війни. Його реалізація дозволить не лише подолати наслідки кризи, але й закласти основи для сталого, справедливого та конкурентоспроможного розвитку держави в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Дідух С.М., Лобоцька Л.Л., Мініна В.О. Інклюзивна економіка як нова парадигма сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 3. С. 100–107.

2. Сіденко В. Р. Інклюзивний розвиток у ракурсі глобальних економічних трендів: виклики та можливості для України. Український соціум 3-4 (2024): 90-91.

3. Хомюк Н. Л. Сталий, інклюзивний та смарт розвиток сільських територій України в умовах війни та післявоєнного відновлення. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 5 груд. 2025 р.). Луцьк, 2025. Частина 1. С. 211–214.

4. Цимбалюк І., Хомюк Н., & Цимбалюк, С. (2025). Інклюзивний розвиток іт-сфери в Україні як можливість залучення соціально вразливих груп до цифрової економіки. Економіка та суспільство, (75). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-36

УДК 687.5:005.311:004.9

Мартинова К. О., *здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Мовчун С. В.,
к.е.н., доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

РОЛЬ CRM-СИСТЕМИ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ У ВІДКРИТТІ СТУДІЇ КРАСИ

Ринок Beauty-послуг характеризується високим рівнем конкуренції та персоналізації. На етапі відкриття студії (Pre-launch та Launch) критично важливим є перехід від хаотичного управління до системного підходу. На цьому етапі впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management) перестає бути опцією і стає фундаментом виживання бізнесу. Адже на старті бізнесу головною метою стає формування клієнтської бази і впровадження CRM-системи відіграє роль центру управління, автоматизація якої дозволяє: 1) виключити «людський фактор» при записі, тому що онлайн-бронювання дозволяє це робити 24/7; 2) формувати детальні цифрові профілі клієнтів, при цьому враховувати їхню індивідуальність (історія процедур, вподобання, алергопроби); 3) впроваджувати автоматичні нагадування про візит до салону, що знижує показник неявки на 30–50 %, а також допомагає скоригувати подальший розпис часу майстра, до якого клієнт записаний.

Відкриття студії краси потребує значних витрат не тільки на початку, а й в процесі своєї діяльності. Тому оптимізація операційних витрат, що здійснюється шляхом автоматизації дозволяє контролювати ресурси за такими напрямами як: 1) складський облік, – де проводиться автоматичне списання матеріалів після кожної процедури, що запобігає крадіжкам і дефіциту

матеріалів; 2) фінансовий моніторинг передбачає розрахунок заробітної плати майстрів за складними схемами (відсоток, ставка, бонуси) відбувається миттєво; 3) аналітика – проведення моніторингу щодо ефективності маркетингових каналів з першого дня роботи. Адже завдяки сегментації бази CRM, студія може запускати таргетовані пропозиції, а не «спам». Ключовим фактором для студії є утримання своїх клієнтів і забезпечення нових. Відтак автоматизація прогам лояльності (кешбек, накопичувальні знижки) з моменту відкриття стимулюють клієнтів до повторних візитів, формуючи високий LTV (Lifetime Value).

З плином часу власник студії краси має всі перспективи масштабування свого бізнесу, а тому потребує використовувати управлінський контроль, який також повинен бути автоматизованим. У такому разі для власника автоматизація – це можливість відійти від мікроменеджменту, а відтак вибір програмного забезпечення повинен базуватися на API-інтеграції наявності, що передбачає здатність програми «спілкуватися» з іншими сервісами, наприклад, IP-телефонією, чи банківськими терміналами. Тому крім комплексних CRM є спеціалізовані інструменти для автоматизації процесів, що дозволяють приймати модульні рішення для окремих задач, до яких належать: Checkbox / Вчасно. Каса – це хмарні ПРРО (програмні реєстратори розрахункових операцій). Вони інтегруються в CRM і дозволяють автоматично видавати фіскальні чеки згідно з вимогами ДПС [3]. Keepin CRM – це універсальна українська CRM, яку можна гнучко налаштувати під Beauty-сферу, якщо стандартні «салонні» рішення здаються занадто жорсткими в налаштуваннях [3].

Водночас в таблиці подано CRM-системи, які займають лідируючі позиції на українському ринку Beauty-послуг щодо використання. Для них характерна найкраща адаптація до українського законодавства (ПРРО, фіксалізація) та інтеграція з локальними сервісами [1].

Таблиця 1

Лідируючі CRM-системи на українському ринку Beauty-послуг

Назва CRM-системи	Переваги використання	Кому підходить
Altegio (колишній YCLIENTS)	Найпотужніший функціонал на ринку. Модуль онлайн-запису, який інтегрується в Instagram, Google Maps та Facebook. Глибока аналітика та автоматизація складського обліку	Студіям, що планують масштабуватися в мережу.
Beauty Pro	Українська розробка з дуже деталізованим блоком розрахунку зарплат та керування запасами. Має вбудовану систему лояльності та CRM-маркетинг (SMS, Viber-розсилки).	Студіям з великим асортиментом витратних матеріалів та складною системою мотивації персоналу

Продовження таблиці 1

Appointer	Простота інтерфейсу та швидке налаштування. Доступна цінова політика для стартапів	Малим студіям або приватним майстрам на етапі відкриття

Джерело: складено автором за [2, 3, 4]

Таким чином, впровадження автоматизації на етапі відкриття студії краси трансформує витрати на програмне забезпечення, а саме CRM-системи, з категорії «видатки» у категорію «інвестиції» з високим коефіцієнтом повернення (ROI), так як у кінцевому результаті отримуємо: зниження No-show; оптимізацію фонду оплати праці (ФОП); контроль витратних матеріалів; збільшення середнього чека

Список використаних джерел:

1. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні. Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL:http://rada.gov.ua
2. Автоматизація бізнес-процесів у сфері краси. Офіційний сайт Beauty Pro URL:https://beautyprosoftware.com/blog/
3. Checkbox. Інтеграція хмарних ПРРО у CRM-системи: посібник для бізнесу. URL:https://checkbox.ua
4. Вплив онлайн-запису на конверсію та прибутковість салонного бізнесу. Altegio Knowledge Base. URL:https://alteg.io/uk/support/knowledge-base/4903629490205/

УДК 640.433:006.3:364.26

Матвієнко І. І., *здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Мовчун С. В., *к.е.н., доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНИХ СЕРВІСНИХ СТАНДАРТІВ У КАВОВОМУ ПРОСТОРІ «SIESTA»

Сьогодні впровадження інклюзивних сервісних стандартів у кавовому просторі «SIESTA» повинно розглядатися не просто як точка продажу напоїв, а як соціальний хаб. Адже інклюзивність такої кав'ярні розкривається від фізичного до ментального простору. Йдеться про інклюзивний стандарт, який передбачає створення середовища, де клієнт із будь-якою формою інвалідності (видимою чи невидимою) почуває себе повноправним гостем.

Зазначене корелюється з принципами «Універсального дизайну», де

простір є зручним для всіх клієнтів кав'ярні, будь-то батьки з дитячими візочками, люди з порушенням зору, чи особи на кріслі-колісному. Відтак архітектурна доступність та ергономіка залу відіграють у цьому вагому роль. Тому, по-перше, зони вільного руху повинні відповідати стандартам, а саме ширина проходів між столиками повинна бути не менше ніж 90-120 см, а також обов'язковою вимогою є відсутність порогів. По-друге, меблі в кафе повинні бути адаптивними. Тобто, столики мають бути різної висоти, що дозволяє зручно розміститися гостю на кріслі-колісному. Секції барної стійки повинні бути доступними, що забезпечує зручність замовлення та оплати [2].

У період трансформацій і глобального використання цифровізації у різних галузях економіки у кавовому просторі «SIESTA» цифровізація використовується як альтернативні методи комунікації й впроваджені в такі функції, як: 1) меню – впровадження меню з шрифтом Брайля, також цифрового меню (QR-код), сумісного з програмами-екранними читцями для незрячих; 2) візуальна підтримка – використання піктограм і чітких контрастних шрифтів у навігації простору; 3) сенсорна доступність – регулювання рівня освітлення та гучності музики, що важливо для гостей з аутизмом або сенсорною чутливістю (створення «тихих годин») [3].

Водночас стандарти сервісної комунікації персоналу є ключовим елементом інклюзії в «SIESTA», що полягають у навчанні бариста і хостес, яке враховує індивідуальність клієнта: 1) етика спілкування, яка повинна відповідати правилу – спочатку людина, а потім інвалідність; 2) базові навички жестової мови для прийняття замовлення та спілкування з клієнтом під час його з находження в кав'ярні; 3) алгоритм допомоги гостю без порушення його особистого простору. При цьому для забезпечення безбар'єрності обслуговування робоче місце бариста повинно бути укомплектоване спеціалізованим набором засобів, що дозволяють нівелювати комунікаційні та фізичні бар'єри. Тому до технологічного інструментарію у кавовому просторі ««SIESTA» у вигляді «Інклюзивний набір бариста» входить:

– комунікативний планшет із картками PECS (Picture Exchange Communication System), в якому є набір піктограм із зображеннями основних напоїв (еспресо, капучино, латте), типів молока (рослинне, безлактозне), а також ступеня солодкості. Це дозволяє гостям із розладами аутичного спектра (РАС) або порушеннями мови зробити замовлення без стресу;

– вібраційний пейджер для виклику є аналогом традиційного вигукування імені чи номера замовлення, клієнту видається пейджер і вібросигналом, що є особливо важливим для людей із порушенням слуху;

– тактильні підставки та термоізоляційні тримачі з маркуванням – це спеціальні холдери для стаканів, де за допомогою тактильних міток (або шрифту Браля написано вид напою, щоб людина з порушенням зору могла самостійно ідентифікувати своє замовлення за столом;

– цифровий термінал з регульованим кутом нахилу. Можливість нахилу екрана для оплати під кутом, зручним для людини , що перебуває у кріслі-колісному [1].

Важливим є те, що набір включає алгоритм «Швидкого реагування», в

якому передбачено чек-лист для персоналу, який містить короткі інструкції на випадок нестандартних ситуацій та QR-код на відеоурок із базовими жестами («Добрий день», «Кава», «Дякую, «Цукор» та ін.)

Отже, впровадження інклюзивних сервісних стандартів у кавовому просторі «SIESTA» можна вважати практичним кейсом, який ґрунтується на соціальному ефекті та лояльності – це впровадження інклюзивних стандартів, що підвищують LTV (життєву цінність клієнта) не лише за рахунок нових сегментів аудиторії, а й через зростання лояльності «свідомих споживачів», які обирають бренди з чіткою соціальною позицією.

Список використаних джерел:

1. Довідник безбар'єрності. Етика взаємодії з різними людьми. URL: https://bf.in/ua/ethics/

2. The Valuable 500. Global business collective for disability inclusion URL: thevaluable500.com

3. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року. URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/554-vooz-katalog-24-stor-0611.pdf

УДК 339.138:640.4

Незвещук-Когут Т.С., *к.е.н., доцент,*
Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного
університету

ІНКЛЮЗИВНА РЕКЛАМА В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ГОСТЕЙ

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності важливого значення набуває використання ефективних маркетингових інструментів, здатних не лише привертати увагу споживачів, але й формувати довгострокові відносини з ними. Одним із таких інструментів є інклюзивна реклама, яка відповідає сучасним соціально-економічним тенденціям та запитам споживачів. Зростання різноманітності цільових аудиторій, посилення ролі соціальних цінностей і необхідність забезпечення рівного доступу до послуг обумовлюють актуальність впровадження інклюзивних підходів у рекламній діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Інклюзивна реклама є складовою ширшого поняття інклюзивного маркетингу, який розглядається як стратегічний підхід до створення рекламних повідомлень, що відображають різноманітність аудиторій і враховують їхні особливості. Вона спрямована на формування комунікацій, що є доступними, зрозумілими та релевантними для різних соціальних груп.

Згідно з сучасними науковими підходами, інклюзивна реклама

передбачає автентичне та позитивне представлення різних груп населення без використання стереотипів, забезпечуючи повагу до культурних, соціальних і фізичних відмінностей. Вона базується на принципах доступності, репрезентації та культурної чутливості.

У науковій літературі інклюзивний маркетинг також визначається як підхід, що забезпечує створення рекламних комунікацій, які викликають у споживачів відчуття залученості, значущості та розуміння їхніх потреб. Такий підхід дозволяє формувати емоційний зв'язок між брендом і споживачем.

Інклюзивна реклама має низку характерних особливостей, що відрізняють її від традиційних рекламних підходів:

- репрезентація різноманітності, що передбачає відображення різних соціальних груп (за віком, статтю, етнічністю, фізичними можливостями, стилем життя);
- відсутність стереотипів, оскільки інклюзивна реклама уникає спрощених або дискримінаційних образів, формуючи реалістичне уявлення про суспільство;
- доступність контенту, що включає використання зрозумілої мови, адаптацію для людей з інвалідністю (субтитри, альтернативні формати тощо);
- культурна чутливість, що передбачає врахування культурних, релігійних та соціальних особливостей різних аудиторій;
- автентичність комунікації, оскільки рекламні повідомлення мають бути правдивими та відповідати реальним цінностям бренду.

Дослідження показують, що інклюзивна реклама сприяє підвищенню довіри до бренду, формуванню лояльності та збільшенню продажів.

Індустрія гостинності має особливу специфіку, оскільки її основною метою є створення комфортного середовища для різних категорій гостей. Саме тому інклюзивна реклама в цій сфері має ряд характерних ознак:

1. Орієнтація на принцип «гостинності для всіх». Готельно-ресторанний бізнес історично базується на ідеї відкритості та прийняття. Інклюзивна реклама підсилює цей принцип, демонструючи доступність послуг для різних груп клієнтів.

2. Відображення різноманітності клієнтів. У рекламних матеріалах використовуються образи людей різного віку, національностей, соціального статусу, а також осіб з інвалідністю.

3. Акцент на доступності послуг. Реклама інформує про наявність безбар'єрного середовища, спеціальних меню, адаптованих номерів або сервісів.

4. Персоналізація пропозицій. Врахування індивідуальних потреб клієнтів (дієтичне харчування, культурні особливості, сімейні формати відпочинку).

5. Використання цифрових каналів. Соціальні мережі та онлайн-платформи дозволяють формувати більш персоналізовані та інклюзивні комунікації.

Отже, інклюзивна реклама виступає важливим інструментом залучення клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі. Її ефективність проявляється у таких аспектах:

- розширення цільової аудиторії за рахунок залучення нових сегментів споживачів;
- формування позитивного іміджу підприємства;
- підвищення рівня довіри та лояльності клієнтів;
- створення конкурентних переваг на ринку.

Дослідження свідчать, що споживачі більш схильні взаємодіяти з брендами, які демонструють соціальну відповідальність та враховують різноманітність аудиторії .

Таким чином, інклюзивна реклама є сучасним та ефективним інструментом маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі. Вона базується на принципах різноманітності, доступності та автентичності, що дозволяє підприємствам формувати стійкі конкурентні переваги. Впровадження інклюзивних підходів сприяє не лише залученню нових клієнтів, але й підвищенню соціальної відповідальності бізнесу та його адаптації до сучасних умов розвитку економіки.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. – Київ : Видавництво «Хімджест», 2018. – 720 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 612 с.
3. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій : підручник. – Суми : Університетська книга, 2020. – 334 с.
4. Примак Т. О. Реклама і PR : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 296 с.
5. Inclusive marketing: A complete guide [Електронний ресурс] // Amazon Ads. – Режим доступу: https://advertising.amazon.com/library/guides/inclusive-marketing
6. Is inclusive and diverse advertising worth it? [Електронний ресурс] // Saïd Business School, University of Oxford. – Режим доступу: https://www.sbs.ox.ac.uk/oxford-answers/inclusive-and-diverse-advertising-worth-it
7. Why inclusive marketing matters [Електронний ресурс] // SocialQ. – Режим доступу: https://socialq.us/blog/why-inclusive-marketing-matters
8. What is inclusive marketing? [Електронний ресурс] // Purple Goat Agency. – Режим доступу: https://www.purplegoatagency.com/what-is-inclusive-marketing
9. Verbytska A., Lysenko I., Babachenko L., Kraskivska N. Inclusive social marketing: representation and diversity in brand campaigns // Marketing and Branding Research. – 2023. – Vol. 10, No. 1. – P. 45–58.
10. Камушков О., Незвещук-Когут Т. Технології автоматизації системи управління у закладах ресторанного господарства // Економіка та суспільство. – 2022. – № 43. – Режим доступу: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-48

УДК: 364.2:616.89-008(477)

Оладова М.А., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ПСИХОСОЦІАЛЬНА РЕАБІЛІТАЦІЯ ТА ЕКОНОМІЧНА РЕІНТЕГРАЦІЯ: ВИКЛИКИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Збройний конфлікт породжує не лише фізичні руйнування та економічні втрати, а й глибокі психосоціальні травми, що мають довгостроковий вплив на продуктивність праці, соціальну згуртованість та здатність суспільства до інклюзивного розвитку. В Україні масштаби психосоціальних наслідків війни є безпрецедентними: за оцінками Всесвітньої організації охорони здоров'я, від 30 до 50% населення країни потребує тієї чи іншої форми психологічної підтримки внаслідок пережитих травматичних подій [1]. Ветерани, внутрішньо переміщені особи, родини загиблих, цивільне населення постраждалих регіонів – усі ці категорії стикаються з психосоціальними викликами, які безпосередньо обмежують їхню здатність до повноцінної економічної участі. У цьому контексті психосоціальна реабілітація перестає бути виключно медичною проблемою і набуває принципового значення для стратегії інклюзивного розвитку.

Зв'язок між психосоціальним благополуччям і економічною продуктивністю є добре задокументованим у науковій літературі. Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), депресія та тривожні розлади суттєво знижують когнітивні функції, здатність до концентрації, прийняття рішень та міжособистісної взаємодії – тобто саме ті компетенції, що визначають продуктивність у сучасній економіці [2]. Дослідження економічних наслідків збройних конфліктів свідчать, що психосоціальні втрати можуть становити від 1 до 3% ВВП щорічно у країнах із тривалими конфліктами – навіть без урахування прямих матеріальних руйнувань. Для України, де війна вже охопила понад три роки повномасштабної фази, ці втрати мають кумулятивний і наростаючий характер.

Досвід країн, що пережили масштабні збройні конфлікти, – зокрема Боснії і Герцеговини, Руанди, Колумбії та країн Балтії після радянської окупації – демонструє різні моделі інтеграції психосоціальної реабілітації у програми економічного відновлення [1]. Найефективнішими виявилися так звані інтегровані моделі, що поєднують психологічну підтримку з практичними

заходами економічної реінтеграції – професійною перепідготовкою, мікрокредитуванням, наставництвом та підтримкою підприємницьких ініціатив. Такий підхід ґрунтується на розумінні того, що відновлення економічної суб'єктності – здатності заробляти, планувати та приймати рішення – саме по собі є потужним терапевтичним фактором.

В ЄС психосоціальна реабілітація учасників бойових дій та цивільних жертв конфліктів регулюється розгалуженою системою стандартів і програм. Зокрема, у Нідерландах, Великій Британії та Німеччині функціонують спеціалізовані центри реабілітації ветеранів, що надають комплексні послуги – від психіатричної допомоги до юридичного консультування та сприяння працевлаштуванню [3]. Принципово важливою рисою цих систем є їх проактивний характер: підтримка надається не лише тим, хто самостійно звертається по допомогу, а й через механізми раннього виявлення та охоплення цільових груп. Це особливо важливо з огляду на те, що чоловіки – найчисленніша категорія ветеранів – традиційно рідше звертаються по психологічну допомогу через стигму.

В Україні система психосоціальної реабілітації перебуває у процесі становлення і стикається з кількома системними проблемами. По-перше, наявні потужності психіатричної та психологічної служби є суттєво недостатніми для задоволення масового попиту – кількість кваліфікованих психологів і психотерапевтів не відповідає масштабам потреби [4]. По-друге, відсутня інтеграція між системами охорони здоров'я, соціального захисту та зайнятості, що змушує людей самостійно долати бюрократичні бар'єри між різними службами. По-третє, зберігається суспільна стигматизація психічних розладів, яка перешкоджає своєчасному зверненню по допомогу, особливо серед ветеранів. Подолання цих проблем вимагає системних інституційних змін, а не лише збільшення фінансування окремих програм.

Перспективним напрямом є розвиток цифрових інструментів психосоціальної підтримки – мобільних додатків, онлайн-платформ та телемедичних сервісів, що дозволяють забезпечити доступ до допомоги у віддалених районах і для людей, які уникають очних звернень [2]. Досвід застосування таких інструментів у Швеції, Ізраїлі та Австралії свідчить про їх ефективність як доповнення до традиційних форм підтримки. Для України цифровізація психосоціальних послуг є особливо актуальною з урахуванням значних відстаней і нерівномірного розподілу фахівців по регіонах.

Психосоціальна реабілітація є необхідною, але часто недооціненою передумовою інклюзивного економічного розвитку в умовах воєнного та поствоєнного часу. Без системного вирішення проблеми психосоціальних травм жодна стратегія відновлення не зможе забезпечити реальну інклюзію найбільш вразливих категорій населення – ветеранів, переміщених осіб та мирних жителів постраждалих регіонів. Для України формування інтегрованої системи

психосоціальної підтримки, заснованої на стандартах ЄС і адаптованої до масштабів національної потреби, є стратегічним пріоритетом, що визначатиме якість та інклюзивність поствоєнного відновлення на десятиліття вперед.

Список використаних джерел:

1. World Health Organization. Mental Health and Psychosocial Support in Emergencies. Geneva : WHO Press, 2021. 96 p.
2. Murthy R. S., Lakshminarayana R. Mental Health Consequences of War: A Brief Review of Research Findings. World Psychiatry. 2006. Vol. 5. № 1. P. 25–30.
3. Wessely S., Bray I., Sherwood R. Veteran Mental Health Services in Europe: Models and Comparisons. European Psychiatry. 2019. Vol. 58. P. 12–19.
4. Pinchuk I., Sosin L., Khaustova O. Mental Health System in Ukraine: Challenges of Wartime Transformation. Ukrainian Medical Journal. 2023. Vol. 4. № 156. P. 1–8.

УДК: 330.338.2

Олексенко Б.В., *здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)
Науковий керівник: Дергач А. В.,
к. держ. упр., доцент
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ЯК КРИТЕРІЙ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Повномасштабна агресія проти України радикально змінила парадигму державного управління. Механізми, що демонстрували ефективність у мирний час, потребують адаптації до умов воєнної економіки та соціальної нестабільності. Сьогодні пріоритетним завданням держави є не лише забезпечення обороноздатності, а й стратегічне планування відновлення інфраструктури та збереження людського капіталу. Відтак, критерієм доцільності реалізації масштабних державних проєктів має стати їхня інклюзивність та орієнтованість на задоволення потреб широких верств населення.

Війна робить суспільство дуже вразливим. Люди втрачають житло, роботу, здоров'я. Хтось стає внутрішньо переміщеною особою, хтось повертається з

фронту з пораненням. Якщо проєкт не враховує голоси внутрішньо переміщених осіб, ветеранів або людей з інвалідністю, такий проєкт несе в собі значні репутаційні та соціальні ризики ще на етапі планування. Учасники конференції Wilton Park прямо заявили: «…без інвестицій у людей, системи та довіру неможливе стале економічне зростання» [1].

В умовах жорсткої бюджетної економії інклюзивний підхід виступає запобіжником неефективного розподілу коштів. Забезпечення потреб ветеранів, переселенців та людей з інвалідністю в межах поточних проєктів є превентивним заходом. Це дозволяє уникнути накопичення соціальних проблем, розв'язання яких у майбутньому вимагатиме суттєвих додаткових витрат з боку держави. На конференції Recovery Media Conference у Києві наголошували: «Українці прагнуть відновити пошкоджену інфраструктуру та створити нову. Акцент також роблять на сталому та інклюзивному відновленні» [2].

Прозорість сьогодні неможлива без зворотного зв'язку від громад. Національний банк України, наприклад, вже запроваджує вимоги щодо фізичної доступності для всіх фінансових установ. Це означає, що ветерани та маломобільні групи мають мати рівний доступ до банківських послуг. Якщо велика державна інвестиція спрямовується на відбудову лікарні чи школи без облаштування належних умов доступності для маломобільних груп населення та без належних укриттів, то таке рішення не може вважатися раціональним використанням бюджетних коштів. Подібний підхід свідчить про низьку якість стратегічного планування та неспроможність управлінського апарату адаптувати проєктні рішення до актуальних суспільних викликів. На конференції «Інклюзивне відновлення України», що відбулася 14 березня 2024 року в Києві, було презентовано аналітичний звіт щодо механізмів прозорого залучення громадськості до планування відновлення.

В умовах обмежених ресурсів держава не може припуститися стратегічної помилки, відкладаючи соціальні аспекти відновлення на другий план. Оскільки розбудова інклюзивного середовища відбувається в умовах масштабних руйнувань, недотримання відповідних стандартів сьогодні зумовить високу вартість майбутньої адаптації інфраструктури. Міжнародні партнери, зокрема ПРООН за підтримки Уряду Японії, вже вимагають, щоб кошти на відновлення критичної інфраструктури йшли лише за умови забезпечення інклюзивності та гендерної рівності. Організатори конференції в Берліні сформулювали це так: «Інклюзивне відновлення та відбудова – це забезпечення інклюзивних, гендерно рівних і прозорих процесів під час планування, реалізації та моніторингу відповідних зусиль, з урахуванням перспектив і потреб різних груп і регіонів» [3].

На сучасному етапі відбувається докорінна переоцінка ролі інклюзивного підходу в державному управлінні. Якщо раніше інклюзивність розглядалася як допоміжний аспект соціальної політики, то умови війни актуалізували її як критичний чинник успішної відбудови. Відсутність широкого суспільного

діалогу та ігнорування потреб громад нівелюють ефективність інвестиційних проєктів, створюючи ризики їх незавершеності або зростання соціальної напруженості. Аїда Ліндмайєр, директорка Офісу МОП в Україні, під час підписання нового трирічного проєкту з Європейським Союзом сказала дуже показову річ: «Поки Україна впроваджує реформи та відновлює країну, важливо підтримувати ефективний тристоронній діалог і посилювати інституційну спроможність» [4]. Отже, налагодження конструктивної комунікації між державою, бізнесом та суспільством є фундаментальною умовою сталого розвитку.

Отже, інклюзивність постає не як формальний європейський стандарт, а як реальна передумова життєздатності державних інвестицій в умовах війни. Це критерій, за яким можна оцінити, чи буде проєкт працювати, чи збереже він свою функціональну спроможність у середньостроковій перспективі. Від того, наскільки проєкт враховує реальні потреби різних груп населення, залежатиме його затребуваність серед громадян. Так само вирішальним фактором для повернення внутрішньо переміщених осіб до звільнених територій стане саме наявність інклюзивного середовища та увага держави до кожної категорії громадян. Чи враховані гендерні аспекти, чи доступна інфраструктура, чи є робочі місця для вразливих верств саме ці складові мають стати обов'язковим пунктом паспорта кожної державної інвестиції. Ігнорування інклюзивності формує потенційні осередки соціальної конфліктності, що є критичною загрозою для успішної реалізації стратегії національного відродження. Уникнення таких ризиків має бути пріоритетом державної політики на всіх рівнях.

Список використаних джерел:

1. Європейська Бізнес Асоціація. (2026). *Інклюзивне соціальне відновлення України: ключові пріоритети обговорили на конференції Wilton Park*. URL: https://eba.com.ua/inklyuzyvne-sotsialne-vidnovlennya-ukrayiny-klyuchovi-priorytety-obgovoryly-na-konferentsiyi-wilton-park/
2. Рубрика. (2024). «*Щоб не дивитись у стіну безвиході, ти дивишся у вікно надії»: як у Києві пройшла Recovery Media Conference*. URL: https://rubryka.com/article/recovery-media-conference/
3. CENCC. (2024). *Інклюзивне відновлення та відбудова в Україні*. URL: https://censs.org/inclusive-recovery-and-reconstruction-in-ukraine/
4. Міжнародна організація праці. (2025). *Ми офіційно підписали новий трирічний проєкт з Європейським Союзом*. Facebook. URL: https://surl.li/dzftyg
5. ICAP Єднання. (2024). Інклюзивне відновлення України: шлях громадськості до участі в прийнятті рішень. Prostir.ua. URL: https://www.prostir.ua/?news=inklyuzyvne-vidnovlennya-ukrajiny

УДК 070.1:305-055.2:174.4

Посухівська С. В. *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Кендус Д. І., *асистент Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

ГЕНДЕРНО-ЧУТЛИВА ЖУРНАЛІСТИКА: СТАНДАРТИ ТА ПРАКТИКА

Гендерно-чутлива журналістика є одним із ключових концептів сучасної медіатеорії та практики, що позначає підхід до збору, обробки і поширення інформації, за якого журналіст свідомо враховує гендерний вимір суспільних явищ, уникає відтворення дискримінаційних стереотипів та забезпечує рівноправну репрезентацію різних соціальних груп. На відміну від поняття «гендерна журналістика» у вузькому значенні, що часто зводиться до висвітлення «жіночих тем», гендерно-чутлива журналістика є принципом, застосовним до будь-якого тематичного сегменту – від політики та економіки до спорту й культури. Актуальність цього підходу зумовлена як стійкою нерівністю у репрезентації жінок і чоловіків у медіаконтенті, так і тим впливом, який медіа справляють на формування суспільних уявлень про гендерні ролі та можливості.

Нормативну основу гендерно-чутливої журналістики формують документи міжнародних організацій та журналістських об’єднань. Рамковий документ ЮНЕСКО «Гендерно-чутливі індикатори для медіа» (Gender-Sensitive Indicators for Media, GSIM), розроблений спільно з Міжнародною федерацією журналістів (IFJ), визначає дві взаємопов’язані категорії: заходи зі сприяння гендерній рівності всередині медіаорганізацій (кадрова політика, оплата праці, протидія домаганням) та гендерна репрезентація у медіаконтенті (вибір джерел, спосіб зображення, мова) [4]. Глобальна хартія етики журналістів IFJ (2019 р.) зобов’язує журналістів «не допускати поширення інформації або думок, що сприяють ненависті або упередженню», включно з дискримінацією за ознакою статі [3]. У 2025 р. IFJ оновила та доповнила ці документи новими керівними принципами й чеклістом інклюзивної журналістики, що закріплюють гендерну чутливість як галузевий стандарт [5].

Операційно гендерна чутливість у журналістиці реалізується через кілька взаємопов’язаних принципів. По-перше, принцип балансу джерел: прагнення до паритетного залучення жінок і чоловіків як експертів, коментаторів і суб’єктів матеріалів у всіх тематичних сегментах. По-друге, принцип уникнення стереотипів: відмова від відтворення усталених образів «жінки в побутовій ролі» та «чоловіка в публічній ролі», що є ключовим методологічним завданням, оскільки стереотипи часто є неусвідомленими. По-третє, принцип

гендерно коректної мови, що передбачає системне вживання фемінітивів, уникання «чоловічого» роду за замовчуванням і точне розрізнення понять «стать» та «ґендер». По-четверте, принцип контекстуалізації: висвітлення будь-якого явища з урахуванням його гендерного виміру, навіть якщо він не є очевидним на перший погляд – наприклад, різного впливу економічних реформ на жінок і чоловіків [4].

В Україні формування практики гендерно-чутливої журналістики відбувається в умовах одночасного впливу трьох чинників: зростаючих міжнародних стандартів у сфері гендерної рівності, євроінтеграційних зобов'язань та специфіки воєнного часу. У 2024 р. ГО «Жінки в медіа» спільно з Національною радою України з питань телебачення і радіомовлення за підтримки ЮНЕСКО провели серію тренінгів «Гендерно чутлива журналістика: від репортажу до редакційних принципів», охопивши понад 80 журналістів. Ключовим меседжем тренінгів стала необхідність закріплення гендерних стандартів не у вигляді разових ініціатив, а як постійного елемента редакційної політики [2]. Методологічним підґрунтям для редакцій слугують рекомендації ООН-Жінки та посібники для журналістів-практиків, зокрема «Гендерний погляд» (Сухомлин М.), що розглядає типові журналістські помилки у гендерному висвітленні на конкретних прикладах вітчизняних медіа [1].

Попри наявність розгалуженої нормативної бази, розрив між задекларованими стандартами і редакційною практикою залишається значним. Дослідження засвідчують, що більшість редакцій не мають затвердженої гендерної редакційної політики, а гендерна чутливість у більшості випадків залежить від індивідуальних установок конкретного журналіста, а не від системних вимог редакції. Структурні чинники цього розриву є різноплановими. Перший – дефіцит фахової підготовки: гендерна проблематика лише починає системно включатись у навчальні програми журналістських спеціальностей українських університетів. Другий – ресурсний: якісне гендерне висвітлення вимагає додаткових зусиль з пошуку різноманітних джерел і перевірки власних установок, що є складним завданням в умовах редакційного тиску. Третій – культурний: в умовах воєнного часу в Україні активно відтворюється «маскулінізація» безпекового дискурсу, що звужує простір для гендерно збалансованого висвітлення подій.

Рада Європи у своєму «Керівництві з гендерно-чутливого репортажу» (2024 р.) підкреслює, що в конфліктних і постконфліктних фазах саме гендерно-чутлива журналістика здатна сприяти застосуванню суспільством більш рівноправних та трансформаційних підходів, за яких поважаються права жінок у контексті прав людини [3]. Це положення є особливо релевантним для України, де медіа формують уявлення не лише про перебіг бойових дій, а й про соціальні ролі, що виникатимуть у суспільстві після завершення війни. Відповідно, гендерна чутливість у журналістиці є не лише питанням фахової етики, а й чинником формування суспільного порядку денного відновлення.

Отже, гендерно-чутлива журналістика є концептуально обґрунтованим, нормативно закріпленим та суспільно значущим підходом до медіапрактики. Її запровадження як системного стандарту – а не окремих ініціатив – потребує

одночасних зусиль на трьох рівнях: освітньому (інтеграція гендерної компетентності у підготовку журналістів), інституційному (розробка та імплементація редакційних гендерних політик) та регуляторному (моніторинг дотримання стандартів медіарегуляторами). Для України, яка здійснює євроінтеграцію та одночасно переживає трансформацію гендерних ролей під впливом воєнного досвіду, розвиток гендерно-чутливої журналістики є стратегічним завданням формування демократичного та інклюзивного медіапростору.

Список використаних джерел:

1. Сухомлин М. Гендерний погляд: посібник для журналістів-практиків. Київ: Гендер Зед, 2024. URL: https://genderz.org.ua/posibnik-dlya-zhurnalistiv-praktikiv-genderniy-poglyad/
2. ГО «Жінки в медіа». Гендерно чутлива журналістика: від репортажу до редакційних принципів. Тренінг за підтримки ЮНЕСКО. 2024. URL: https://wim.org.ua/materials/unesco-training/ (дата звернення: 02.09.2024).
3. Рада Європи. Керівництво з гендерно-чутливого репортажу. 2024. URL: https://rm.coe.int/guide-on-gender-sensitive-reporting/4880291094
4. UNESCO; IFJ. Gender-Sensitive Indicators for Media (GSIM). Paris: UNESCO, 2012 (оновлено 2024). URL: https://www.unesco.org/en/articles/gender-sensitive-indicators-media
5. IFJ. New guidelines and best practice checklist for inclusive journalism. International Federation of Journalists, 2025. URL: https://www.ifj.org/media-centre/news/detail/category/8m-gender-equal-media/article/new-guidelines-and-best-practice-checklist-for-inclusive-journalism

УДК 658.3:005.52

***Сидоренко А.А.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Лобунець Т. В.,
к.е.н., доцент
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

КОНТРОЛІНГ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

У сучасних умовах турбулентного економічного середовища, стрімкої діджиталізації бізнес-процесів та жорсткої конкуренції трудові ресурси виступають фундаментальним фактором забезпечення конкурентоспроможності будь-якої організації. Еволюція управлінської

парадигми призвела до усвідомлення того, що персонал – це не просто стаття постійних витрат, а стратегічний актив, який потребує системного моніторингу, оцінки та оптимізації. Традиційні методи кадрового адміністрування сьогодні є недостатніми; вони поступаються місцем більш складним аналітичним інструментам. Провідну роль у цьому процесі відіграє HR-контролінг. Його впровадження дозволяє компаніям не лише фіксувати поточний стан кадрового потенціалу, але й прогнозувати майбутні потреби, мінімізувати ризики, своєчасно виявляти відхилення від накреслених планів та приймати превентивні управлінські рішення, спрямовані на максимізацію віддачі від інвестицій у персонал.

Контролінг ефективності використання трудових ресурсів (HR-контролінг) є комплексною концепцією управління, яка інтегрує процеси планування, інформаційного забезпечення, аналізу та контролю за результативністю праці на всіх рівнях організаційної структури. Головна відмінність контролінгу від класичного кадрового аудиту полягає в його проактивній природі: він орієнтований на майбутнє та покликаний запобігати кризовим ситуаціям, а не лише констатувати факти минулих періодів.[3]

У науковій літературі та практиці менеджменту контролінг трудових ресурсів традиційно поділяють на два взаємопов'язані рівні: стратегічний та оперативний. Стратегічний контролінг фокусується на довгострокових цілях: плануванні потреби в талантах на 3-5 років, аналізі демографічних тенденцій на ринку праці, формуванні кадрового резерву та оцінці відповідності корпоративної культури глобальній місії компанії. Оперативний контролінг має справу з короткостроковими цілями і спирається на систему чітких кількісних та якісних індикаторів.

До базових кількісних метрик оперативного контролінгу належать показники продуктивності праці та виробітку на одного працівника, рівень плинності кадрів, коефіцієнт використання фонду робочого часу, рентабельність інвестицій у людський капітал, а також частка витрат на оплату праці у загальній структурі собівартості продукції чи послуг. Якісний контролінг, своєю чергою, оцінює нематеріальні, але не менш важливі аспекти: рівень мотивації та задоволеності персоналу наприклад, через індекс eNPS, соціально-психологічний клімат, ефективність програм онбордингу та рівень розвитку професійних компетенцій.[2]

Особливу увагу в контексті сучасного менеджменту варто приділити трансформації підходів до HR-контролінгу залежно від специфіки бізнес-моделі підприємства. Класичні метрики, які використовуються у традиційному виробництві або ритейлі, втрачають свою релевантність у високотехнологічних або автоматизованих сферах. Яскравим прикладом є сфера електронної комерції та компанії, що працюють за моделлю маркетплейсів. У такому форматі бізнесу людський фактор на етапі безпосередньої взаємодії зі споживачем зведений до мінімуму, оскільки процеси вибору товару та оплати повністю діджиталізовані. Відповідно, система контролінгу трудових ресурсів радикально змінює свій фокус. Основною цільовою аудиторією для оцінки стають не лінійні продавці-консультанти чи касири, а IT-спеціалісти, фахівці з

цифрового маркетингу, дата-аналітики та працівники логістичних хабів.

У цьому випадку контролінг вимагає розробки специфічних KPI. Наприклад, для розробників платформи ключовим показником стає час безперебійної роботи системи та швидкість впровадження нових функцій, для маркетологів – вартість залучення одного клієнта та рентабельність інвестицій у рекламу, а для логістів – швидкість і точність комплектування замовлень. Це підтверджує тезу про те, що система контролінгу має бути максимально кастомізованою під операційні реалії конкретного бізнесу.[1]

Підсумовуючи, можна стверджувати, що контролінг ефективності використання трудових ресурсів є невіддільним та критично важливим елементом сучасної архітектури управління підприємством. Його впровадження дозволяє керівництву відійти від інтуїтивного підходу та перейти до науково обґрунтованого, дата-центричного менеджменту людського капіталу. Правильно налаштована система HR-контролінгу перетворюється на своєрідну «приладову панель» для топ-менеджменту, яка сигналізує про проблеми ще до того, як вони перетворяться на фінансові збитки. Завдяки цьому підприємство отримує можливість раціоналізувати витрати на утримання персоналу, суттєво підвищити загальну продуктивність праці та забезпечити максимальну синхронізацію цілей кожного окремого працівника з глобальною бізнес-стратегією компанії.

Список використаних джерел:

1. Богацька Н. М., Кучер С. В. Формування системи HR-контролінгу на підприємствах в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. № 178. С. 45–49.
2. Жуковська Л. Е. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів підприємства на засадах контролінгу. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 70. С. 88–92.
3. Шкробот М. В. Контролінг персоналу в системі управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5-6. С. 115–120.

УДК 330.34:339.9(477)

Сімак С.В., *д.н. держ. упр., професор,*
Таврійський національний
університет ім. В.І. Вернадського

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В ПРОЦЕСІ РЕІНТЕГРАЦІЇ КРИМУ

Інклюзивний розвиток національної економіки є одним із ключових напрямів сучасної економічної політики, що передбачає забезпечення рівного доступу до ресурсів, можливостей і результатів економічного зростання для всіх соціальних груп і територій. В умовах повномасштабної війни для України

ця концепція набуває особливого значення, оскільки супроводжується глибокими структурними дисбалансами, територіальними втратами та значними соціально-економічними викликами. Одним із стратегічних завдань післявоєнного відновлення є реінтеграція тимчасово окупованих територій, зокрема Криму, в єдиний економічний простір держави.

Війна суттєво загострила нерівності у соціально-економічному розвитку регіонів України. Порушення виробничих ланцюгів, руйнування інфраструктури, зростання безробіття та міграційні процеси створюють значні бар'єри для інклюзивного зростання. Особливо гостро ці проблеми проявляються у контексті майбутньої реінтеграції Криму, який протягом тривалого часу функціонував поза правовим, фінансовим і економічним полем України.

Реінтеграція Криму в національну економіку вимагатиме комплексного підходу, що поєднуватиме інституційні, економічні та соціальні інструменти. Передусім йдеться про відновлення прав власності, забезпечення функціонування української фінансової системи, інтеграцію підприємств у загальнонаціональні виробничі та логістичні мережі. Важливим аспектом є також відновлення довіри населення до державних інституцій, що є необхідною умовою інклюзивного розвитку.

Однією з ключових особливостей інклюзивного розвитку в умовах реінтеграції Криму є необхідність врахування специфіки регіону. Крим має значний потенціал у сфері агропродовольчого сектору, туризму, логістики та морської економіки. Його інтеграція може стати важливим чинником диверсифікації економіки України та посилення її експортного потенціалу. Водночас реалізація цього потенціалу потребує значних інвестицій у відновлення інфраструктури, модернізацію виробництва та екологічну реабілітацію територій.

Разом з тим, процес реінтеграції супроводжуватиметься низкою ризиків. Серед них варто виділити інституційну слабкість, високий рівень тіньової економіки, можливі соціальні конфлікти, а також значні бюджетні витрати на відновлення. Окремим викликом є необхідність гармонізації законодавства та забезпечення ефективного правозастосування на деокупованих територіях. Крім того, існує ризик посилення регіональних диспропорцій у разі нерівномірного розподілу ресурсів та інвестицій.

Важливу роль у забезпеченні інклюзивного розвитку та реінтеграції Криму відіграватиме співпраця з Європейським Союзом. Європейський досвід регіональної політики, зокрема у сфері підтримки менш розвинених територій, може бути адаптований до українських реалій. Фінансова та технічна допомога ЄС сприятиме впровадженню сучасних підходів до управління розвитком, цифровізації економіки та підвищення прозорості інституцій.

Особливе значення має розвиток агропродовольчого сектору як одного з драйверів інклюзивного зростання. Відновлення сільського господарства в Криму, впровадження сучасних технологій зрошення, розвиток переробної промисловості та інтеграція у європейські ринки можуть забезпечити створення робочих місць і підвищення рівня життя населення.

Водночас необхідно враховувати екологічні обмеження та забезпечувати стале використання природних ресурсів.

Інклюзивний розвиток України в умовах війни є складним і багатовимірним процесом, що потребує системного підходу та координації зусиль держави, бізнесу та міжнародних партнерів. Реінтеграція Криму в національну економіку повинна стати невід'ємною складовою цієї стратегії, спрямованою на забезпечення економічної єдності, соціальної справедливості та сталого розвитку країни.

Реінтеграція Криму в національну економіку повинна розглядатися як комплексний, багаторівневий процес, що охоплює не лише відновлення економічних зв'язків, але й формування якісно нової моделі регіонального розвитку. Йдеться про необхідність синхронізації інституційного середовища, гармонізації правового поля, відновлення фінансової системи та забезпечення ефективного функціонування ринкових механізмів. Важливим аспектом є також відновлення людського капіталу, підтримка зайнятості та створення умов для повернення внутрішньо переміщених осіб.

Ключовою передумовою успішної реінтеграції є забезпечення балансу між економічною ефективністю та соціальною справедливістю. Інклюзивний підхід передбачає врахування інтересів усіх груп населення, зокрема вразливих категорій, що постраждали від окупації та війни. Це потребує впровадження цільових програм соціальної підтримки, розвитку освіти, охорони здоров'я та місцевого самоврядування, що сприятиме підвищенню рівня довіри до державних інституцій.

Водночас процес реінтеграції Криму супроводжуватиметься значними ризиками, які потребують своєчасного врахування та мінімізації. Серед них - інституційні обмеження, дефіцит фінансових ресурсів, загрози корупції, можливі соціальні напруження, а також складнощі інтеграції економічних суб'єктів у загальнонаціональні ринки. Особливої уваги потребує проблема тінізації економіки та необхідність створення прозорого бізнес-середовища.

Важливу роль у забезпеченні інклюзивного розвитку відіграватиме міжнародна підтримка, зокрема співпраця з Європейським Союзом. Використання європейського досвіду у сфері регіональної політики, інституційного розвитку та післякризового відновлення дозволить підвищити ефективність державної політики та забезпечити сталість економічного зростання. Інтеграція до європейського економічного простору створює додаткові можливості для модернізації агропродовольчого сектору, розвитку інновацій та підвищення експортного потенціалу.

Таким чином, інклюзивний розвиток України та реінтеграція Криму є взаємопов'язаними процесами, що повинні реалізовуватися на основі системного, узгодженого та довгострокового підходу. Їх успішна реалізація сприятиме не лише відновленню економічної цілісності держави, але й формуванню сучасної, конкурентоспроможної та соціально орієнтованої

економіки, здатної ефективно реагувати на глобальні виклики та забезпечувати високий рівень добробуту населення.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 06.04.2026).
2. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо відновлення економіки України. URL: https://www.me.gov.ua (дата звернення: 06.04.2026).
3. OECD. Inclusive Growth Framework. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 06.04.2026).
4. European Commission. Cohesion Policy and Ukraine Recovery. Brussels : European Commission, 2024. URL: https://ec.europa.eu (дата звернення: 06.04.2026).

УДК: 338.2:69.059.7(477)

Ступак С.О., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ІНФРАСТРУКТУРНІ РУЙНУВАННЯ ЯК БАР'ЄР ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: ПІДХОДИ ДО ВІДНОВЛЕННЯ З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ ДОСТУПНОСТІ

Інфраструктура є фундаментом економічної діяльності та соціальної інтеграції – вона визначає фізичну можливість людей брати участь у ринку праці, отримувати освітні та медичні послуги, підтримувати соціальні зв'язки та реалізовувати підприємницькі ініціативи. Саме тому масштабні інфраструктурні руйнування, спричинені російською агресією проти України, є не лише економічною катастрофою у традиційному вимірі, а й потужним антиінклюзивним фактором, що системно обмежує можливості найбільш вразливих груп населення. За оцінками Світового банку та Уряду України, станом на початок 2024 року загальна вартість інфраструктурних руйнувань перевищила 150 млрд доларів США, охопивши житловий фонд, транспортні мережі, енергетичну систему, об'єкти охорони здоров'я та освіти [1]. Аналіз цих руйнувань крізь призму інклюзивного розвитку відкриває принципово новий вимір проблеми відновлення – не лише технічний, а й соціальний.

Інфраструктурні руйнування мають диференційований вплив на різні соціальні групи, причому найбільш вразливими виявляються саме ті категорії

населення, що традиційно перебувають на периферії інклюзивного розвитку. Особи з інвалідністю втрачають доступ до спеціалізованого обладнання, пандусів і ліфтів, що робить зруйновану міську інфраструктуру для них фізично непрохідною. Люди похилого віку стикаються з неможливістю самостійно переміщатися в умовах пошкодженого транспортного сполучення та перебоїв у комунальних послугах. Сім'ї з малолітніми дітьми зазнають особливих труднощів через руйнування закладів дошкільної освіти та дитячих медичних установ [2]. Таким чином, інфраструктурна деградація діє як мультиплікатор соціальної вразливості, поглиблюючи існуючі нерівності.

Концепція інклюзивного відновлення інфраструктури передбачає принципово інший підхід порівняно з традиційним відновленням – не просте повернення до довоєнного стану, а побудову якісно нової інфраструктури, що відповідає стандартам доступності, енергоефективності та стійкості до майбутніх ризиків. У цьому контексті надзвичайно важливим є концептуальний принцип «відбудовувати краще» (Build Back Better), запроваджений у міжнародну практику Сендайською рамковою програмою зі зниження ризику стихійних лих та активно застосовуваний у програмах відновлення ЄС [3]. Цей принцип вимагає, щоб кожен відновлений об'єкт не лише відповідав функціональним вимогам, а й забезпечував універсальний дизайн – тобто був доступним для людей із різними фізичними можливостями без потреби в додаткових пристосуваннях.

Досвід відновлення інфраструктури після масштабних руйнувань у країнах ЄС та країнах – кандидатах на членство демонструє ключову роль стандартів доступності як обов'язкової умови фінансування. Зокрема, Структурні фонди та Фонд згуртованості ЄС передбачають обов'язкове дотримання принципів універсального дизайну при фінансуванні будівельних проєктів, а Директива ЄС про доступність вимагає відповідності публічних будівель та транспортної інфраструктури єдиним стандартам [1]. Балканські країни – Сербія, Чорногорія, Північна Македонія – у процесі підготовки до членства в ЄС здійснили масштабну модернізацію своєї інфраструктури саме за цими стандартами, що дало змогу суттєво підвищити рівень соціальної інклюзії.

В Україні запровадження принципів інклюзивного відновлення стикається з низкою практичних викликів. По-перше, значна частина будівельних норм і стандартів залишається успадкованою з радянського періоду і не передбачає сучасних вимог до доступності та універсального дизайну. По-друге, у громадах, що здійснюють відновлення в умовах гострої нестачі коштів і часу, питання доступності нерідко відступають перед завданням якнайшвидшого введення об'єктів в експлуатацію [4]. По-третє, бракує систематичної участі організацій осіб з інвалідністю та інших представників вразливих груп у плануванні відновлювальних проєктів, що призводить до ігнорування їхніх специфічних потреб на етапі проєктування.

Подолання цих викликів потребує комплексу заходів на різних рівнях управління. На нормативному рівні – невідкладна гармонізація українських будівельних норм із стандартами ЄС щодо доступності та Universal Design. На

процедурному рівні – запровадження обов'язкової оцінки інклюзивності як умови затвердження проєктів відновлення, що фінансуються з державного бюджету або міжнародної допомоги. На інституційному рівні – створення механізмів участі представників вразливих груп у плануванні відновлення на рівні громад, включаючи цільові консультації та громадський моніторинг [3].

Інфраструктурні руйнування є одним із найбільш відчутних проявів антиінклюзивного впливу війни, оскільки вони безпосередньо обмежують фізичний доступ людей до економічних можливостей та соціальних послуг. Відновлення інфраструктури України відповідно до принципів інклюзивного розвитку та стандартів ЄС щодо доступності є не лише соціальним, а й економічним пріоритетом – адже інклюзивна інфраструктура розширює продуктивний потенціал суспільства, залучаючи до економічної діяльності групи, що раніше були з неї виключені. Поствоєнна відбудова має стати можливістю не повернутися до довоєнних стандартів, а зробити якісний стрибок до рівня найкращих практик ЄС.

Список використаних джерел:

1. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. Washington : World Bank Group, 2024. 212 p.
2. Twigg J. Disaster Risk Reduction: Mitigation and Preparedness in Development and Emergency Programming. London : Overseas Development Institute, 2004. 420 p.
3. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030. Geneva : UNDRR, 2015. 37 p.
4. Кизименко І. О., Стеценко С. П. Відновлення критичної інфраструктури України в умовах воєнного стану: правові та організаційні аспекти. Публічне право. 2023. № 1. С. 45–54.

УДК: 338.1:338.124.4(477)

Тищенко А.В., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ

Повномасштабна війна суттєво трансформувала соціально-економічну систему України, загострivши структурні дисбаланси, посиливши нерівність та обмеживши доступ значної частини населення до економічних можливостей. У

таких умовах концепція інклюзивного розвитку набуває не лише економічного, а й соціально-безпекового значення, оскільки спрямована на забезпечення стійкості суспільства та зниження соціальної напруги [1; 2]. Відтак, актуальним є формування адаптаційних стратегій інклюзивного розвитку, що враховують воєнні ризики та специфіку трансформаційних процесів в Україні.

Війна спричинила масштабні соціально-економічні втрати, що проявляються у скороченні виробничого потенціалу, руйнуванні інфраструктури, зростанні безробіття та збільшенні кількості вразливих груп населення. За оцінками міжнародних організацій, значна частина домогосподарств зазнала зниження доходів, а рівень бідності суттєво зріс [2]. У таких умовах традиційні підходи до економічного розвитку втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переходу до інклюзивної моделі відновлення.

Ключовими викликами інклюзивного розвитку в умовах війни є:

– зростання соціально-економічної нерівності;

– масова внутрішня та зовнішня міграція населення;

– руйнування ринку праці та дисбаланс попиту і пропозиції робочої сили;

– обмежений доступ до фінансових ресурсів;

– погіршення доступу до освіти та медичних послуг.

Особливу увагу слід приділити проблемі внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, інтеграція яких у соціально-економічне середовище є одним із ключових завдань державної політики. У цьому контексті інклюзивний розвиток передбачає створення умов для їх працевлаштування, професійної адаптації та участі у підприємницькій діяльності [3].

Важливим напрямом є відновлення та трансформація ринку праці на засадах гнучкості та інклюзивності. Це передбачає розвиток програм перекваліфікації, підтримку самозайнятості, а також стимулювання створення нових робочих місць, зокрема у сферах, що мають високий потенціал відновлення (будівництво, аграрний сектор, ІТ, логістика).

У контексті воєнних викликів значно зростає роль агропродовольчого сектору як основи економічної стабільності та продовольчої безпеки. Забезпечення його інклюзивного розвитку передбачає підтримку малих та середніх виробників, розвиток кооперації, а також відновлення логістичних ланцюгів постачання [4].

Суттєвим чинником є також розвиток фінансової інклюзії, яка дозволяє забезпечити доступ населення та бізнесу до фінансових ресурсів навіть в умовах кризових явищ. Використання цифрових фінансових інструментів, зокрема мобільного банкінгу та онлайн-кредитування, сприяє підтримці економічної активності та зменшенню рівня соціальної ізоляції [2].

Адаптаційні стратегії інклюзивного розвитку України в умовах війни мають ґрунтуватися на комплексному підході, що включає:

– інтеграцію соціальної та економічної політики;

– посилення ролі держави у підтримці вразливих груп населення;

– розвиток партнерства між державою, бізнесом та громадянським суспільством;

– залучення міжнародної фінансової та технічної допомоги;

– впровадження цифрових рішень у сфері управління та надання послуг.

Важливим є також врахування європейського досвіду післякризового відновлення, який передбачає поєднання структурних реформ із заходами соціальної підтримки, що забезпечує більш рівномірний розподіл результатів економічного зростання [1].

Інклюзивний розвиток економіки України в умовах війни виступає ключовою передумовою забезпечення соціальної стійкості та економічного відновлення. Основними викликами є зростання нерівності, руйнування ринку праці та збільшення кількості вразливих груп населення. Адаптаційні стратегії мають бути спрямовані на інтеграцію внутрішньо переміщених осіб і ветеранів, розвиток гнучкого ринку праці, підтримку агропродовольчого сектору та забезпечення фінансової інклюзії. Реалізація комплексного підходу з урахуванням європейського досвіду сприятиме формуванню стійкої моделі інклюзивного розвитку, здатної забезпечити ефективне відновлення економіки України в післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. European Commission. Ukraine Recovery and Reconstruction. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/ukraine_en (дата звернення: 12.04.26).
2. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA). URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/damage-and-needs-assessment (дата звернення: 12.04.26).
3. International Labour Organization (ILO). Employment and decent work in Ukraine. URL: https://www.ilo.org/europe/countries/ukraine/lang--en/index.htm (дата звернення: 12.04.26).
4. FAO. The importance of Ukraine’s agriculture for global food security. URL: https://www.fao.org (дата звернення: 12.04.26).

УДК 351:338.43:330.34

Трещов М.М*., д.держ.упр., доцент,*
Дніпровської державний аграрно-економічний університет
(м.Дніпро, Україна)

РОЛЬ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Аграрна галузь України відіграє стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні експортного потенціалу та розвитку сільських територій. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності, логістичних обмежень, кліматичних змін та руйнування

інфраструктури аграрний сектор функціонує в складному кризовому середовищі, що потребує впровадження ефективних механізмів кризового управління. Особливої актуальності набуває забезпечення інклюзивного розвитку аграрної галузі, який передбачає рівний доступ до ресурсів, фінансування, технологій та ринків збуту для всіх суб'єктів аграрного виробництва, включаючи малі фермерські господарства, кооперативи та індивідуальних сільськогосподарських виробників.

Кризове управління в аграрній галузі слід розглядати як комплекс організаційно-управлінських, економічних та інституційних заходів, спрямованих на запобігання кризовим явищам, мінімізацію ризиків, стабілізацію виробничих процесів та забезпечення стійкого функціонування аграрного сектору. Основними завданнями кризового управління в аграрній галузі є прогнозування кризових ситуацій, розробка антикризових стратегій, оперативне реагування на виклики та формування довгострокових механізмів розвитку галузі.

У сучасних умовах кризове управління виступає ключовим інструментом дотримання принципів сталого розвитку та забезпечення інклюзивного розвитку аграрної галузі України, адже аграрний сектор економіки зазнає значного впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків, найбільш значущими з яких є воєнні дії, руйнування логістичних ланцюгів, обмеження доступу до фінансових ресурсів, зниження інвестиційної активності, міграція трудових ресурсів, волатильне зростання цін на енергоносії, добрива та сировинні компоненти [3, с. 7–8.]. У таких умовах держава повинна забезпечити ефективну координацію антикризових заходів, спрямованих на підтримку аграрного виробництва та розвиток сільських територій/

Інклюзивний розвиток аграрної галузі передбачає створення умов для рівноправної участі всіх суб'єктів господарювання у процесах виробництва та управління, що забезпечує соціальну стабільність та економічне зростання. Важливим елементом цього процесу є державна підтримка малих і середніх фермерських господарств, розвиток аграрної кооперації, стимулювання інноваційної діяльності та цифровізації аграрного сектору [1]. Кризове управління сприяє реалізації зазначених організаційних напрямів через впровадження адаптивної політики, орієнтованої на збереження виробничого потенціалу та підтримку сільського населення.

Значну роль у забезпеченні інклюзивного розвитку відіграє інституційна підтримка аграрної галузі, яка включає державні програми фінансування, міжнародну допомогу, кредитні механізми, страхування аграрних ризиків та розвиток інфраструктури. Важливим напрямом є також інтеграція принципів сталого розвитку в систему кризового управління, що передбачає раціональне використання природних ресурсів, впровадження екологічно безпечних технологій та підтримку соціально орієнтованої аграрної політики [2].

Особливого значення набуває використання сучасних управлінських інструментів, таких як стратегічне планування, ризик-менеджмент, державно-приватне партнерство, цифрові платформи управління аграрним виробництвом та міжнародні програми підтримки, впровадження яких дозволяє підвищити ефективність кризового управління, забезпечити прозорість державної політики та створити умови для рівномірного розвитку аграрного сектору.

В умовах дії правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення України кризове управління має бути спрямоване на формування стійкої аграрної системи, яка забезпечуватиме економічне зростання, соціальну стабільність та продовольчу безпеку держави, що передбачає модернізацію аграрної інфраструктури, розвиток інноваційних технологій, підтримку фермерства, інтеграцію України у світовий аграрний ринок та трансформацію сільських територій в рамках поглиблення реформи децентралізації влади в напрямку створення спроможних фінансово незалежних територіальних громад та переформатування обласного устрою на регіональний.

На підставі вищезазначеного вбачаємо, що кризове управління виступає стратегічним інструментом забезпечення інклюзивного розвитку аграрної галузі України, оскільки створює передумови для синергичного поєднання впливу публічної політики на зростання економічної ефективності, посилення соціальної орієнтації та досягнення інституційної стабільності аграрної галузі. Ефективна реалізація базових підходів до кризового управління аграрною галузі економіки сприятиме відновленню аграрного сектору, підвищенню конкурентоспроможності української продукції на глобальному ринку та забезпеченню сталого розвитку сільських територій.

Список використаних джерел:

1. Мунько А.Ю. Механізми публічного управління повоєнним відновленням сільських територій через призму аграрної політики. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2025. № 16. URL : https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-23.

2. Трещов, М.М. Інтеграція принципів сталого розвитку у процеси ревіталізації територій в умовах кризового управління. Публічне адміністрування та національна безпека. 2026. № 3 (68). URL : https://doi.org/10.25313/2617-572X-2026-3-68-5.

3. Ukraine: Assessment of food security and nutrition situation. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024. 64 p. URL : https://www.fao.org/3/cd6216en/CD6216EN.pdf.

УДК: 316.346.2-058.8(477)

Федитник Н.А., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК ЧИННИК ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах повномасштабної війни в Україні формується нова соціально-економічна реальність, у якій значно зростає чисельність ветеранів як окремої соціальної групи. Їх ефективна інтеграція у цивільне життя є не лише питанням соціальної політики, а й важливим чинником інклюзивного економічного розвитку. Забезпечення рівного доступу ветеранів до ринку праці, освіти, підприємницької діяльності та соціальних послуг відповідає принципам інклюзивності та соціальної справедливості [1; 2]. Відтак, формування дієвих механізмів соціально-економічної інтеграції ветеранів набуває стратегічного значення для України.

Соціально-економічна інтеграція ветеранів передбачає комплекс заходів, спрямованих на їх включення у всі сфери суспільного життя, зокрема економічну діяльність, соціальні відносини та інституційне середовище. У науковій площині цей процес розглядається як складова інклюзивного розвитку, що забезпечує рівність можливостей та ефективне використання людського капіталу [2].

Одним із ключових напрямів інтеграції ветеранів є їх участь у ринку праці. Водночас ветерани часто стикаються з низкою бар'єрів, серед яких: невідповідність професійних навичок вимогам цивільного ринку праці, психологічні труднощі адаптації, дискримінаційні практики з боку роботодавців. Це зумовлює необхідність реалізації програм професійної перепідготовки, підвищення кваліфікації та кар'єрного консультування [3].

Важливим інструментом інклюзивної інтеграції є розвиток ветеранського підприємництва. Підтримка започаткування власної справи сприяє не лише економічній активності ветеранів, а й створенню нових робочих місць та розвитку локальних економік. У цьому контексті доцільним є використання міжнародного досвіду, зокрема програм фінансової підтримки, менторства та інкубації бізнесу [1].

Окрему увагу слід приділити соціальній адаптації ветеранів, що включає доступ до медичних, психологічних та соціальних послуг. Важливим є

формування ефективної системи реабілітації, яка дозволяє відновити фізичний і психоемоційний стан та забезпечити готовність до економічної активності. У цьому контексті значну роль відіграють інституційні механізми державної підтримки та партнерство з громадськими організаціями [4].

З позицій інклюзивного розвитку важливим є також формування сприятливого соціального середовища, що передбачає подолання стигматизації ветеранів, підвищення рівня суспільної довіри та розвиток культури соціальної відповідальності бізнесу. Це сприяє більш ефективній інтеграції ветеранів та їх повноцінній участі в економічному житті.

В умовах післявоєнного відновлення України соціально-економічна інтеграція ветеранів має стати одним із пріоритетів державної політики. Це передбачає розроблення комплексної стратегії, що поєднує заходи у сфері зайнятості, освіти, соціального захисту та підприємництва. Важливим є також врахування європейського досвіду, де значна увага приділяється активній політиці зайнятості та соціальній інтеграції вразливих груп населення [1].

Отже, соціально-економічна інтеграція ветеранів є важливим чинником інклюзивного розвитку національної економіки, що забезпечує ефективне використання людського потенціалу та сприяє соціальній стабільності. Основними напрямами інтеграції є розвиток ринку праці, підтримка підприємництва, забезпечення доступу до соціальних послуг та формування сприятливого соціального середовища. Для України актуальним є формування комплексної політики інтеграції ветеранів із урахуванням міжнародного досвіду та національних особливостей. Реалізація таких підходів сприятиме не лише підвищенню рівня життя ветеранів, а й зміцненню економічної стійкості держави.

Список використаних джерел:

1. OECD. Inclusive Growth and Well-being. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/inclusive-growth/ (дата звернення: 05.04.26).
2. World Bank. Inclusion Matters: The Foundation for Shared Prosperity. Washington, DC, 2013. URL: https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16195 (дата звернення: 05.04.26).
3. International Labour Organization (ILO). Skills and Employability. Geneva: ILO, 2014. URL: https://www.ilo.org/skills (дата звернення: 05.04.26).
4. European Commission. European Pillar of Social Rights. Brussels, 2017. URL: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1226&langId=en (дата звернення: 05.04.26).

УДК: 004.77:316.42(477)

Хомин Ю.Р., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ЦИФРОВА ІНКЛЮЗІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ: ДОСВІД ЄС ТА Україна

Цифрова інклюзія є ключовою складовою сучасної моделі інклюзивного розвитку, оскільки визначає рівень доступу населення до цифрових технологій, електронних послуг та цифрової інфраструктури. У контексті цифрової трансформації економіки вона виступає не лише технологічним, а й соціально-економічним феноменом, що впливає на рівень рівності можливостей у суспільстві [1; 2]. Для Європейського Союзу цифрова інклюзія є елементом стратегії цифрового десятиліття, тоді як для України вона набуває особливого значення в умовах війни та прискореної цифровізації державних послуг.

Цифрова інклюзія визначається як здатність індивідів і домогосподарств мати доступ до доступного та якісного інтернет-зв’язку, цифрових пристроїв, а також володіти навичками, необхідними для ефективного використання цифрових технологій [2]. Вона охоплює три ключові компоненти: доступ (infrastructure access), навички (digital skills) та використання (effective usage).

У Європейському Союзі цифрова інклюзія є складовою програми «Цифрове десятиліття ЄС 2030», яка передбачає забезпечення універсального доступу до високошвидкісного інтернету, розвиток цифрових навичок населення та цифровізацію державних і приватних послуг [1]. Особлива увага приділяється подоланню цифрового розриву між міськими та сільськими територіями, а також між різними соціальними групами населення.

Важливим інструментом забезпечення цифрової інклюзії в ЄС є розвиток електронного урядування (e-government), яке дозволяє громадянам отримувати державні послуги онлайн, зменшуючи адміністративні бар’єри та підвищуючи ефективність управління. Крім того, активно розвиваються програми цифрової освіти, спрямовані на підвищення рівня цифрових компетентностей населення [3].

У науковій літературі підкреслюється, що цифрова інклюзія є важливим чинником економічного зростання, оскільки сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку інновацій та розширенню доступу до ринків [2]. Водночас цифровий розрив може посилювати соціально-економічну нерівність, що робить політику цифрової інклюзії критично важливою.

В Україні процес цифрової трансформації є одним із найбільш динамічних у Європі, особливо у сфері державних послуг. Платформа «Дія» стала ключовим інструментом цифровізації взаємодії держави та громадян, забезпечуючи доступ до широкого спектру адміністративних послуг онлайн. Водночас залишаються виклики, пов'язані з нерівномірним доступом до інтернету, особливо у сільських та прифронтових регіонах.

В умовах війни цифрова інклюзія набуває додаткового значення як інструмент забезпечення стійкості державних інституцій та економіки. Вона дозволяє підтримувати функціонування освіти, медицини, фінансових послуг та державного управління навіть в умовах фізичних обмежень доступу до інфраструктури.

Особливу роль відіграє розвиток цифрових навичок населення, що є передумовою ефективного використання цифрових технологій. У цьому контексті важливими є програми цифрової освіти, перекваліфікації та підтримки вразливих груп населення, зокрема осіб похилого віку та внутрішньо переміщених осіб.

Інтеграція України до європейського цифрового простору передбачає гармонізацію законодавства, розвиток цифрової інфраструктури та участь у європейських цифрових ініціативах. Це створює передумови для підвищення рівня цифрової інклюзії та зменшення соціально-економічних диспропорцій.

Цифрова інклюзія є важливим елементом інклюзивного розвитку, що забезпечує рівний доступ до цифрових технологій та послуг. Досвід Європейського Союзу демонструє ефективність комплексного підходу, який поєднує розвиток інфраструктури, цифрових навичок та електронного урядування. Для України цифрова інклюзія є стратегічним напрямом розвитку, особливо в умовах війни, оскільки забезпечує стійкість соціально-економічної системи та інтеграцію до європейського цифрового простору. Реалізація відповідних заходів сприятиме зменшенню цифрового розриву та підвищенню якості життя населення.

Список використаних джерел:

1. European Commission. Digital Decade Policy Programme 2030. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade (дата звернення: 07.04.26).
2. OECD. Bridging the Digital Divide: Include, Upskill, Innovate. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/digital/ (дата звернення: 07.04.26).
3. Van Dijk J. The Digital Divide. Cambridge: Polity Press, 2020.
4. World Bank. Digital Development Overview. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment (дата звернення: 07.04.26).

УДК 330.59:331.5:314

Уніга О. В., *к.е.н., докторант,*
Луцький національний технічний університет
(м. Луцьк, Україна)

ІНКЛЮЗИВНЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Людський капітал у сучасній економічній науці розглядається як сукупний потенціал продуктивної участі населення у відтворювальних процесах. Українські дослідники наголошують, що його збереження в період війни безпосередньо пов'язане зі зниженням соціальної вразливості населення, стримуванням міграційних втрат і формуванням передумов повоєнного відновлення. Водночас інклюзивний розвиток передбачає не формальне розширення доступу до ресурсів, а такі інституційні умови, за яких широкі верстви населення зберігають можливість участі в економічній діяльності, професійній реалізації та відновленні добробуту. Саме тому інклюзивне відновлення людського капіталу доцільно трактувати як процес відновлення демографічної, трудової, освітньої та соціальної спроможності регіонів із мінімізацією міжрегіональних і міжгрупових розривів.

Теоретична значущість такого підходу посилюється тим, що війна змінила саму структуру втрат людського капіталу. Йдеться не лише про прямі людські втрати, а й про руйнування освітньої інфраструктури, неповне використання інтелектуального й творчого потенціалу, погіршення якості освітнього процесу та зміну просторової конфігурації людських ресурсів. Т. Васильців, О. Мульска, Р. Лупак і В. Бідак [2] пов'язують збереження людського капіталу з проактивною політикою подолання соціальної вразливості, оскільки безробіття, втрата доходів, вимушене переміщення та галузево-регіональні дисбаланси безпосередньо погіршують параметри його відтворення. І. Цимбалюк і Н. Павліха [1] доводять, що формування ефективної моделі повоєнного розвитку потребує впровадження інклюзивних механізмів регулювання, які забезпечують збалансування доходів населення, розширення можливостей зайнятості та підвищення доступності соціальних послуг як основи відтворення людського капіталу і зменшення міжрегіональних диспропорцій.

Емпіричні оцінки підтверджують, що відтворювальна база людського капіталу України істотно звузилася. За даними Держстату, уже в січні–листопаді 2021 р. чисельність наявного населення України скоротилася на 380,2 тис. осіб; природне скорочення становило 399,1 тис. осіб, тоді як міграційний приріст був лише 18,9 тис. осіб. На 1 грудня 2021 р. чисельність наявного населення оцінювалася у 41,208 млн осіб [3]. Отже, ще до повномасштабного вторгнення демографічне відтворення вже мало виразно звужений характер, а міграція не компенсувала природних втрат.

У 2024 р., за даними Світового банку, чисельність населення України становила 37,86 млн осіб, ВВП на душу населення – 5389,5 дол. США,

економічне зростання – 2,9 %, очікувана тривалість життя – 75 років, частка населення, що користується інтернетом, – 82 %. Спостерігаємо суперечливу картину: з одного боку, зберігаються ознаки макроекономічної та цифрової адаптації, з іншого – людський потенціал формується вже на значно вужчій демографічній основі [4**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

Вікова структура населення також свідчить про посилення довгострокових ризиків. У 2024 р. частка осіб віком 65+ в Україні становила 18,96 %, частка дітей 0–14 років – 13,89 %, а коефіцієнт демографічного навантаження – 48,92 %. Розрахунково це означає, що частка населення віком 15–64 роки перебуває на рівні близько 67,1 %. Отже, навіть за формально значної питомої ваги працездатних вікових груп країна входить у фазу поглибленого старіння, а це знижує довгострокову спроможність регіонів до самовідновлення людського капіталу [5**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

Для регіонального аналізу це має принципове значення. Східні й прифронтові регіони зазнали найглибших втрат людського капіталу через поєднання воєнної небезпеки, руйнування інфраструктури, вимушеної міграції та деформації локальних ринків праці. Натомість західні та частина центральних регіонів прийняли значні масиви внутрішньо переміщеного населення, що частково розширило їх людський потенціал, але одночасно підвищило навантаження на житлову, освітню, медичну та соціальну інфраструктуру. Через це міжрегіональні відмінності дедалі більше визначаються не лише рівнем економічної активності, а й різною здатністю територій інтегрувати переміщене населення у місцеві ринки праці, освітні системи й соціальні мережі. Така асиметрія і становить одну з головних загроз інклюзивності повоєнного відновлення.

Отже, інклюзивне відновлення людського капіталу регіонів України має спиратися на три взаємопов’язані орієнтири: демографічне відновлення, трудову реінтеграцію та інституційне вирівнювання доступу до базових суспільних благ. Для цього потрібні: стимулювання зайнятості у приймаючих регіонах; повернення та закріплення людського ресурсу через житлові, освітні й професійні програми; розвиток цифрової та освітньої інфраструктури; спеціальні механізми відновлення територій із найбільшими втратами людського капіталу. За відсутності такої політики повоєнна реконструкція відтворюватиме не інклюзивну модель розвитку, а поглиблену просторову нерівність людських можливостей.

Список використаних джерел:

1. Цимбалюк І. О., Павліха Н. В. Інклюзивна економіка: шлях до соціальної рівності та економічного розвитку. *Луцьк: Вежа-Друк*. 2023. 320 с.
2. Васильців Т. Г., Мульска О. П., Лупак Р. Л., Бідак В. Я. Збереження людського капіталу України в умовах війни (чинник соціальної вразливості населення): постановка проблеми. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 67. С. 43–48.
3. Державна служба статистики України. Демографічна ситуація в січні–листопаді 2021 року. Експрес-випуск, 18.01.2022.

4. World Bank. Data for Ukraine. URL: https://data.worldbank.org/country/ukraine (дата звернення: 14.04.2026).
5. TheGlobalEconomy.com. Ukraine: Population ages 65 and above (% of total). URL: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/elderly_population/ (дата звернення: 14.04.2026).

СЕКЦІЯ 3.
ДОСВІД ЄС ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ І ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

UDC 631:004:330.34

Ivanova L.L., *applicant of the first (bachelor's) level of higher education,*
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,
Scientific advisor: Lobunets T. V.,
Ph.D in Economics, Associate Professor,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
(Kyiv, Ukraine)

DIGITAL TOOLS FOR INCLUSIVE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE

In the current conditions of military challenges and structural transformations of the Ukrainian economy, ensuring the inclusive development of the agricultural sector, which is a key element of food security and socio-economic stability of the state, is of particular importance. The full-scale war caused significant losses of production potential, destruction of infrastructure, disruption of logistics chains, as well as increased socio-economic inequality, especially in rural areas. In these conditions, digital transformation is one of the most effective tools for ensuring access to resources, markets and development opportunities for different groups of business entities.

Socio-economic inclusion in the agricultural sector aims to bring together a wide range of actors- from large agricultural holdings to small farmers, internally displaced persons, veterans and youth in value-added processes. In this context, digital tools play a key role, helping to overcome barriers to access to financial, information and market resources. Their use contributes to increasing production efficiency and stimulating the development of entrepreneurial activity [1].

Among the main digital tools that contribute to the inclusive development of the agricultural sector, it is worth highlighting agricultural online platforms and marketplaces, which open up access to markets even for small producers. Equally important is the role of digital financial services, in particular online lending, grant platforms and crowdfunding, which expand the possibilities of attracting financing. Innovative AgTech solutions, such as precision farming systems, remote monitoring of crops and the use of unmanned technologies, also have a significant impact. In addition, digital educational platforms, which contribute to improving the qualifications and developing the competencies of agricultural workers, play an important role in this process [2].

In the current conditions of digitalization of the agricultural sector, innovative tools and platforms that expand the capabilities of producers, increase the efficiency of activities and contribute to the involvement of various social groups in economic activity are becoming increasingly important. Table 1.1 systematizes the main groups of digital solutions, their practical application and impact on the development of inclusive entrepreneurship in the agricultural sector.

Table 1

Digital tools in the agricultural sector and their impact on inclusive development

Tool group	Examples	Application content	Impact on inclusion
Agricultural digital platforms	AgriTech platforms, marketplaces	Access to sales markets, search for partners	Empowering small producers
Financial digital services	Online lending, grant platforms, crowdfunding	Access to financial resources	Involving vulnerable groups in entrepreneurship
AgTech solutions	Precision farming, GPS monitoring, drones	Production optimization, cost reduction	Increasing the efficiency and accessibility of technology
Educational digital platforms	Online courses, webinars, learning platforms	Advanced training, skills development	Human capital development
Digital logistics systems	Online transportation services, supply chain management	Logistics restoration, supply optimization	Increasing access to markets
Socially oriented digital services	Employment platforms, government services	Job search, social support	Integration of IDPs, veterans, and youth

Note*. Sources: [3]

Thus, the data summarized in the table indicate that digital tools play a key role in transforming the agricultural sector and ensuring its inclusive development. The use of agricultural platforms, financial services, AgTech solutions, educational resources, logistics systems and socially oriented services not only increases the efficiency of production and management, but also expands access to markets, financing and knowledge. Their contribution to attracting vulnerable groups to entrepreneurial activity is particularly important, which contributes to social integration and human capital development. Thus, the introduction of digital technologies is an important factor in increasing the competitiveness of the agricultural sector and creating a more sustainable and inclusive economy.

During war, digitalization plays an important role in strengthening the resilience of the agricultural sector, contributing to a rapid response to changing

conditions, optimizing costs and reducing possible risks. In particular, digital logistics solutions allow for the restoration of disrupted supply chains, and online platforms ensure effective communication between agricultural market participants [4].

The experience of the European Union countries confirms that the use of digital tools is an integral part of inclusive development policies, in particular within the framework of the concepts of "smart farming" (Smart Farming) and the creation of digital ecosystems for agribusiness. For Ukraine, the adaptation of these approaches, taking into account national specifics and current challenges associated with the military situation, is of particular importance.

However, the development of digital solutions for inclusive growth in Ukraine is hampered by factors such as uneven access to digital infrastructure, insufficient digital literacy of the population, financing restrictions and the presence of institutional barriers. This creates a need for the implementation of a comprehensive state policy that would be focused on developing a digital environment and supporting inclusive initiatives [5].

Thus, digital technologies are becoming a significant tool for promoting the inclusive development of the agricultural sector in the face of military challenges. Their proper implementation can increase the competitiveness of agricultural production, expand economic opportunities for different segments of the population, and contribute to building a sustainable model of rural development.

Analysis of modern digital tools indicates their decisive role in ensuring socio-economic inclusion of the agricultural sector. They open up new opportunities for access to resources, knowledge and market platforms, helping to reduce barriers for small and medium-sized producers, increase the efficiency of economic activity and involve vulnerable groups in economic processes. It is especially important that digital technologies add flexibility and adaptability to the agricultural sector, which is critically necessary in the difficult conditions of military challenges, allowing for a prompt response to changes in the external environment.

References:

1. European commission. Digital transformation of agriculture and rural areas. URL: https://ec.europa.eu (date of application 25.04.2025).

2. FAO. The state of food and agriculture 2022: Leveraging digital technologies. URL: https://www.fao.org (date of application 26.04.2025).

3. World Bank. Agriculture and food digital transformation. URL: https://www.worldbank.org (date of application 27.04.2025).

4. OECD. Digital opportunities for rural development. URL: https://www.oecd.org (date of application 28.04.2025).

5. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. URL:: https://minagro.gov.ua (date of application 29.04.2025).

УДК: 330.34:004.9

Белінська Я.В. *д.е.н., проф.,*
професор кафедри фінансових
технологій та бізнесу,
Національний університет «Київський
авіаційний інститут»,
(м. Ірпінь, Україна)

МІЖДИСЦИПЛІНАРНА СПІВПРАЦЯ У СФЕРАХ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ, ЕКОЛОГІЇ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ДРАЙВЕР ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД ЄС ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ

Сучасні глобальні виклики – кліматичні зміни, цифрова трансформація, зростання соціальної нерівності та наслідки збройних конфліктів вимагають від національних економік переходу до моделей розвитку, які одночасно враховують економічні, екологічні, управлінські та технологічні аспекти. Інклюзивний розвиток за своєю природою є міждисциплінарним явищем, оскільки передбачає залучення всіх верств суспільства до процесів створення та розподілу доданої вартості, що неможливо забезпечити в межах окремої дисципліни чи сектору. Саме тому розширення міждисциплінарної співпраці є стратегічним пріоритетом як для Європейського Союзу, так і для України на шляху інтеграції до спільного європейського простору.

Досвід ЄС засвідчує, що найбільш успішні моделі інклюзивного зростання базуються на конвергенції чотирьох ключових сфер. Зокрема, Європейський Зелений Курс (European Green Deal) є прикладом інтеграції екологічної, економічної та цифрової політики, де цифрові інструменти (супутниковий моніторинг, Big Data, штучний інтелект) використовуються для підвищення ресурсоефективності виробництва та зменшення екологічного навантаження. Програми «Горизонт Європа» (Horizon Europe) та «Цифрова Європа» (Digital Europe Programme) формують дослідницькі консорціуми, що об'єднують економістів, екологів, IT-фахівців та спеціалістів з державного управління для вирішення комплексних соціально-економічних проблем [1].

В управлінській площині ЄС активно впроваджує концепцію «розумного урядування» (smart governance), що передбачає використання цифрових платформ для залучення громадян до процесів прийняття рішень, підвищення прозорості публічних фінансів та забезпечення доступності державних послуг для вразливих груп населення. Інтеграція екологічних критеріїв у систему публічних закупівель (Green Public Procurement) є ще одним прикладом успішної міждисциплінарної взаємодії управління та екології в рамках інклюзивної моделі [2].

Для України, яка перебуває в умовах повномасштабної війни, міждисциплінарний підхід набуває особливого значення. По-перше, цифрові технології стають критичним інструментом забезпечення безперервності економічних процесів – від дистанційного управління підприємствами до

цифровізації державних послуг через платформу «Дія». По-друге, екологічна складова набуває нового змісту у контексті відновлення територій, постраждалих від воєнних дій, що вимагає синергії екологічних знань, економічного планування та технологічних рішень. По-третє, управлінські інновації необхідні для соціально-економічної інтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп, що є ключовим завданням інклюзивного розвитку [3].

Аналіз перспектив розширення міждисциплінарної співпраці дозволяє виокремити кілька пріоритетних напрямів для України. Перший – створення міждисциплінарних дослідницьких хабів на базі університетів, які об'єднуватимуть фахівців з економіки, екології, цифрових технологій та державного управління для розробки комплексних рішень у сфері відновлення та розвитку. Другий – це імплементація цифрових екосистем для агропродовольчого сектору (precision agriculture, цифрові ланцюги постачання), що поєднує екологічну стійкість із економічною ефективністю та управлінською прозорістю. Третій – розвиток програм перепідготовки кадрів на перетині дисциплін, зокрема підготовка фахівців із «зеленої» цифрової економіки, екологічного менеджменту та цифрового урядування [4].

Таким чином, розширення міждисциплінарної співпраці є не лише академічним завданням, а й практичною необхідністю для забезпечення інклюзивного розвитку національної економіки. Імплементація досвіду ЄС у поєднанні з урахуванням специфічних українських реалій воєнного та повоєнного часу дозволить сформувати ефективну модель взаємодії економіки, управління, екології та цифрових технологій, спрямовану на сталий та справедливий розвиток [5].

Список використаних джерел:

1. European Commission. The European Green Deal. COM(2019) 640 final. Brussels, 2019. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

2. Інклюзивний розвиток агропродовольчого сектору України: можливості та ризики: колективна монографія / за наук. ред. член-кор. НАН України, д.е.н., проф. Шинкарук Л. В. Київ: НУБіП України, 2023. 356 с.

3. Шинкарук Л. В., Прушківська Е. В., Шепелєва Л. М. Інклюзія військових у національний соціально-економічний простір. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 2 (86). С. 21–31.

4. European Commission. Digital Europe Programme. 2021. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme

5. Horizon Europe Strategic Plan 2025–2027. European Commission. Brussels, 2024. URL: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en

УДК 579.6:633 ***Бойко Ю. О.,*** *к.б.н., доцент,*
Одеський державний аграрний університет України
Брошков М. М., *д.в.н., професор,*
Одеський державний аграрний університет

ВИКОРИСТАННЯ *CHLORELLA VULGARIS* У АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ, ЯК ЧАСТИНА ЗЕЛЕНОЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Вступ. Успішний розвиток інтенсивного рослинництва тісно пов'язаний з використанням добрив. Все більше орних земель страждають від недостачі кормових елементів та гумусу, а висока вартість добрив обмежує їх використання в умовах низькорентабельних господарств. У середньому на 1 га посівних площ у агропідприємствах Київської області вносилось 95 кг мінеральних добрив та 1,7 т органічних добрив (дані за 2014 рік) [1]. У той же час, у 1990 на 1 га посівних площ вносилось 198 кг мінеральних добрив та 10,5 т органічних добрив [1]. Рівень використання мінеральних добрив сільськогосподарськими підприємствами під багаторічні культури в Україні перевищує їх внесення під усі культури: у 2023 році було внесено 153 кг на гектар удобреної площі порівняно з 122 кг у попередньому році [2]. В розрізі України в порівнянні з 2014 р. (≈95 кг/га) внесення мінеральних добрив в Україні зросло до ≈121,5 кг/га, у 2023 р. – до 120–150 кг/га. Таке значне зменшення у внесенні саме органічних добрив та збільшення мінеральних ставить проблему підвищення кількості внесених органічних добрив та змушує шукати шляхи отримання нових ефективних та дешевих добрив органічної природи. Друга значна проблема, пов'язана з внесення мінеральних добрив та накопиченням їх у поверхневих шарах ґрунтів (фосфатні добрива) або з забрудненням ґрунтових вод (азотні добрива). Поступова заміна мінеральних добрив на органічні, які би містили помітні кількості азоту, фосфору та калію могла би позитивно вплинути на екологічний стан орних земель та була би частиною зеленої стратегії України на її шляху до Євроінтеграції. Метою цієї роботи є розробка методів отримання значної кількості біомаси *Chlorella vulgaris*, для її подальшого використання у якості органічної підкормки при вирощуванні різних сільськогосподарських культур. Дослідження виконані в рамках міжнародного проєкту «Використання сили водоростей для зменшення забруднення та блакитного зростання» BSB00091 (Грантова Угода № MDLPA 180636/02.09.2024), що фінансується ЄС в рамках програми Interreg (Interreg VI-B) NEXT «Басейн Чорного Моря».

Матеріали та методи. Культуру *Chlorella vulgaris* вирощували у спеціально сконструйованих скляних танках об'ємом 40 л. Умови освітлення – цілодобово, фітолампи з ультрафіолетовою компонентою, інтенсивність

освітлення 100 W/м^2. Склад поживного середовища: нітрат калію – 5 г/л; сульфат магнію – 2,5 г/л; дигідрофосфат калію – 1,25 г/л; ЕДТА – 0,037 г/л; сульфат заліза – 0,009 г/л. Температура поживних середовищ в період вирощування становила 24-27 ºС. Газовий баланс підтримувався завдяки безперервної активної аерації атмосферним повітрям та вуглекислим газом. Контроль фізико-хімічних параметрів культуральних середовищ (pH, температура, електропровідність, окисно-відновний потенціал, рівень солоності та мінералізації, концентрація кисню) проводили за допомогою аналізатору AZ-86031. Для підсилення росту хлорели у поживні середовища вносили активатори росту: гумінові кислоти (в концентраціях 0,1 %, 0,01 %, 0,001 %) та індометацин (в концентраціях 10^{-4} М, 10^{-5} М та 10^{-5} М).

Результати та обговорення. Використання поживного середовищу вказаного складу дозволяло досягти біомаси 15 000 000 клітин/мл. Використання гумінових кислот у концентраціяї 0,1 %, 0,01 % призводило до пригнічення розвитку хлорели, ріст припинявся на 3-4 добу з моменту внесення гумінових кислот. При використанні гумінових кислот у концентрації 0,001 % було зафіксовано прискорення накопичення біомаси на кінець ростового періоду (два тижня) на 15-20 % у порівнянні з контрольним середовищем. Додавання до культуральних середовищ індометацину 10^{-5}-10^{-6} М призводило до суттєвого підвищення накопичення біомас: на 7-8 добу дослідження біомаса перевищувала біомасу хлорели у контрольному середовищі в 7-8 разів.

Заключення. Використання активаторі росту (гумінові кислоти та індометацин) призводить до підсилення росту культури *Chlorella vulgaris*, що має значний економічний ефект при подальшому використанні її в якості органічного добрива. Подальша розробка ефективної технології вирощування *Chlorella vulgaris* дозволяє зробити перехід до «зеленого» рослинництва, що є частиною євроінтеграційних процесів.

Список використаних джерел:

1. Ходаківська, О. В., & Корчинська, С. Г. Ефективність застосування мінеральних і органічних добрив у сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2016. 4. 21-27.
2. **Інститут економіки та прогнозування НАН України.** Звіт по Україні для результату I: підсумки PROGRESS у розробці національної програми адаптації до зміни клімату та підвищення стійкості сільського господарства, плодівництва та ягідництва. Київ. 2025. URL: https://ief.org.ua/files/library/903/ukraine-report-output-i-ua.pdf (дата звернення 10.042026).
3. **Державна служба статистики України.** Застосування мінеральних та органічних добрив, пестицидів (1990–2024). URL:

https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm (Дата звернення 10.04.2026).

УДК 330.341

Будякова О. Ю., *к.е.н., доцент*
Київський національний університет технологій та дизайну
(м. Київ, Україна)

БІОЕКОНОМІКА: ДОСВІД ЄС ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ

Проблематика продовольчої безпеки, енергетичної незалежності та екологічної рівноваги набирає актуальності під впливом глобальних викликів та полікриз. Альтернативні моделі на заміну традиційної лінійної економіки набувають актуальності для забезпечення сталого та інклюзивного розвитку. Біоекономіка, як альтернативна модель на основі циркулярної економіки відіграє ключову роль як механізм забезпечення інклюзивного розвитку з використанням відновлених ресурсів (біомаси) у сталий спосіб, що передбачає економічний розвиток, екологічну відповідальність та соціальний прогрес.

Досвід формування, впровадження та розвитку біоекономіки ЄС демонструє забезпечення сталого та інклюзивного розвитку в рамках:

– стратегії розвитку Європейського Союзу «EUROPE 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth» [1] з трьома взаємодоповнюючими пріоритетами: (1) Розумне зростання: розвиток економіки, заснованої на знаннях та інноваціях, (2) Стале зростання: сприяння створенню більш ресурсоефективної, екологічно чистої та конкурентоспроможної економіки, (3) Інклюзивне зростання: сприяння економіці з високим рівнем зайнятості, що забезпечує соціальну й територіальну згуртованість;

– Європейського зеленого курсу – плану стати кліматично нейтральними до 2030 року. Ініціативи Європейського зеленого курсу спрямовані на підвищення резильєнтності при одночасному захисті й просуванні екосистемних послуг та переході до ресурсоефективної циркулярної економіки та сталої біоекономіки [2];

– біоекономічних стратегій ЄС;

– інших Стратегій, Регламентів та Директив ЄС [3].

Директиви ЄС регламентують використання біосировини, щоб виробництво біопродуктів не завдавало шкоди агросектору, лісовому сектору, рибальству тощо та продовольчій безпеці.

Україна має величезний потенціал через розвинене сільське господарство та значні обсяги аграрних залишків, які зазвичай не підлягають переробці або спалюються. Використання рештків, як сировини для біоекономіки, могло б стати потужним поштовхом для розвитку сільського господарства та зміцнення енергосистеми за рахунок виробництва біогазу, біометану тощо. Особливо

гостро проблема забезпечення енергетичними носіями постала після початку повномасштабного вторгнення, коли потреба у власних, децентралізованих джерелах енергії стала критичною для виживання громад.

Порівняння підходів ЄС та України показує як спільні цілі, так і різницю у темпах впровадження інновацій, зокрема біоекономіки. Якщо в ЄС ринок біопалива та біогазу вже сформований та має чіткі механізми підтримки, то в Україні ця галузь лише формується, попри наявність сировинної бази. Існує великий розрив між законодавчими ініціативами та їх реальним втіленням на місцях. Бракує інвестицій, сучасного обладнання та знань й навичок біоекономічних технологічних процесів на основі циркулярної економіки за відсутності кваліфікованих кадрів.

Основний суспільний виклик 21-го століття полягає в забезпеченні зростаючого населення світу у сталий та інклюзивний спосіб, який посилює стійкість до зміни клімату та враховує занепокоєння щодо планетарної безпеки. Виклики змінили вектори від прагнення досягти високих темпів економічного зростання до сталого розвитку, інклюзивного економічного розвитку, формування людського капіталу [4]..

Відповідно до Програми розвитку ООН інклюзивний розвиток доповнює людський розвиток, включаючи в себе широкий діапазон вимірів – від екологічної стійкості розвитку (тобто зміна клімату, забруднення навколишнього середовища, брак енергії) і стихійних лих до розвитку сільських громад, доходів домогосподарств, витрат на здоров'я, освіту та відпочинок [4].

В умовах військової агресії рф зростає роль біоекономіки в контексті післявоєнного відновлення України та інструментів залучення інвестицій, зокрема венчурного фінансування, грантів, що є важливою передумовою прискорення економічного зростання, переходу до інвестиційно-інноваційної моделі розвитку економіки та підвищення її конкурентоспроможності [5].

Отже, на формування, впровадження та розвиток вітчизняної біоекономіки впливає декілька чинників:

– відсутність стабільної державної підтримки та довгострокових гарантій для інвесторів;

– відсутність політик та стратегій щодо розвитку біоекономіки ;

– недостатній рівень розвитку логістичної інфраструктури для збору, транспортування та зберігання біомаси, що суттєво підвищує її кінцеву вартість;

– дефіцит кваліфікованих кадрів та технічної експертизи на місцевому рівні, особливо в умовах воєнного стану;

– ризики конкуренції між виробництвом енергетичних культур та продовольчим сектором.;

– воєнний стан, бойові дії, окупація території, в тому числі сільськогосподарського призначення.

Таким чином, досвід ЄС в частині формування, впровадження та розвитку біоекономіки як механізму забезпечення сталого та інклюзивного

розвитку доводить, що використання відновлювальних ресурсів (біомаси) є не просто альтернативним джерелом енергії, біо продукції, а й стратегічним інструментом для забезпечення продовольчої безпеки, енергетичної незалежності, зменшення викидів парникових газів та створення замкнених циклів використання ресурсів.

Україна володіє колосальним потенціалом залишків сільського господарства, які за умови ефективної організації біоекономічних технологій на основі циркулярної економіки дозволять забезпечити внутрішні потреби біопалива та біоенергії.

Отже, досвід ЄС розвитку біоекономіки дозволяє використовувати кращі практики та механізми забезпечення інклюзивного розвитку, що в перспективі дає можливість відновити енергосистему, стати повноправним учасником європейського ринку зеленої енергії, що сприяє сталому розвитку.

Дослідження проведено за підтримки Європейського Союзу в рамках проєкту Жана Моне [номер гранту ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH, 101127252 – «Просування європейських навичок та підходів до сталої біоекономіки в умовах сучасних викликів в Україні» (PESAB)].

«Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише авторам і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні орган, що надає гранти, не можуть нести за них відповідальності».

This research has been conducted with the support of the European Union within Jean Monnet project [grant number ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH, 101127252 – "Promoting of European skills and approaches for sustainable bioeconomy in the conditions of Ukrainian acute challenges" (PESAB)].

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

Список використаних джерел:

1. COM(2010) 2020. EUROPE 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth.
2. Будякова О. Екосистемний підхід до соціально-економічного розвитку в умовах зеленої та цифрової трансформації на засадах біоекономіки. *Економічні горизонти*. 2026. № 1(34). С. 15-31. https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.348943
3. Будякова О.Ю., Дьяконов І.О. Біоекономіка: перспективи розвитку агропромислового комплексу України для подолання продовольчої кризи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. № 6(06). С. 68-74. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.6-13
4. Будякова О.Ю. Біоекономіка як вектор інклюзивного економічного

розвитку в формуванні людського капіталу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 9(09). С. 68-77. URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/274 DOI: 10.32782/dees.9-12

5. Будякова О.Ю., Дервіш Д.С. Інвестиції в біоекономіку для повоєнного відновлення України. *Трансформаційна економіка*.2023. Вип. № 4(04). С. 9-13. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-2

УДК: 338.43:339.923(4)

Власенко Т.О., *к.е.н., доцент,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЄС У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ ТА ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

У сучасних умовах глобальних трансформацій агропродовольчий сектор відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності, соціальної рівноваги та продовольчої безпеки. Особливого значення набуває формування ефективних інституційних механізмів, спрямованих на забезпечення інклюзивного розвитку, що передбачає рівний доступ до ресурсів, можливостей та результатів економічної діяльності для всіх учасників аграрного ринку. Європейський Союз виступає одним із провідних центрів формування сучасних підходів до розвитку агропродовольчого сектору, зокрема через реалізацію Спільної аграрної політики (CAP) [1], стратегії «Від ферми до виделки» [2] та інструментів підтримки сталого розвитку. Інституційні механізми ЄС поєднують регуляторні, фінансові та організаційні інструменти, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва, забезпечення екологічної стійкості та соціальної інклюзії.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації європейського досвіду до національних умов, зокрема в контексті трансформації аграрного сектору України та інтеграції до європейського економічного простору.

Інституційні механізми відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування агропродовольчого сектору, оскільки визначають правила, норми та інструменти взаємодії між суб’єктами економічних відносин. У сучасній економічній науці інституційні механізми розглядаються, як сукупність формальних і неформальних інститутів, що регулюють процеси виробництва, розподілу та споживання аграрної продукції, а також забезпечують узгодження інтересів держави, бізнесу і суспільства.

Вплив інституційних механізмів на регулювання аграрного ринку реалізується через систему державної підтримки, нормативно-правове забезпечення, механізми ціноутворення та розвиток ринкової інфраструктури.

Це сприяє стабільності функціонування аграрного сектору, зниженню ризиків і підвищенню його адаптивності до зовнішніх викликів.

У контексті забезпечення продовольчої безпеки інституційні механізми сприяють формуванню стійких ланцюгів постачання, забезпеченню доступності та якості продовольства, а також ефективне використання ресурсів. Їх розвиток створює передумови для досягнення збалансованого та інклюзивного розвитку агропродовольчого сектору [1].

Рисунок 1. Цілі Спільної аграрної політики ЄС у забезпеченні сталого та інклюзивного розвитку агропродовольчого сектору

Джерело: [1].

Як показано, на рисунку 1 представлено систему цілей Спільної аграрної політики (САП) Європейського Союзу, яка охоплює десять взаємопов'язаних напрямів розвитку агропродовольчого сектору. Вони відображають економічні, соціальні та екологічні пріоритети, зокрема підвищення конкурентоспроможності, забезпечення справедливого рівня доходів фермерів,

розвиток інновацій, підтримку сільських територій, залучення молоді до аграрного сектору, збереження природних ресурсів, протидію зміні клімату та розвиток ланцюгів доданої вартості. Реалізація цих цілей спрямована на формування сталого та інклюзивного розвитку аграрної сфери.

У межах реалізації цілей Спільної аграрної політики ЄС важливе значення має стратегія «Від ферми до виделки», яка є складовою Європейського зеленого курсу та спрямована на трансформацію агропродовольчої системи в напрямі сталого та інклюзивного розвитку.

Стратегія передбачає комплексний підхід до управління агропродовольчим сектором і охоплює всі етапи ланцюга створення доданої вартості, починаючи від виробництва сільськогосподарської продукції і завершуючи її споживанням. Її реалізація спрямована на зниження негативного впливу аграрного виробництва на довкілля, підвищення якості та безпеки харчових продуктів, скорочення втрат продовольства, а також забезпечення доступності здорового харчування для населення.

Отже, інституційні механізми Європейського Союзу в межах Спільної аграрної політики та стратегії «Від ферми до виделки» забезпечують комплексний підхід до розвитку агропродовольчого сектору, поєднуючи економічні, соціальні та екологічні складові. Їх взаємодія сприяє підвищенню конкурентоспроможності аграрного виробництва, стабілізації доходів фермерів, розвитку інновацій та формуванню ефективних ланцюгів доданої вартості.

Стратегія «Від ферми до виделки» конкретизує механізми реалізації цілей Спільної аграрної політики, акцентуючи увагу на забезпеченні сталості продовольчих систем, підвищенні якості та безпечності харчових продуктів, а також зменшенні негативного впливу аграрного виробництва на довкілля.

Застосування інструментів Спільної аграрної політики та стратегії «Від ферми до виделки» створює ефективну інституційну основу для забезпечення продовольчої безпеки та реалізації принципів інклюзивного розвитку. Зазначений підхід є важливим орієнтиром для трансформації аграрного сектору України в умовах євроінтеграційних процесів.

Список використаних джерел:

1. Common agricultural policy. European Commission. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy_en.

2. Український зелений шлях від ферми до виделки: крок за кроком / О. Ігнатенко, Н. Шевченко, К. Шор, Т. Малькова. Київ, 2021. 28 с. URL: https://dossier.org.ua/wp-content/uploads/Final_Publication_web.pdf.

УДК 339.13:336.76:338.43

***Глуша А.С.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Яворська В. О.,
кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

РОЛЬ Ф'ЮЧЕРСНИХ КОНТРАКТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ: ДОСВІД ЄС ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ

Глобальні виклики продовольчої безпеки, кліматичні зміни та волатильність аграрних ринків зумовлюють зростаючий попит на ефективні інструменти управління ризиками в агропродовольчому секторі. Ф'ючерсні контракти, як один із ключових похідних фінансових інструментів, дозволяють учасникам ринку – від дрібних фермерських господарств до великих агрохолдингів – хеджувати цінові ризики та забезпечувати фінансову передбачуваність виробничої діяльності [1].

Концепція інклюзивного розвитку, закріплена в Цілях сталого розвитку ООН (ЦСР), передбачає рівний доступ різних соціальних та економічних груп до інструментів, що сприяють зростанню добробуту. У контексті аграрного сектору це означає не лише доступність ф'ючерсних механізмів для великих гравців, але й реальну можливість малих і середніх сільськогосподарських підприємств скористатися захистом від цінової нестабільності.

Для України, яка є одним з провідних світових виробників та експортерів зернових і олійних культур, розвиток організованого ринку аграрних деривативів набуває стратегічного значення. Особливої актуальності це питання набуває в умовах євроінтеграційного курсу країни та необхідності адаптації вітчизняного агробізнесу до стандартів і практик ЄС [2].

Ф'ючерсний контракт є стандартизованою угодою про купівлю або продаж визначеного товару (активу) у встановлений момент у майбутньому за ціною, зафіксованою на дату укладання угоди [3]. На відміну від форвардних контрактів, ф'ючерси торгуються на організованих біржових майданчиках, що забезпечує їхню ліквідність, прозорість та мінімізацію контрагентського ризику завдяки механізму центрального клірингу.

У науковій літературі виокремлюють три основні функції аграрних ф'ючерсів: хеджування цінового ризику для виробників і переробників; забезпечення цінового виявлення – формування ринкового консенсусу щодо майбутньої вартості товару; спекулятивна функція, що забезпечує ліквідність ринку [4]. Перші дві функції безпосередньо пов'язані з підтримкою інклюзивного розвитку, оскільки стабілізують доходи виробників та

підвищують прозорість ціноутворення.

Зв'язок між ф'ючерсними ринками та інклюзивним розвитком реалізується через кілька каналів: по-перше, через зниження дохідної нестабільності малих фермерів, що дозволяє їм планувати інвестиції; по-друге, через полегшення доступу до кредитних ресурсів (захеджована продукція є кращою заставою); по-третє, через формування справедливіших умов торгівлі на основі прозорих ринкових сигналів.

Ринок аграрних деривативів в ЄС сформувався в другій половині XX століття і на сьогодні представлений низкою спеціалізованих майданчиків. Ключову роль відіграє Euronext, де торгуються ф'ючерси на пшеницю, ріпак і кукурудзу. Важливими є також EEX (European Energy Exchange) та Eurex – для фінансових деривативів на аграрні індекси [3].

Регуляторну основу функціонування деривативних ринків в ЄС утворює Директива MiFID II (Markets in Financial Instruments Directive) та Регламент MiFIR (Markets in Financial Instruments Regulation), що набули чинності у 2018 році [5]. Ці нормативні акти запровадили обов'язковий кліринг стандартизованих деривативів через центральні контрагенти (CCP), підвищили вимоги до транспарентності позицій та обмежили концентрацію ринкової влади шляхом впровадження лімітів позицій.

Принципово важливим є те, що реформа 2018 року в ЄС суттєво покращила доступність ф'ючерсних інструментів для малих і середніх підприємств АПК. Запровадження спрощеного режиму для «нефінансових контрагентів», що хеджують комерційні ризики, звільнило агровиробників від частини регуляторного навантаження [5].

Для підвищення інклюзивності ринку в ЄС активно розвивається система посередників – аграрних кооперативів і консультаційних структур, які надають малим виробникам послуги колективного хеджування. Так, у Франції значна частина операцій з хеджування цінових ризиків у зерновому секторі здійснюється через аграрні кооперативи, які виступають посередниками між фермерами та біржовими ринками. Подібна модель дозволяє долати бар'єр мінімального розміру контракту (стандартна одиниця – 50 тонн на Euronext), що є неприйнятним для більшості дрібних фермерів.

Незважаючи на статус провідного аграрного виробника (Україна входить до топ-5 світових експортерів пшениці, кукурудзи та соняшникової олії), вітчизняний ринок аграрних деривативів залишається нерозвиненим [2]. Спроби створення організованого ф'ючерсного ринку – Аграрна біржа, УМВБ, УЕБ – не призвели до формування ліквідного торгового майданчика. Переважна частина хеджування здійснюється через іноземні біржі (CBOT чи Euronext), що генерує валютні ризики та регуляторні складнощі [4].

Аналіз ключових бар'єрів дозволяє виокремити наступне. По-перше, інституційна недосконалість: відсутність надійного механізму центрального клірингу та технологічної інфраструктури функціонування біржового механізму. По-друге, регуляторні обмеження: обмеження на виведення іноземної валюти, що перешкоджає роботі з міжнародними контрагентами. По-

третє, низький рівень фінансової грамотності агровиробників у питаннях деривативів, особливо серед малих і середніх господарств.

Суттєвим чинником є також концентрація аграрного ринку: понад 60% експорту зернових контролюється великими трейдерами (Cargill, Bunge, Louis Dreyfus та вітчизняні агрохолдинги), які мають власні відділи ризик-менеджменту та прямий доступ до міжнародних бірж [1]. Дрібні та середні виробники практично позбавлені ефективних механізмів хеджування, що поглиблює нерівність розподілу доходів у секторі та є прямим викликом для принципів інклюзивного розвитку.

Євроінтеграційний курс України створює нові можливості для розвитку ринку аграрних деривативів. Угода про асоціацію з ЄС передбачає гармонізацію фінансового законодавства, в тому числі у сфері ринків фінансових інструментів. Адаптація норм MiFID II відкриє вітчизняним учасникам ринку спрощений доступ до торгових майданчиків ЄС та залучить іноземних інвесторів [5].

Першочерговим напрямом розбудови інклюзивного ф'ючерсного ринку в Україні є формування інституційної та технологічної інфраструктури функціонування біржового механізму. Йдеться про створення організованої електронної торговельної платформи для укладання деривативних контрактів, запровадження прозорих правил торгівлі, клірингу та ризик-менеджменту, а також забезпечення ефективного регуляторного нагляду з боку уповноважених органів. Такий підхід передбачає розвиток "паперового" (фінансового) хеджування, що дозволяє учасникам аграрного ринку мінімізувати цінові ризики без обов'язкової фізичної поставки базового активу.

З огляду на досвід ЄС, особливого значення набуває розвиток кооперативної моделі колективного хеджування. Підтримка аграрних кооперативів, які можуть акумулювати обсяги продукції своїх членів до рівня стандартного ф'ючерсного контракту, дозволить залучити малих виробників до інструментів цінового захисту. Відповідна державна підтримка може реалізуватися через субсидування транзакційних витрат або надання гарантій для учасників кооперативів.

Список використаних джерел:

1. Солодкий М. О., Ільчук М. М., Яворська В. О. Аналіз і прогнозування біржового ринку : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський, 2020. 642 с.

2. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Річний звіт про стан і розвиток фондового ринку України за 2023 рік. Київ, 2023. URL: https://smida.gov.ua/uploads/RIChNII__ZVIT_2023.pdf

3. Солодкий М. О., Яворська В. О. Біржова товарні деривативи: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Аграр Медія Груп, 2012. 238 с.

4. Сохацька О. М. Міжнародні ф'ючерсні ринки : навч. посіб. Тернопіль : Карт-бланш, 2002. 454 с.

5. Directive 2014/65/EU of the European Parliament and of the Council of 15

May 2014 on markets in financial instruments (MiFID II). URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0065

УДК: 330.338.2

***Дергач А.В.**, к. держ. упр., доцент*
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
***Кісліков В.О.**, здобувач другого*
(магістерського) рівня вищої освіти
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

Процес залучення іноземних інвестицій в економіку України в сучасних умовах вимагає радикальної трансформації підходів на рівні топ-менеджменту підприємств та компаній. Традиційні методи інвестиційного менеджменту, які базувалися на довгостроковому прогнозуванні та стабільних макроекономічних показниках, втратили свою ефективність через високу невизначеність зовнішнього середовища. У таких умовах єдиним життєздатним інструментом інтеграції іноземного капіталу в український бізнес стає проєктний підхід в управлінні. Проєктний менеджмент дозволяє структурувати інвестиційний процес, чітко визначити межі відповідальності, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити гнучкість реалізації стратегічних цілей на кожному етапі життєвого циклу проєкту.

Особливістю залучення іноземних інвестицій в Україну є необхідність подолання суттєвого розриву між інвестиційним апетитом міжнародних компаній та реальними операційними ризиками всередині країни. Для іноземного інвестора основними чинниками прийняття рішень є прозорість управління проєктом, передбачуваність грошових потоків та наявність чіткої стратегії виходу з інвестиції. Менеджмент українських підприємств має забезпечити відповідність внутрішніх бізнес-процесів міжнародним стандартам корпоративного управління. Це передбачає впровадження прозорої фінансової звітності, аудит за міжнародними стандартами та побудову ефективної системи комплаєнсу для мінімізації юридичних і репутаційних ризиків.

У контексті проєктного підходу процес залучення інвестицій розглядається як окремий інвестиційний проєкт, який має фіксовані терміни, бюджет та критерії успішності. Першим етапом є якісна підготовка інвестиційної пропозиції, що включає розробку детального бізнес-плану та техніко-економічного обґрунтування. Іноземні інвестори вимагають чіткого розуміння структури витрат та розрахунку ключових метрик ефективності, таких як чиста приведена вартість, внутрішня норма дохідності та період окупності з урахуванням специфічних коефіцієнтів ризику країни.

Важливим механізмом проєктного менеджменту при взаємодії з іноземними інвесторами є комплексна перевірка об'єкта інвестування. Менеджмент компанії має бути готовим до проведення глибокого фінансового, юридичного, операційного та податкового аудиту з боку інвестора. Успішне проходження цього етапу залежить від якості підготовки внутрішньої документації та спроможності команди проєкту оперативно надавати верифіковані дані. Будь-які приховані ризики або непрозора структура власності на етапі перевірки призводять до зупинки проєкту або суттєвого дисконтування вартості активів.

Управління ризиками інвестиційного проєкту в умовах нестабільності вимагає застосування специфічних інструментів Lean management та гнучких методологій, тобто Agile. Замість реалізації масштабних довгострокових проєктів з високими капітальними витратами, менеджменту доцільно пропонувати інвесторам поетапне, модульне, фінансування. Розбивка великого проєкту на кілька менших фаз або етапів дозволяє інвестору контролювати ризики та виділяти наступні транші фінансування лише після успішного досягнення KPI попереднього етапу. Це знижує загальний рівень невизначеності та дозволяє адаптувати параметри проєкту до мінливих умов ринку.

Особливе місце в проєктному менеджменті посідає управління людськими ресурсами та крос-культурними комунікаціями. Залучення іноземних інвестицій часто супроводжується інтеграцією іноземних фахівців або менеджерів у структуру управління проєктом. Український менеджмент має володіти високим рівнем міжкультурної компетентності, знанням міжнародного ділового етикету та володіти англійською мовою на професійному рівні. Створення синергії між локальною командою, яка знає специфіку українського ринку, та іноземними експертами є важливим фактором успішного операційного управління.

Крім того, сучасні іноземні інвестори звертають увагу на відповідність проєктів принципам сталого розвитку та критеріям ESG. Менеджмент компаній має інтегрувати екологічні та соціальні стандарти в загальну стратегію реалізації проєкту. Проєкти, спрямовані на енергоефективність, екологічність та створення безбар'єрного інклюзивного робочого середовища, мають вищі шанси на отримання фінансування від міжнародних інституцій, таких як ЄБРР або Міжнародна фінансова корпорація [1].

Таким чином, можна стверджувати, що особливості залучення іноземних інвестицій в Україну лежать у площині професіоналізації менеджменту та системного впровадження проєктного підходу. Трансформація українського бізнесу у прозорі, зрозумілі та прогнозовані для іноземного капіталу структури є головним завданням для вищого керівництва компаній. Поєднання гнучких інструментів управління ризиками, дотримання міжнародних стандартів звітності та орієнтація на поетапну реалізацію інвестиційних проєктів дозволять ефективно залучати та утримувати іноземний капітал, забезпечуючи сталий розвиток підприємств та економіки країни в цілому.

Список використаних джерел

1. Що таке ESG і чому це важливо для вашого бізнесу. CSR Marketing. URL: https://csr.community/shho-take-esg-i-chomu-cze-vazhlyvo-dlya-vashogo-biznesu/?utm_source=google_grant_kab&utm_medium=cpc-UA&utm_campaign=Statiya-reklamni-agenstva&utm_term=esg%20%D0%B2%20%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96&gad_source=1&gad_campaignid=23058085105&gbraid=0AAAAA-PqIu82vcYIpUG9xYoOxNw7wmyO0&gclid=Cj0KCQjwzqXQBhD2ARIsAKrIeU8Ud-ajdKA7WDxdvtQ0tKrPFokMrceFE_FKgl2qcb5WWd4P0xgeJi8aAr9REALw_wcB

УДК: 332.14:502.33:005

Ковальчук О.М., *здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Власенко Т.О.,
к.е.н., доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Використання природних ресурсів територіальних громад зумовлює необхідність їх раціонального залучення, відтворення та збереження в умовах обмеженості ресурсної бази та зростання екологічних вимог. Реформа децентралізації суттєво розширила повноваження громад у цій сфері, однак водночас поставила перед ними нові управлінські виклики, пов’язані з необхідністю узгодження економічних, екологічних і соціальних інтересів на місцевому рівні [1]. Метою екологічної політики органів місцевої влади має бути визначення стратегічних напрямів розвитку територій з оптимальним використанням природних ресурсів за умови збереження довкілля [2].

У тезах розглянуто інструменти розвитку організаційно-економічного механізму використання природних ресурсів територіальної громади, спрямовані на підвищення ефективності природокористування та забезпечення сталості функціонування локальних соціально-економічних систем. Аналіз сучасних підходів дозволяє виокремити чотири групи таких інструментів.

Інструменти планування та регулювання охоплюють просторове планування, зонування територій і встановлення локальних правил

природокористування. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо планування використання земель» (2020) запровадив комплексний план просторового розвитку громади як інструмент регулювання використання природних ресурсів [3]. Їх застосування сприяє впорядкуванню природокористування та підвищенню ефективності управління ресурсами в межах громади.

Економічні інструменти включають платежі за природокористування, місцеві стимули та механізми фінансової підтримки екологічних ініціатив. Розмір плати може встановлюватися залежно від якісного стану ресурсів, що забезпечує диференційований підхід до їх охорони [2]. Системною проблемою залишається концентрація надходжень екологічного податку на обласному рівні: органи місцевого самоврядування демонструють значно кращі результати управління екологічними коштами, ніж регіональні структури, що актуалізує питання перерозподілу платежів на користь місцевих бюджетів [4].

Інституційні інструменти спрямовані на розвиток спроможності органів місцевого самоврядування, розширення їх повноважень і залучення громади до прийняття рішень. Практика децентралізації підтверджує зростання ролі громад в управлінні природними ресурсами: реформа реалізує принципи субсидіарності, фінансової самодостатності та демократії участі [1].

Інформаційно-аналітичні інструменти передбачають системи моніторингу, обліку та оцінювання стану природних ресурсів, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і прозорість природокористування. Картографічна прив’язка відомостей про ресурси, формування реєстрів об’єктів впливу на довкілля та запровадження геоінформаційних систем є невід'ємними складовими сучасного інформаційного забезпечення місцевої екологічної політики [2].

Основними обмеженнями розвитку механізму є фінансова недостатність місцевих бюджетів, нерівномірна інституційна спроможність громад, а також скорочення ресурсної бази внаслідок воєнного стану. Їх подолання потребує вдосконалення розподілу екологічних платежів між рівнями бюджетної системи, методичної підтримки органів самоврядування та залучення міжнародної технічної допомоги.

Отже, ефективність організаційно-економічного механізму використання природних ресурсів територіальної громади визначається не наявністю окремих інструментів, а якістю їх системної взаємодії. Комплексне поєднання планування, економічних, інституційних та інформаційно-аналітичних інструментів є необхідною умовою забезпечення сталого природокористування на місцевому рівні.

Список використаних джерел:

1. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації. Асоціація міст України. URL: https://hromady.org.

2. Патока І. В. Економічні механізми формування місцевої екологічної

політики та напрями її реалізації в умовах реформування владних повноважень в Україні // Економіка і суспільство. 2017. № 13. https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/156.pdf

3. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель» від 17.06.2020 № 711-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-20.

4. Асоціація міст України. До бюджетів громад потрібно зараховувати 50% екологічного податку. URL: https://www.auc.org.ua/novyna/do-byudzhetiv-gromad-potribno-zarahovuvaty-50-ekologichnogo-podatku-amu.

УДК: 338.43:004

Козуб Є. *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Пащенко О.В. *к.е.н., доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

AgTECH ДЛЯ ВСІХ: ЯК ЦИФРОВІЗАЦІЯ СІЛЬКОГО ГОСПОДАРСТВА РОБИТЬ ЕКОНОМІКУ ДОСТУПНІШОЮ

У сучасних умовах глобальних кліматичних змін, виснаження природних ресурсів й збільшення попиту на продукти харчування питання впровадження зелених технологій у агарній сфері набуває все більшої актуальності. Аграрний сектор потерпає від наслідків екологічних проблем, й значною мірою впливає на навколишнє середовище. Використання екологічно безпечних практик є умовою сталого розвитку аграрної сфери. Світовий досвід свідчить про стрімке зростання ролі діджиталізації в аграрному секторі, яка забезпечує підвищення ефективності виробництва, раціональне використання ресурсів, покращення якості управлінських рішень [1].

Діджиталізація агробізнесу – «це процес впровадження цифрових технологій та інновацій з метою оптимізації всіх аспектів сільськогосподарської діяльності» [2, с. 82]. Використання цифрових технологій, а саме Інтернет речей (IoT), штучний інтелект, дрони, блокчейн, супутниковий моніторинг, big data та автоматизація – аграрні товаровиробники отримують інструменти для точного землеробства, ефективного управління ресурсами (водою, енергією, добривами) та запобігання деградації ґрунтів.

Діджиталізація в аграрній сфері базується на використанні IT-рішень у виробництві й управлінні з метою підвищення їхньої ефективності, конкурентоспроможності й сталого розвитку та зниження його негативного впливу на довкілля. Найбільш вживаним терміном є AgTech (agricultural technology) – комплекс цифрових, інформаційних та інженерних

технологій, спрямованих на підвищення ефективності аграрного виробництва [3, с. 1]. AgTech охоплює програмне забезпечення для управління господарствами, платформи дистанційного моніторингу, автоматизовані системи управління ресурсами, використання дронів, датчиків, штучного інтелекту та IoT [4]. Діджиталізація в агробізнесі означає не лише впровадження окремих ІТ-рішень, а й повну перебудову систем управління господарствами, логістичними операціями, обробкою даних, HR-менеджментом та контролем якості продукції, що дозволяє суттєво підвищити продуктивність, оптимізувати витрати та посилити інтеграцію агробізнесу у глобальні ланцюги постачання [5]. Аналітики визначають, що перспективними є такі інновації смарт-фермерство, вертикальні ферми, біоінформатика, альтернативні білки й нові технології збереження продуктів, які спроможні здійснити якісну революцію в у виробництві агропродукції.

Впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити прибутковість агробізнесу на 15-20% [6]. Але використання ІТ-рішень у аграрній сфері залежить від розміру підприємства, доступності фінансування та рівня обізнаності персоналу [1]. Цифровізація аграрного сектору стикається із таким перешкодами як:

- фінансові обмеження: високі початкові інвестиції у цифрові технології є недоступними для багатьох малих та середніх агропідприємств;
- дефіцит трудових ресурсів: нестача фахівців, здатних впроваджувати та обслуговувати ІТ-рішення в агросекторі, обмежує можливості цифровізації;
- інфраструктурні проблеми: недостатній розвиток інтернет-мереж у сільських районах ускладнює впровадження цифрових технологій;
- низький рівень обізнаності фермерів щодо використання цифрових технологій, а це стримує їх впровадження.

Цифровізація сільського господарства (AgTech) перетворює аграрний сектор на високотехнологічну екосистему, робить його доступним, оптимізує витрати та підвищує конкурентоспроможність. Стратегією розвитку AgroTech в Україні є впровадження штучного інтелекту, інтернету речей (IoT) та роботизованих систем для підвищення ефективності виробництва.

Цифровізація робить економіку доступною, а саме:

сучасні технології дозволяють дрібним фермерам оптимізувати використання ресурсів (пальне, добрива, вода), а це зменшує собівартість продукції та робить бізнес стійкішим;

використання хмарних сервісів та мобільних додатки дозволяють дрібному фермеру: отримувати точні прогнози погоди та поради щодо посіву, виявляти хвороби рослин за допомогою фото з телефону, використовувати безкоштовні супутникові дані для моніторингу полів;

точне землеробство (диференційоване внесення добрив) дозволяє

витрачати ресурси лише там, де це потрібно, що береже довкілля, а й знижує собівартість продукції, роблячи вхід у бізнес менш витратним;

використання дронів, супутникового моніторингу та IoT-датчиків є доступним завдяки SaaS-моделям (програмне забезпечення як послуга), коли фермер платить за користування сервісом і не купує дороге обладнання;

автономні платформи й дрони вирішують дефіцит робочої сили, що є актуальним в умовах війни;

цифровізація допомагає створити «фінансовий паспорт» фермера. Інформація із датчиків, історія врожайності й супутникові знімки для банків й інвесторів є доказом платоспроможності, що знижує ризики та робить кредити доступнішими для малого бізнесу;

технологія блокчейн дозволяє відстежити шлях продукту «від поля до полиці», що підвищує додану вартість товару: споживач готовий платити більше за перевірену якість, а локальний виробник отримує шанс конкурувати з глобальними брендами;

цифрові платформи допомагають фермерам напряму взаємодіяти зі споживачами й інвесторами, без посередників, що підвищує прибутковість;

впровадження єдиної цифрової системи спрощує реєстрацію та отримання дозвільних документів, зменшуючи бюрократію для агробізнесу.

Отже, не дивлячись на переваги, перешкодами залишаються висока вартість деяких рішень та потреба у підвищенні цифрової грамотності аграріїв. Тому для подолання цих викликів потрібний розвиток AgTech-спільноти, державна підтримка інноваційних проєктів й цифрової трансформації аграрного сектору, залучення інвестицій, підвищення обізнаності у використанні цифрових технологій, розвиток інфраструктурних проєктів.

Список використаних джерел:

1. Діджиталізація агробізнесу: впровадження IT-рішень у сільське господарство Ольховський А.С., Мініна В.О. Економіка та суспільство. Вип. №74. 2025, URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5987/5923

2. Ільченко Т.В. Діджиталізація як інструмент інноваційного розвитку агробізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2024. No 3. С. 81-85. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.81

3. Digital technologies adoption and economic benefits in agriculture: a mixed-methods approach / W. Geng et al. Sustainability. 2024. Vol. 16, no. 11. P. 4431. URL: https://doi.org/10.3390/su16114431

4. Nedilska L., Oleniuk D. Agribusiness digitalization: trends and funding sources. Scientific horizons. 2020. Vol. 91, no. 6. P. 26-32. URL: https://doi.org/10.33249/2663-2144-2020-91-6-26-32

5. The impact of global digitalization on ukraine’s agri-food industry transformation / S. Tul et al.
Journal of aquaculture research. 2025. No. 1. P. 1-3. URL: https://directivepublications.org/joar/articles/The-Impact-of-Glob-al-Digitalization-on-Ukraine's-Agri-Food-Industry-Transformation-Aquafeed.pdf#:~:text=technologies%20to%20
increase%20food%20production,were%20mined,%20and%20warehouses%20were
6. Працювати прицільно і ефективно: цифровізація збільшує прибутковість агробізнесу на 15-20%. NV. Бізнес. URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/biznes-v-ukrajini-yak-agrariyam-zbilshiti-vrozhay-za-dopomogo-yu-tehnologiy-eksperti-50469250.html

УДК 664.9.022.1

Костюк С. С., *здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Мовчун С. В.,
к.е.н., доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ІННОВАЦІЇ У ВИРОБНИЦТВІ ПАШТЕТНОЇ ПРОДУКЦІЇ: ДОСВІД ЄС ТА МОЖЛИВОСТІ В УКРАЇНІ

Сучасна будова світового ринку харчових продуктів зазнає фундаментальних трансформацій, де традиційні методи переробки м’ясної сировини поступаються місцем наукомістким технологіям. У центрі цих змін перебуває паштетна продукція, яка завдяки своїй пластичній структурно-механічній природі є ідеальним майданчиком для впровадження нутриціологічних і технологічних інновацій. Європейський досвід останніх років демонструє чіткий рух у бік концепції «чистої етикетки», де кожен інгредієнт виконує не лише технологічну, а й оздоровчу функцію. Для України, яка інтегрується у єдиний європейський економічний простір, адаптація цих підходів є критично важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного виробника та розширення його експортних горизонтів [1].

В основі європейської моделі модернізації паштетної галузі лежить глибока ревізія компонентного складу. Провідні лабораторії ЄС зосереджені на розробці гібридних продуктів, де тваринні білки гармонійно поєднуються з високоякісними рослинними ізолятами. Використання нутового, сочевичного та горохового протеїнів дозволяє не просто збалансувати амінокислотний

профіль, а й кардинально змінити фізико-хімічні властивості емульсій. Такі компоненти забезпечують виняткову стабільність паштетної маси при термічній обробці, запобігаючи виділенню жиру та бульйону. Водночас спостерігається тенденція до повної або часткової заміни насичених тваринних жирів на структурно модифіковані рослинні олії [4]. Використання технології олеогелізації дозволяє інтегрувати лляну, ріпакову або соняшникову олії у структуру паштету таким чином, щоб зберегти звичну для споживача ніжну консистенцію, при цьому значно підвищивши вміст поліненасичених жирних кислот класу Омега-3 та Омега-6 .

Технологічний арсенал європейських підприємств сьогодні важко уявити без методів нетермічної стабілізації продукції. Особливе місце тут посідає технологія високого гідростатичного тиску, яка дозволяє інактивувати патогенну мікрофлору без руйнування вітамінів та природних ферментів сировини. Це відкриває шлях до створення паштетів преміумкласу з мінімальним вмістом солі та повною відсутністю синтетичних консервантів [1]. Крім того, застосування вакуумного кутерування на етапі подрібнення забезпечує виключно однорідну текстуру та запобігає окислювальним процесам, що є ключовим фактором збереження кольору та аромату продукту протягом тривалого терміну зберігання.

Важливим аспектом інновацій є функціоналізація паштетів через введення біологічно активних добавок. У країнах Європейського Союзу паштети все частіше розглядаються як нутрицевтичні продукти. Інтеграція інуліну, пектину та різних видів рослинної клітковини дозволяє збагатити раціон споживача пребіотиками, які підтримують здоров’я мікробіому. Такий підхід трансформує сприйняття паштету з «важкого» закусочного продукту на елемент функціонального дієтичного харчування. Окрему увагу приділяють і інтелектуальним системам пакування [5] . Модифіковані газові середовища у поєднанні з активними плівками, що мають антимікробні властивості, дозволяють значно подовжити життєвий цикл продукту на полиці магазину, одночасно зменшуючи екологічний тиск через використання біорозкладних матеріалів.

Для України цей досвід створює унікальне вікно можливостей, проте шлях до повної модернізації потребує подолання низки структурних викликів. Вітчизняна сировинна база є однією з найбагатших у Європі, що дає нашим виробникам перевагу у доступі до високоякісного м’яса та різноманітних рослинних компонентів. Головним завданням є перехід від експорту сировини до вітвиробництва продуктів із високою доданою вартістю. Використання локальних суперфудів, таких як насіння льону, гарбуза або унікальні види бобових, може стати основою для створення автентичних українських паштетних брендів, які будуть цікавими для вибагливого європейського

споживача.

Актуальним залишається і питання цифровізації виробничих процесів. Впровадження автоматизованих систем моніторингу за принципами Індустрії 4.0 дозволяє українським підприємствам забезпечити стабільну якість кожної партії товару. Це передбачає не лише контроль температурних режимів, а й повну простежуваність походження кожної одиниці сировини за допомогою блокчейн-технологій, що є обов'язковою вимогою для виходу на ринки розвинених країн. Водночас розвиток галузі неможливий без тісної співпраці між науковими установами та бізнесом. Розробка унікальних рецептур, які б враховували національні особливості смакових уподобань, але базувалися на європейських стандартах безпеки, є ключовим драйвером успіху .

Інтеграція принципів сталого розвитку та циркулярної економіки також стає невід'ємною частиною інноваційного процесу. Раціональне використання вторинних продуктів переробки м'яса у поєднанні з енергоефективними технологіями дозволяє суттєво знизити собівартість продукції без втрати її якості. Це створює міцний фундамент для формування стійкого агропромислового комплексу, здатного оперативно реагувати на глобальні виклики. Таким чином, майбутнє українського виробництва паштетів полягає у розумному запозиченні європейських технологічних рішень та їх адаптації до внутрішнього ресурсного потенціалу, що дозволить не лише наситити внутрішній ринок якісними продуктами, а й зайняти гідне місце у світовому рейтингу виробників харчової продукції [2].

Список використаних джерел:

1. Кондрацький С. Сучасний стан виробництва м'ясних паштетів в Україні. *Іновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/146?utm_source
2. Сучасні тренди і перспективи в галузі переробки м'яса і молока: матеріали конференції. *Національний університет харчових технологій*. Київ. https://dspace.nuft.edu.ua/items/729db674-f3e2-4f9a-8c4b-2f6e3e339ea4
3. Тимощук Н., Стеценко Н. Екологічні інновації як чинник вирішення екологічних проблем. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті* Київ: НУХТ, 2024. Ч. 1. С. 365. https://dspace.nuft.edu.ua/items/dc814964-d02f-4386-90c9-da7580a0c71d
4. Вербицький С. Б., Борсолюк Л. І. Наукові основи розробки функціональних м'ясних продуктів. *Вісник аграрної науки Причорномор'я.* 2023. № 2. С. 78–85. https://bsagriculture.com.ua/web/uploads/journals_pdf/Ukrainian

5. Функціональні інгредієнти у харчових технологіях. *Український інститут експертизи харчових продуктів*. 2023. https://conference.nuft.edu.ua/young/Books

УДК 637.523.37:664.38

Лазько Є. Д., *здобувач першого (магістерського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Мовчун С. В., *к.е.н., доцент Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

АДАПТАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЇ М'ЯСНИХ ХЛІБІВ ДО ВИМОГ «CLEAN LABEL»: ДОСВІД ЄС У ВИКОРИСТАННІ ОЛЕОРЕЗИНІВ СПЕЦІЙ

Адаптація технології м'ясних хлібів до сучасних вимог харчової промисловості є важливим напрямом розвитку агропродовольчого сектору в умовах євроінтеграції України. Останні роки характеризуються суттєвими змінами у споживчих вподобаннях, зокрема зростанням попиту на натуральні, безпечні та прозоро марковані продукти. У цьому контексті особливого значення набуває концепція «Clean Label», яка передбачає мінімізацію використання синтетичних харчових добавок, заміну їх природними інгредієнтами та забезпечення зрозумілого для споживача складу продукту. Для м'ясопереробної галузі це означає необхідність перегляду традиційних технологічних підходів, оскільки такі вироби, як м'ясні хліби, зазвичай містять фосфати, нітрити, синтетичні антиоксиданти та ароматизатори.

М'ясні хліби належать до групи варених м'ясних продуктів і характеризуються високою харчовою цінністю, збалансованим складом і широким споживанням. Традиційна технологія їх виробництва передбачає використання функціональних інгредієнтів для формування текстури, стабілізації кольору, покращання смакових властивостей і подовження терміну зберігання. Проте більшість із цих компонентів не відповідає принципам «Clean Label», що обумовлює необхідність пошуку альтернативних рішень. Одним із перспективних напрямів є використання натуральних рослинних екстрактів, зокрема олеорезинів спецій, які широко застосовуються у країнах Європейського Союзу [1].

Олеорезини спецій являють собою концентровані екстракти, отримані з рослинної сировини шляхом екстрагування органічними розчинниками. Вони містять комплекс біологічно активних речовин, включаючи ефірні олії та смолисті компоненти, що забезпечують інтенсивний аромат, смак і

функціональні властивості. Досвід ЄС свідчить про ефективність використання олеорезинів паприки, розмарину, чорного перцю, куркуми та інших спецій у технології м'ясних продуктів. Їх застосування дозволяє вирішити одразу декілька технологічних завдань, що є особливо важливим у контексті переходу до «чистого маркування» [4]. Водночас олеорезини проявляють виражені антиоксидантні властивості, що дає змогу сповільнювати процеси окислення ліпідів у м'ясних системах і тим самим підвищувати стабільність продукту під час зберігання. Це дозволяє частково або повністю відмовитися від використання синтетичних антиоксидантів. Крім того, окремі олеорезини мають антимікробну дію, що сприяє підвищенню мікробіологічної безпечності продукції. Важливою перевагою є також здатність деяких із них виконувати функцію природних барвників, забезпечуючи привабливий зовнішній вигляд продукту без застосування штучних фарбників. Наприклад, олеорезин паприки надає виробам характерного червонуватого відтінку, а олеорезин куркуми – жовтого [2].

Використання олеорезинів у виробництві м'ясних хлібів також позитивно впливає на органолептичні показники, оскільки вони забезпечують більш насичений і стабільний смако-ароматичний профіль порівняно з традиційними сухими спеціями. Це дозволяє зменшити їх дозування та досягти більшої однорідності готового продукту. Водночас стандартизований склад олеорезинів сприяє стабільності якості продукції, що є важливим для промислового виробництва [5].

У країнах ЄС впровадження концепції «Clean Label» у м'ясопереробній галузі супроводжується комплексним підходом, який включає не лише заміну інгредієнтів, а й оптимізацію технологічних процесів. Зокрема, застосовуються сучасні методи обробки сировини, вакуумне перемішування, контроль температурних режимів і використання інноваційних пакувальних матеріалів. Це дозволяє компенсувати відсутність традиційних стабілізаторів і консервантів та забезпечити високу якість і безпечність продукції [3].

Впровадження подібних підходів в Україні має важливе значення для розвитку агропродовольчого сектору, оскільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Зокрема, адаптація технологій до вимог ЄС відкриває нові можливості для експорту та інтеграції у європейський економічний простір. Крім того, використання натуральних інгредієнтів відповідає сучасним трендам сталого розвитку та інклюзивної економіки, оскільки сприяє покращенню якості харчування населення та підвищенню рівня довіри споживачів.

Відповідно потрібно враховувати певні виклики, пов'язані з переходом до «Clean Label», зокрема вищу вартість натуральних інгредієнтів, необхідність технологічної модернізації виробництва та можливі зміни у смакових характеристиках продукту. Проте ці фактори можуть бути компенсовані за рахунок підвищення доданої вартості продукції, розширення ринків збуту та зміцнення іміджу виробника.

Таким чином, використання олеорезинів спецій у технології м’ясних хлібів є перспективним напрямом адаптації до вимог «Clean Label». Досвід країн ЄС свідчить про доцільність і ефективність такого підходу, що дозволяє забезпечити високу якість, безпечність і натуральність продукції. Для України впровадження подібних рішень є важливим кроком на шляху до інноваційного розвитку агропродовольчого сектору та інтеграції у світовий економічний простір.

Список використаних джерел:

1. Shahidi F., Zhong Y. Lipid oxidation and improving the oxidative stability. *Chemical Society Reviews*. 2010. Vol. 39. P. 4067–4079.
2. Gyawali R., Ibrahim S. A. Natural products as antimicrobial agents. *Food Control*. 2014. Vol. 46. P. 412–429.
3. Toldrá F. Handbook of Meat Processing. Oxford: Wiley-Blackwell, 2010. 586 p.
4. ДСТУ 4436:2005. Ковбаси варені, сосиски, сардельки, хліби м’ясні. Загальні технічні умови. Київ: Держспоживстандарт України, 2006. 18 с.
5. Ковальчук Т. В. Використання натуральних антиоксидантів у м’ясних продуктах. *Харчова промисловість*. 2020. № 28. С. 45–52.

УДК: 338.43:339.9(477)

Медведюк І.А., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

РОЛЬ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ У ФОРМУВАННІ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

Агропродовольчий сектор відіграє ключову роль у забезпеченні інклюзивного економічного розвитку, оскільки формує значну частину зайнятості, особливо у сільській місцевості, та забезпечує продовольчу безпеку держави. У країнах Європейського Союзу аграрна політика орієнтована не лише на підвищення продуктивності, а й на забезпечення соціальної згуртованості, підтримку малих виробників та сталий розвиток територій [1; 2]. Для України, яка має потужний аграрний потенціал і водночас стикається з наслідками війни, актуальним є впровадження інклюзивних підходів до розвитку агропродовольчого сектору.

Інклюзивний розвиток агропродовольчого сектору передбачає створення умов для участі різних груп населення в аграрному виробництві, забезпечення рівного доступу до ресурсів, ринків та інновацій, а також справедливий розподіл результатів економічної діяльності. У Європейському Союзі ці підходи реалізуються в рамках Спільної аграрної політики (CAP), яка передбачає підтримку фермерів, розвиток сільських територій та впровадження екологічно орієнтованих практик [1].

Одним із ключових інструментів забезпечення інклюзивності є підтримка малих та середніх фермерських господарств, які відіграють важливу роль у створенні робочих місць та збереженні соціальної структури сільських територій. У межах програм розвитку сільських територій (Rural Development Programmes) передбачено фінансування інновацій, кооперації та диверсифікації економічної діяльності [2].

Важливим елементом інклюзивного розвитку є також розвиток кооперативного руху, який дозволяє малим виробникам об'єднувати ресурси, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність. Європейський досвід свідчить, що кооперація сприяє не лише економічній ефективності, а й соціальній інтеграції та підвищенню рівня довіри в суспільстві [3].

У контексті України агропродовольчий сектор має значний потенціал для забезпечення інклюзивного розвитку, проте його реалізація стримується рядом факторів, зокрема нерівномірним доступом до ресурсів, недостатнім рівнем розвитку інфраструктури, обмеженим доступом до фінансування та низьким рівнем інституційної підтримки. В умовах війни ці проблеми загострюються через руйнування виробничих потужностей, логістичних ланцюгів та зростання ризиків ведення господарської діяльності [4].

Одним із пріоритетних напрямів розвитку є підтримка малих та середніх агровиробників, які є найбільш вразливими до кризових явищ, але водночас забезпечують зайнятість у сільській місцевості. Це передбачає впровадження програм державної підтримки, спрощення доступу до кредитних ресурсів, а також розвиток дорадчих служб та освітніх програм.

Не менш важливим є впровадження інновацій та цифрових технологій у аграрному виробництві, що сприятиме підвищенню ефективності та забезпеченню рівного доступу до сучасних інструментів ведення господарства. Цифровізація аграрного сектору дозволяє розширити можливості участі малих виробників у ринкових процесах та інтегрувати їх у глобальні ланцюги доданої вартості.

Забезпечення інклюзивного розвитку агропродовольчого сектору також тісно пов'язане з екологічною складовою, що передбачає впровадження принципів сталого розвитку, раціональне використання природних ресурсів та адаптацію до змін клімату. У цьому контексті доцільним є використання європейських практик «зеленої» трансформації аграрного виробництва [1].

Таким чином, агропродовольчий сектор є одним із ключових драйверів інклюзивного економічного розвитку, що забезпечує зайнятість, продовольчу безпеку та соціальну стабільність. Європейський досвід свідчить про

ефективність комплексного підходу, який поєднує економічні, соціальні та екологічні інструменти підтримки. Для України актуальним є впровадження інклюзивної моделі розвитку аграрного сектору, що передбачає підтримку малих виробників, розвиток кооперації, цифровізацію та посилення інституційної спроможності. Реалізація зазначених напрямів сприятиме формуванню конкурентоспроможного та соціально орієнтованого агропродовольчого сектору.

Список використаних джерел:

1. European Commission. Common Agricultural Policy (CAP). URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy_en (дата звернення: 11.04.26).
2. European Commission. Rural Development Policy. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/rural-development_en (дата звернення: 11.04.26).
3. OECD. Agriculture and Inclusive Growth. URL: https://www.oecd.org/agriculture/ (дата звернення: 11.04.26).
4. World Bank. Ukraine Agriculture Sector Overview. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine (дата звернення: 11.04.26).

УДК 631.1:004.9

Мовчун С. В., *к.е.н., доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА МЕХАНІЗМИ ЗЕЛЕНОГО ФІНАНСУВАННЯ МАЛОГО АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ EU GREEN DEAL

Прийняття Європейського зеленого курсу (EU Green Deal), метою якого є перетворення Європи на кліматично нейтральний континент до 2050 року та стратегії «Від ферми до виделки» (Farm to Fork), що вимагає радикального скорочення використання хімічних пестицидів на 50 %, а добрив на 20 % [1; 3], ставить перед українським агросектором виклик: перехід до кліматично нейтрального виробництва. Для малого агробізнесу України, що інтегрується в європейський простір, це створює подвійне навантаження: необхідність технічного переоснащення та пошук фінансування в умовах високих ризиків, яке наразі залежить від високого рівня цифровізації господарства. Адже сучасні механізми сталого фінансування вимагають від фермерів доказової бази екологічності виробництва. У цьому контексті цифровізація забезпечує

необхідну прозорість для залучення «зеленого» капіталу, перетворюючи екологічні обмеження на конкурентну перевагу на міжнародному ринку. Відтак використання сучасних цифрових інструментів в агросекторі корелює з вимогами ЄС, що водночас створює основу для залучення фінансів. До цих інструментів відносять: 1) Precision Agriculture (Точне землеробство), а саме використання IoT-датчиків і супутникового моніторингу, що дозволяє документально підтвердити зниження використання пестицидів і добрив. Для малого бізнесу це дозволяє економити ресурси, що автоматично класифікує їхню діяльність як «зелену». 2) Цифровий слід продукції передбачає впровадження блокчейн-технологій для простежуваності ланцюгів постачання, що є обов'язковою вимогою для експорту в ЄС у межах регламенту CBAM [2]. 3) Digital Twins (Цифрові двійники) полів – це створення віртуальних моделей господарства, що дозволяє прогнозувати ерозію ґрунтів і викиди вуглецю, що є базовою вимогою для отримання вуглецевих сертифікатів [4].

Повертаючись до залучення фінансів для малого агробізнесу зауважимо, що доступ до капіталу прямо залежить від його ESG-рейтингу, де основними інструментами є: а) зелені облігації та кредити, особливістю цього фінансування є надання банками знижених відсоткових ставок для проєктів з енергоефективності та ощадного зрошення [6]; б) вуглецеве землеробство (Carbon Farming), що передбачає монетизацію поглинання вуглецю ґрунтом через продаж вуглецевих кредитів, верифікованих цифровими платформами [5]; в) грантові програми ЄС, такі як LIFE, Horizon Europa є найбільш популярними в Україні. Проєкти малого агробізнесу, які відповідають їхнім умовам можуть претендувати на безповоротну допомогу лише за умови наявності прозорої цифрової звітності про екологічний вплив [6].

Водночас зазначимо, що Український сектор AgTech вже пропонує інструменти, які дозволяють малому та середньому агробізнесу відповідати жорстким вимогам EU Green Deal, забезпечуючи верифікацію даних для отримання «зеленого» фінансування, які представлено в таблиці.

Таблиця 1

Українські цифрові рішення для «зеленого» переходу

Назва цифрової платформи	**Механізм**	**Роль у Green Deal**
EOS Data Analytics (EOSDA)	Використовує супутникові знімки та алгоритми ШІ для моніторингу стану посівів, вологості ґрунту та рівнів вегетації (NDVI).	Платформа дозволяє дистанційно підтверджувати впровадження методів регенеративного землеробства. Це критично для Carbon Farming, оскільки сервіс може оцінювати здатність ґрунту утримувати вуглець, що є базою для випуску вуглецевих сертифікатів.

Продовження таблиці 1

AgriChain	Багатофункціональна екосистема для управління агробізнесом (AgriChain Management, AgriChain Scout, AgriChain Land	Забезпечує повну простежуваність (traceability) виробничого циклу. Завдяки цифровізації техкарт та інтеграції з датчиками на техніці, система автоматично фіксує обсяги внесених добрив та ЗЗР. Це створює «цифровий паспорт» продукції, необхідний для експорту в ЄС у межах вимог стратегії «Farm to Fork».
Metos Ukraine (iMETOS)	Автоматизовані метеостанції та IoT-сенсори для моніторингу мікроклімату та вологості ґрунту	Дозволяє реалізувати стратегію точного зрошення та вчасного захисту рослин. Мінімізація поливу та використання хімікатів лише за потреби (на основі прогнозних моделей хвороб) прямо відповідає екологічним цілям ЄС щодо збереження водних ресурсів та біорізноманіття
Meteo Фарм	Сервіс метеорологічних даних, адаптований під потреби фермерів	Допомагає малому бізнесу уникати втрат від екстремальних кліматичних явищ. Для фінансових установ (банків) наявність таких даних у клієнта є ознакою зниження кредитних ризиків, що відкриває шлях до пільгового «зеленого» кредитування

Джерело: складено автором за [3, 4]

Інформація подана у таблиці свідчить про те, що застосування цих платформ перетворює «непрозорого» малого фермера на прогнозованого позичальника. Наприклад, дані отримані з EOSDA або AgriChain можуть виступати як альтернативний скоринг для банків (зокрема в межах програм ЄБРР, чи міжнародних ліній «зеленого» рефінансування), тим самим підтверджуючи цільове використання коштів на сталі технології. Проте, не одна із зазначених цифрових платформ не можу бути реалізованою без підтримки держави, що провадить «зелену» політику в агросфері. Відтак, для стимулювання «зеленого» переходу пропонується: 1. На законодавчому рівні впровадити національну «зелену таксономію» узгоджену з нормами Таксономії ЄС та закріпити поняття «цифрового паспорта поля» [1]. 2. На фінансовому рівні – розширити програму «5-7-9%» під напрямом «Зелена цифровізація», а також впровадити «Цифрові ваучери» для оплати SaaS-рішень малими фермерами. 3. На інфраструктурному рівні – створити єдину Data-платформу на базі Державного аграрного реєстру (ДАР) з метою автоматизації звітності

перед банками [2].

Отже, цифрова трансформація та механізми зеленого фінансування в умовах імплементації перетворює екологічні обмеження EU Green Deal на конкуренту перевагу, у такий спосіб забезпечуючи малому агробізнесу прозорість для залучення міжнародного інвестиційного «зеленого» капіталу.

Список використаних джерел:

1. European Green Deal. *Official website of the European Commission*. URL: https://europa.eu
2. Державний аграрний реєстр (ДАР). *Офіційний портал*. URL: https://dar.gov.ua
3. AgriChain. *Цифрова екосистема управління агробізнесом*. URL: https://agrichain.com.ua/ua-czyfrova-transformacziya-v-agrosektori/
4. EOS Data Analytics. Satellite Imagery Analytics for Agriculture. URL: https://eos.com
5. FAO. Digital Excellence in Agriculture in Europe and Central Asia. URL: https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/ebe288a0-db1b-4ab0-b359-efcaf415b772/content
6. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: https://rada.gov.ua

УДК: 334.72

Пащенко О. *к.е.н., доцент,*
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
Жарікова О. *к.е.н., доцент,*
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
Іващенко С. *здобувач першого (бакалаврського)*
рівня вищої освіти
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЗЕЛЕНИЙ КУРС (GREEN DTFL) ТА ІНКЛЮЗИВНІСТЬ: ВИКЛИКИ ТА МОДЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ

Для вирішення кліматичних та екологічних проблем, із якими стикається людство, пов’язаних із знищенням лісів, забрудненням підземних та поверхневих вод, морів, повітря, підвищенням температури ЄС розробив план

розвитку. ЄЗК був офіційно представлений Президенткою Європейської Комісії Урсулою фон дер Ляєн у Європейському парламенті 11 грудня 2019 р., який затверджує рух до кліматично-нейтрального єврейського континенту до 2050 р. [1, 2, 3]. Передбачалося, що Європейський зелений курс перетворить ЄС на сучасну, ресурсоефективну та конкурентоспроможну економіку, забезпечуючи:

– відсутність нетто-викидів парникових газів до 2050 р.;
– економічне зростання не пов'язане з використанням ресурсів;
– щоб жодна особа і жодне місце «не залишилися позаду» [4].

Європейський Зелений Курс – це дороговказ, який базується на стратегіях розвитку сталої, чистої, безпечної та здорової Європи. Він складається з плану дій, спрямованих на те, щоб зробити економіку ЄС стійкою, перетворивши кліматичні та екологічні виклики **на можливості** в усіх сферах у справедливий та інклюзивний спосіб.

Пакет містить ініціативи, що стосуються клімату, навколишнього середовища, енергетики, транспорту, промисловості, сільського господарства та сталого фінансування, що тісно взаємопов'язані між собою. ЄС ставить перед собою такі завдання [5,6]:

• біорізноманіття: впровадження заходів із метою захисту вразливої екосистеми;

• стратегія «Від лану до столу»: пошук шляхів забезпечення більш стійких харчових систем;

• стале сільське господарство: забезпечення сталості у сільському господарстві та сільській місцевості ЄС завдяки спільній аграрній політиці (САР);

• стала енергія: перехід на цілком чисту енергію, тобто енергію з мінімальними викидами парникових газів та інших забруднюючих речовин;

• стала промисловість: створення шляхів забезпечення більш стійких, екологічно чистих виробничих циклів, з максимальним повторним використанням матеріалів та мінімізацією відходів;

• будівництво та ремонт: створення умов для екологічно чистого будівельного сектора;

• стала мобільність: формування транспортних систем, які максимально сприяють використанню транспортних засобів на низьковуглецевих видах палива;

• подолання забруднення: впровадження швидких та ефективних заходів для скороченню забруднення;

• кліматичні заходи: досягнення кліматичної нейтральності ЄС до 2050 року.

Основною метою Зеленого Курсу є перетворення Європи до 2050 року на перший кліматично-нейтральний континент, тобто місце, де усі викиди парникових газів, спричинені людською діяльністю, поглинатимуться екосистемами та технологіями уловлювання і зберігання вуглецю. Для цього

був розроблений Плани дій до 2030 р. для різних секторів. Він передбачає цілі ЄС до 2023 р., які необхідно реалізувати для досягнення мети.

Невід'ємною складовою частиною плану є інклюзивність, яка грунтується на принципі «не залишати нікого осторонь» (leaving no one behind). Суть цього принципу базується на тому, що перехід до «зеленої» економіки має бути справедливим, соціально орієнтованим та має враховувати інтереси всіх верств населення, особливо тих, хто найбільше постраждає від закриття вугільних підприємств чи реструктуризації промисловості. До основним аспектів інклюзивності ЄЗК належить:

1. фінансова підтримка регіонів, які залежать від викопного палива та вугільної промисловості. Це перекваліфікація працівників, розвиток малого бізнесу, інвестиції в енергоефективність й соціальну інфраструктуру, створення нових робочих місць тощо;

2. екологічні заходи не мають бути фінансовим тягарем на малозабезпечені домогосподарства. Це забезпечення доступу до чистої енергії для всіх громадян, підтримка утеплення будинків тощо;

3. створення нових вакансій у секторах відновлюваної енергетики, циркулярної економіки, еко-будівництва та сталого транспорту, забезпечуючи перенавчання працівників;

4. інклюзивність процесу прийняття рішень забезпечується через активну участь місцевих громад, профспілок, неурядових організацій та бізнесу в розробці та впровадженні кліматичних планів;

5. забезпечення доступності до технологічних інновацій й інвестицій всіх регіонів країни;

6. підвищення кваліфікації або ж здобуття освіти для роботи у секторах економіки з відновлюваної енергетики та енергоефективності.

Для України це означає необхідність адаптації екологічних цілей із врахуванням соціальних потреб та трансформації енергоємних галузей без зростання рівня безробіття.

У контексті ЄЗК труднощі та збої на світовому енергетичному ринку, спричинені вторгненням росії в Україну, Європейська Комісія впровадила свій план REPowerEU, який був запущений у травні 2022 р., а також інші дії ЄС щодо вирішення енергетичної кризи. REPowerEU допомагає ЄС: економити енергію, виробляти чисту енергію, диверсифікувати постачання енергії. Основні досягнення полягають у наступному: зменшення залежності від російського викопного палива; заощадження майже 20% споживання енергоресурсів; запровадження обмеження цін на газ та глобальне обмеження цін на нафту; подвоєння розгортання відновлюваних джерел енергії [2].

Для України, яка прагне інтеграції до ЄС, впровадження принципів ЄЗК є інструментом модернізації економіки. Тому український «зелений курс» має: враховувати регіональні особливості; забезпечувати прозорість, а саме залучати громадян до прийняття рішень щодо екологічних проєктів; фінансувати соціальні потреби – спрямовувати частину інвестицій на

підвищення енергоефективності житла для малозабезпеченого населення.

ЄЗК є важливою частиною інтеграції України до ЄС та післявоєнного відновлення, так як має переваги для уряду, бізнесу, населення країни. ЄЗК направлений на забезпечення конкурентоспроможної та ресурсоефективної економіки, захист навколишнього середовища, здоров'я та життя.

Список використаних джерел:

1. Європейський Зелений Курс. https://ecoaction.org.ua/ievropejskyj-zelenyj-kurs.html?gad_source=1&gad_campaignid=15172720496&
2. European Green Deal. European Council. Council of the European Union : веб-сайт. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/
3. О. Жарікова., О. Пащенко. Україна на шляху європейського зеленого курсу. Вплив біоекономіки на економічне зростання: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 17-18 жовтня 2025 р.). К.: Видавництво «Наукова столиця», 2025. 214 с.
4. The European Green Deal. European Commissin : веб-сайт. URL: https://commission.europa.eu/strate-gy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
5. Європейський зелений курс та потенційні напямки його впровадження сусіднфми державами для України. URL: hrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://prismua.org/wp-content/uploads/2022/01/Green-Deal.pdf
6. С. Кияниця, О. Пащенко Європейський Зелений Курс. Розвиток біоенергетичного потенціалу в сільському господарстві: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ., 13-14 березня 2026 р.). К.: Видавництво «Наукова столиця», 2026.148с.

УДК: 504.054:632.15

***Постоєнко І.О.**, здобувач другого (магістерського) Запорізький національний університет*

***Науковий керівник: Горбань В.В.** к.б.н., доцент кафедри зоології, Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)*

АНАЛІЗ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ФІТОТОКСИЧНОГО ВПЛИВУ ФОСФАТНО-ЦУКРОВИХ НАПОЇВ НА РІСТ І РОЗВИТОК РОСЛИН-ПІОНЕРІВ

Під час проведення аналізу наукової літератури та підготовки до написання курсової роботи було опрацьовано низку джерел, що стосуються біоіндикації та екотоксикологічного оцінювання антропогенних факторів.

Особливу увагу в межах магістерського дослідження «Фітотоксичний вплив фосфатно-цукрових напоїв на ріст і розвиток рослин-піонерів» було приділено вивченню реакцій рудеральних видів на хімічний стрес, спричинений поширеними компонентами харчової промисловості У сучасному контексті це дослідження набуває особливої ваги, оскільки досвід ЄС та механізми забезпечення інклюзивного розвитку агропродовольчого сектору вимагають жорсткого контролю за безпекою ресурсів. Продовольча безпека в європейській практиці базується на принципах сталого природокористування, де біотестування ґрунтів і вод є невід'ємною частиною моніторингу екологічного стану територій.

Дослідження фітотоксичності складних багатокомпонентних розчинів, таких як солодкі газовані напої, потребує використання тест-об'єктів із високою швидкістю метаболізму та чіткою фізіологічною відповіддю. Вибір рослин-піонерів, зокрема *Lepidium sativum* (крес-салату), обумовлений їхньою еволюційною стратегією, яка передбачає швидке проростання та активну реакцію на зміну хімічного складу субстрату. Фосфатно-цукрові напої становлять особливий інтерес для екологічного моніторингу через високий вміст ортофосфатної кислоти, яка радикально змінює кислотність середовища, та цукрів, що створюють високий осмотичний тиск. Аналіз літератури засвідчив, що навіть короткочасний вплив таких агентів може призводити до глибоких порушень у розвитку кореневої системи та фотосинтетичного апарату молодих проростків.

У проаналізованому звіті «The Effect of a Plant Growth Using Multiple Soft Drink» автор проводив порівняльне дослідження впливу трьох видів напою Coca-Cola (Classic, Diet та Light) на ріст рослин. Експериментальна модель передбачала використання різних об'ємів рідини (20 мл та 40 мл) порівняно з контрольною групою, яку зволожували дистильованою водою. Результати експерименту продемонстрували стійку тенденцію до інгібування росту під впливом газованих напоїв. Зокрема, було зафіксовано, що найнижчі показники росту та найвищий рівень пригнічення проростання спостерігалися у варіантах із використанням Diet Coca-Cola та Light Coca-Cola, особливо при збільшенні об'єму поливу до 40 мл.

Незважаючи на підтвердження загальної гіпотези про токсичність напоїв, критичний аналіз даної роботи виявив певні методичні обмеження. Використання фіксованих об'ємів напою замість градієнта концентрацій не дозволяє повноцінно побудувати дозозалежну криву токсичності. Також у роботі використовувалася мала кількість насінин (лише 3 одиниці на контейнер), що суттєво знижує статистичну достовірність отриманих даних. Крім того, відсутність контролю за динамікою pH та вмістом розчинених речовин у субстраті ускладнює інтерпретацію механізмів токсичності - чи була

вона спричинена саме кислотністю, чи осмотичним ефектом підсолоджувачів.

На основі отриманих висновків та з урахуванням міжнародних стандартів токсикологічного тестування (зокрема протоколів OECD 208 «Terrestrial Plant Test: Seedling Emergence and Seedling Growth Test»), для мого подальшого дослідження на *Lepidium sativum* заплановано низку вдосконалень. По-перше, замість поливу ґрунту планується перехід на використання інертного субстрату (фільтрувального паперу), що дозволить уникнути буферної дії ґрунту та чітко зафіксувати вплив фосфатної кислоти на подовження кореня. По-друге, буде впроваджено систему серійних розведень напоїв, що дасть змогу розрахувати показник ефективної концентрації, що спричиняє 50% інгібування.

Проведений аналіз літературних джерел та критичний огляд існуючих експериментальних даних підтверджують доцільність дослідження фітотоксичного впливу фосфатно-цукрових напоїв на рослини-піонери. Незважаючи на підтверджену негативну дію таких розчинів на ріст рослин, наукова новизна моєї роботи полягатиме у переході від констатації факту пригнічення до детального вивчення дозозалежних ефектів та специфічних адаптаційних реакцій *Lepidium sativum*. Отримані результати стануть підґрунтям для оцінки ризиків потрапляння подібних речовин у навколишнє середовище та розширення знань про стійкість рудеральної флори до мультифакторного хімічного стресу. Вивчення цих ефектів є важливим внеском у розуміння механізмів продовольчої безпеки та підтримку інклюзивного розвитку агропродовольчого сектору за стандартами ЄС. Наукова новизна моєї роботи полягатиме у поєднанні фундаментальної екотоксикології з прикладними завданнями сталого розвитку, що дозволить науково обґрунтувати заходи з охорони ґрунтів від специфічного антропогенного забруднення.

Список використаних джерел:

1. Некос В. Ю., Некос А. Н., Сафранов Т. А., Загальна екологія та неоекологія : підручник для студентів екологічних спеціальностей вищих навчальних закладів Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 588 с.

2. Dewan T. S. The Effect of a Plant Growth Using Multiple Soft Drink. Scribd. URL: https://ru.scribd.com/document/397678806/Report-on-Plant-Growth1

3. V. Patil et al. Effect of soft drinks on seed germination of Fenugreeks (*Trigonella foenum–graecum L.*) seeds : National Conference On Sustainable Agriculture Proceeding. 2019. P. 278.

4. V. M. Schulz et al. A versatile *Lepidium sativum* bioassay for use in ecotoxicological studies : Scientific Reports. 2025. Vol. 15, No. 1. Art. 32653.

УДК 338.43:334.012.64

Погнерибко В.С., *здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Шинкарук Л.В.,
д.е.н., професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ МСП АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сучасний розвиток аграрного сектору економіки України формується в умовах невизначеності, ресурсних обмежень і конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. За таких умов важливим є забезпечення ефективності діяльності малих та середніх підприємств, які відіграють важливу роль у формуванні продовольчої безпеки, зайнятості населення та сталого розвитку сільських територій.

Ефективність функціонування МСП аграрного сектору залежить від застосування сучасних інструментів управління, що охоплюють фінансове планування, оцінювання інвестиційних рішень, управління ризиками, оптимізацію виробничих процесів та використання цифрових технологій. Водночас існуючі підходи до управління ефективністю часто потребують адаптації до специфіки аграрного виробництва, зокрема сезонності, залежності від природно-кліматичних умов та коливань ринкової кон’юнктури [1].

Узагальнення наукових підходів і практики господарювання дозволяє виокремити чотири основні групи інструментів управління ефективністю МСП аграрного сектору.

Фінансово-економічні інструменти охоплюють бюджетування, управління витратами та контролінг. Їх застосування дозволяє формувати прозору систему фінансового планування, виявляти резерви зниження собівартості аграрної продукції та оперативно реагувати на відхилення від планових показників. Контролінг як інтегрований інструмент поєднує стратегічне управління, управління ризиками та контроль ефективності бізнес-процесів, що набуває особливого значення для МСП в умовах ресурсних обмежень.

Стратегічні інструменти включають збалансовану систему показників (Balanced Scorecard, BSC), ключові показники ефективності (KPI), SWOT- та PEST-аналіз. Система BSC дозволяє трансформувати стратегічні цілі підприємства у вимірювані показники за чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та зростання. Для аграрних МСП адаптація BSC передбачає включення специфічних агровиробничих показників: урожайності, собівартості одиниці продукції, рівня використання

земельних ресурсів.

Цифрові інструменти управління набувають дедалі більшого поширення в аграрному секторі. До них належать AgTech-рішення (точне землеробство, дронові технології, IoT-сенсори), ERP-системи для управління ресурсами підприємства, а також цифрові платформи для моніторингу ринкової кон'юнктури. За оцінками окремих досліджень, впровадження технологій Інтернету речей у сільське господарство здатне підвищити продуктивність на 25% і скоротити витрати на ресурси до 30% [2]. Разом із тим цифрова трансформація аграрних МСП потребує формування відповідного інституційного середовища та державної підтримки.

Інструменти державного регулювання та підтримки включають субсидування, пільгове кредитування та грантові програми. Комплексне застосування цих механізмів дозволяє стимулювати модернізацію виробництва, впровадження інновацій та забезпечення екологічно збалансованого господарювання [3]. У 2024 році в рамках державної підтримки для малих фермерських господарств передбачено пряму фінансову допомогу з розрахунку на гектар оброблюваних угідь.

Незважаючи на різноманіття доступних управлінських інструментів, їх практичне застосування аграрними МСП залишається обмеженим через низку системних перешкод: недостатній рівень управлінської культури, брак кваліфікованих кадрів, обмежений доступ до фінансових ресурсів та цифрової інфраструктури. За результатами досліджень UNDP, у 2023 році лише 9,6% МСП, що призупинили діяльність, мали ризик повного припинення роботи, водночас більшість підприємств демонструють потенціал до відновлення за умови доступу до ефективних управлінських інструментів [4].

Перспективними напрямами вдосконалення системи управління ефективністю аграрних МСП є: інтеграція цифрових і стратегічних інструментів управління в єдину управлінську платформу; розвиток кооперативних форм господарювання як механізму спільного доступу до управлінських компетенцій і ресурсів; адаптація інструментів управління до вимог євроінтеграції та стандартів ЄС у сфері аграрної звітності (зокрема, ESG-звітності); посилення державної підтримки цифрової трансформації МСП у рамках програм повоєнного відновлення. Отже, управління ефективністю МСП аграрного сектору ґрунтується на комплексному застосуванні фінансово-економічних, стратегічних, цифрових та інституційних інструментів.

Список використаних джерел:

1. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2018. № 4. С. 113–119.

2. Ольховський А., Мініна В. Діджиталізація агробізнесу: впровадження IT-рішень у сільське господарство. *Економіка та суспільство.* 2025. (74) URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-39.

3. Скорик М. Фіскальні стимули та державна підтримка як інструменти

фінансового забезпечення сталого розвитку аграрного сектору. *Економіка та суспільство.* 2026. (84). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-69.

4. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. *UNDP Україна.* 2024. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-mikro-mali-ta-seredni-biznesy-v-ukrayini.

УДК: 339.9:631.1:004.9

***Прушківський В.Г.**, д. е. н., професор,*
Національний університет «Запорізька політехніка»
***Яковенко І.А.**, здобувач першого*
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет
«Запорізька політехніка»
(м.Запоріжжя, Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Сучасна архітектура глобальних ринків перебуває під впливом стрімкої цифрової трансформації, що докорінно змінює принципи функціонування логістичних систем в аграрному секторі. Традиційні ланцюги постачання продовольства еволюціонують у високотехнологічні цифрові екосистеми, де швидкість обміну даними стає такою ж важливою, як і фізичне переміщення товарів. Для України, як одного з провідних експортерів агропродукції, інтеграція в ці цифрові мережі є критичною умовою збереження конкурентних позицій.

Застосування технологій Інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту дозволяє здійснювати моніторинг стану вантажів у режимі реального часу, мінімізуючи втрати продукції, що швидко втрачає свої властивості. Впровадження електронних транспортних накладних та цифрових митних декларацій значно скорочує час проходження кордонів та знижує адміністративні витрати бізнесу. Це створює передумови для формування прозорого та стійкого середовища, де кожен учасник ланцюга має доступ до верифікованої інформації про рух товару [1]. Особливого значення набуває використання Big Data для аналізу великих масивів даних, що дозволяє прогнозувати потенційні збої у поставках до їх виникнення. Хмарні платформи забезпечують миттєву комунікацію між агровиробниками, перевізниками та портами, створюючи єдиний інформаційний простір. Завдяки впровадженню автоматизованих систем управління складами (WMS), швидкість обробки зернових та олійних вантажів зростає в рази. Важливим аспектом є також використання «розумних» сенсорів, які контролюють температурний режим та вологість під час транспортування через різні кліматичні зони. Цифровізація дозволяє гнучко реагувати на зміни в глобальному попиті, оптимізуючи маршрути для зменшення вуглецевого сліду логістичних операцій. У підсумку,

інтеграція сучасних ІТ-рішень перетворює аграрну логістику з допоміжної функції на стратегічну перевагу національних експортерів.

В умовах воєнного стану цифровізація логістики набула особливого значення, ставши інструментом оперативного пошуку альтернативних маршрутів та забезпечення життєздатності «шляхів солідарності». Це дозволило впроваджувати динамічне перепланування поставок у відповідь на загрози безпеці та інфраструктурні руйнування в режимі реального часу. Цифрові сервіси супроводу вантажів мінімізували фізичний контакт на кордонах, прискоривши передачу продовольства країнам, що його потребують. Окрім того, впровадження хмарних систем зберігання логістичних даних гарантує їх збереження та доступність незалежно від фізичного стану локальних серверів. Повоєнне відновлення галузі передбачає створення інноваційної логістичної інфраструктури, інтегрованої в загальноєвропейську цифрову транспортну мережу, що гарантуватиме надійність українського експорту. Стратегічним напрямом тут постає розвиток мультимодальних цифрових вузлів, які синхронізують роботу різних видів транспорту через спільні ІТ-протоколи [2].

Ключову роль у трансформації відіграє технологія блокчейн, яка забезпечує безпрецедентний рівень простежуваності продукції від виробника до кінцевого споживача. Використання децентралізованих реєстрів дозволяє усунути численних посередників, забезпечуючи пряму взаємодію між фермерами та міжнародними трейдерами. Це формує екосистему повної довіри, де походження кожної партії зерна підтверджується цифровим записом, який неможливо підробити. Такий підхід відкриває українським аграріям доступ до преміальних ринків, що вимагають суворої екологічної та соціальної звітності. На додачу, блокчейн-платформи дозволяють значно знизити вартість страхування ризиків завдяки автоматичній фіксації кожного етапу логістичного ланцюга. Смарт-контракти автоматизують фінансові розрахунки, роблячи транзакції швидшими та безпечнішими навіть у транскордонній торгівлі. Крім того, цифровізація сприяє оптимізації складської логістики, дозволяючи точніше прогнозувати попит та уникати затоварення або дефіциту. Синергія логістичних інновацій та агротехнологій формує новий стандарт ефективності, де цифрові дані перетворюються на реальний економічний актив.

Із вище зазначеного слідує, що цифровізація міжнародної логістики є не лише технологічним оновленням, а глобальною зміною парадигми аграрного експорту. Ефективне використання ІТ-рішень дозволяє нівелювати інфраструктурні розриви, знизити трансакційні витрати та підвищити адаптивність ланцюгів постачання до непередбачуваних зовнішніх викликів. Ключовим елементом такої трансформації стає впровадження інтелектуальних систем управління транспортними потоками, зокрема сервісів електронної черги на кордонах, що дозволяють усунути фізичні затори та забезпечити ритмічність поставок. Автоматизація бронювання часу перетину кордону мінімізує корупційні ризики та дозволяє експортерам точніше планувати логістичні цикли, що є критично важливим для збереження якості

агропродукції. Першочерговим завданням для національних підприємств є інвестування в «розумні» системи управління логістикою та розвиток цифрових компетенцій персоналу. Державна політика при цьому має бути спрямована на створення єдиного цифрового вікна для експортерів та гармонізацію національних протоколів передачі даних із міжнародними стандартами.

Список використаних джерел:

1. Mangan J., Lalwani C. Global logistics and supply chain management. 3rd ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2016. 393 p.
2. Марінов, Є., & Лісений, Є. Цифрова трансформація в логістиці. *Економіка та суспільство.* 2024, (66). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-53
3. Solidarity Lanes: Latest figures. European Commission. 2023–2025. URL: https://transport.ec.europa.eu

УДК: 338.43:339.9(477)

Сидоренко А.А., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: ПІДХОДИ ЄС ТА ІМПЕРАТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Продовольча безпека є базовою складовою інклюзивного розвитку економіки, оскільки забезпечує фізичний та економічний доступ населення до якісних продуктів харчування, що є передумовою соціальної стабільності та людського розвитку. У сучасних умовах глобальних викликів, зокрема військових конфліктів, кліматичних змін та економічної нестабільності, питання продовольчої безпеки набуває особливої актуальності [1; 2]. Для України, яка є одним із ключових гравців на світовому аграрному ринку та водночас зазнає значних втрат унаслідок війни, формування ефективної системи продовольчої безпеки є стратегічним завданням.

У науковій літературі продовольча безпека розглядається як багатовимірне явище, що охоплює чотири ключові компоненти: доступність продовольства, економічну доступність, якість та стабільність постачання [2]. Такий підхід відповідає концепції інклюзивного розвитку, оскільки передбачає забезпечення рівних можливостей для всіх груп населення щодо задоволення базових потреб.

У Європейському Союзі забезпечення продовольчої безпеки реалізується в межах Спільної аграрної політики (САР), яка поєднує інструменти підтримки виробництва, стабілізації ринків та розвитку сільських територій [3]. Особливу увагу приділяється забезпеченню сталості аграрного виробництва, впровадженню екологічних стандартів та підтримці малих і середніх фермерських господарств як основи продовольчої системи.

Крім того, у ЄС активно впроваджуються підходи, спрямовані на формування стійких продовольчих систем, зокрема в рамках стратегії «Від ферми до виделки» (Farm to Fork Strategy), яка передбачає скорочення негативного впливу аграрного виробництва на довкілля, підвищення якості харчових продуктів та забезпечення їх доступності для населення [4].

В умовах війни продовольча безпека України зазнає суттєвих загроз, пов'язаних із руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, скороченням посівних площ, порушенням ланцюгів постачання та зниженням платоспроможності населення. Це призводить до зростання ризиків продовольчої нестабільності як на національному, так і на глобальному рівнях [1].

Одним із ключових напрямів забезпечення продовольчої безпеки є підтримка внутрішнього виробництва, зокрема малих та середніх агровиробників, які забезпечують значну частину продовольства для внутрішнього ринку. У цьому контексті важливим є розвиток державних програм підтримки, доступу до фінансування, страхування ризиків та відновлення виробничих потужностей.

Не менш важливим є розвиток інфраструктури зберігання, переробки та транспортування продукції, що дозволяє мінімізувати втрати та забезпечити стабільність постачання продовольства. Важливу роль відіграє також диверсифікація логістичних маршрутів, що набуває особливого значення в умовах воєнних обмежень.

З позицій інклюзивного розвитку продовольча безпека передбачає не лише фізичну наявність продуктів харчування, а й їх економічну доступність для всіх верств населення. Це зумовлює необхідність реалізації соціальних програм підтримки, зокрема адресної допомоги малозабезпеченим домогосподарствам, а також регулювання цінової політики на основні продукти харчування.

У довгостроковій перспективі забезпечення продовольчої безпеки України має ґрунтуватися на впровадженні інноваційних та екологічно орієнтованих технологій, адаптації до змін клімату та інтеграції до європейських продовольчих систем. Використання досвіду ЄС у цій сфері сприятиме формуванню стійкої та інклюзивної продовольчої політики.

Отже, продовольча безпека є невід'ємною складовою інклюзивного розвитку, що забезпечує базові умови для соціально-економічної стабільності. Досвід Європейського Союзу свідчить про ефективність комплексного підходу до формування продовольчої політики, який поєднує підтримку виробництва, розвиток інфраструктури та соціальні механізми захисту населення. Для України в умовах війни пріоритетними є відновлення аграрного виробництва,

підтримка малих виробників, забезпечення доступності продовольства та інтеграція до європейських продовольчих систем. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню національної продовольчої безпеки та формуванню інклюзивної економіки.

Список використаних джерел:

1. FAO. The State of Food Security and Nutrition in the World 2023. Rome: FAO, 2023. URL: https://www.fao.org/publications/sofi (дата звернення: 05.04.26).
2. Sen A. Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation. Oxford: Oxford University Press, 1981.
3. European Commission. Common Agricultural Policy (CAP). URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy_en (дата звернення: 05.04.26).
4. European Commission. Farm to Fork Strategy. URL: https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en (дата звернення: 05.04.26).

УДК: 338.43:332.122(4-6ЄС:477)

Скрипник К.О., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНКЛЮЗИВНОГО АГРОРОЗВИТКУ: ПРАКТИКИ ЄС ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ

Сільські території традиційно є осередками підвищеної соціально-економічної вразливості – вищого рівня бідності, нижчого доступу до якісних послуг, обмежених можливостей зайнятості та відтоку молоді. Інклюзивний агророзвиток передбачає подолання цих структурних диспропорцій шляхом цілеспрямованого залучення сільського населення до продуктивної економічної діяльності та справедливого розподілу вигод від аграрного виробництва. Одним із найефективніших інструментів досягнення цієї мети в сучасній практиці ЄС є концепція смарт-спеціалізації – стратегічного зосередження ресурсів розвитку на тих галузях і напрямах, де конкретна територія має реальні конкурентні переваги та потенціал для інновацій [1]. Застосування цієї концепції до сільських територій дозволяє вийти за межі традиційного монокультурного

аграрного виробництва та сформувати диверсифіковані, стійкі та інклюзивні локальні економіки. Для України, де сільські громади зазнали особливо руйнівного впливу війни, смарт-спеціалізація може стати стратегічною основою інклюзивного відновлення аграрного сектору.

Концепція смарт-спеціалізації (Smart Specialisation Strategy, S3) була розроблена на замовлення Європейської комісії на початку 2010-х років і стала обов'язковою умовою отримання коштів із структурних фондів ЄС для регіонів у програмному періоді 2014–2020 років [2]. Її ключова ідея полягає у відмові від універсальних рецептів розвитку на користь індивідуалізованих стратегій, побудованих на основі аналізу місцевих активів, компетенцій і підприємницьких можливостей. Для сільських регіонів це означає виявлення унікальних поєднань природних ресурсів, традиційних знань, географічних особливостей і людського капіталу, що можуть стати основою конкурентоспроможних ніш у глобальних агропродовольчих ланцюгах. Так, регіон Базиліката в Італії спеціалізувався на органічному землеробстві та агротуризмі, польське Підляшшя – на молочному скотарстві та переробці, словацькі карпатські громади – на традиційних харчових продуктах із захищеним географічним зазначенням.

Інклюзивний вимір смарт-спеціалізації сільських територій виявляється у кількох аспектах. По-перше, стратегії S3 передбачають залучення широкого кола стейкхолдерів – фермерів, переробників, громадських організацій, науковців і місцевої влади – до процесу визначення пріоритетів розвитку через так званий «підприємницький пошук» (entrepreneurial discovery process) [1]. Це забезпечує врахування інтересів різних груп сільського населення, включаючи малих виробників і жінок-підприємниць. По-друге, диверсифікація економічної бази сільських громад через розвиток переробки, агротуризму, відновлюваної енергетики та цифрових послуг створює нові можливості зайнятості для тих категорій населення, що не залучені до безпосереднього сільськогосподарського виробництва. По-третє, зосередження на доданій вартості та коротких ланцюгах постачання дозволяє більшій частці вигод залишатися на місцевому рівні, а не вилучатися посередниками та великими агрохолдингами [3].

Особливо важливим для України є досвід ЄС щодо підтримки малих і середніх агровиробників у рамках смарт-спеціалізації. Програма LEADER, що реалізується через місцеві групи дій (МГД), є класичним прикладом низової інклюзивної моделі агророзвитку: вона передає право прийняття рішень щодо розподілу коштів розвитку безпосередньо на рівень місцевих громад, забезпечуючи участь фермерів, підприємців і громадських організацій у формуванні місцевих стратегій [2]. В Україні елементи підходу LEADER були впроваджені в окремих пілотних громадах, однак масштабна реалізація цієї

моделі потребує суттєвого розвитку інституційної спроможності місцевого самоврядування та громадянського суспільства.

Воєнні руйнування в сільських регіонах України створюють парадоксальну ситуацію: з одного боку, вони знищують наявний виробничий потенціал, з іншого – відкривають можливість для переосмислення моделі аграрного розвитку. Деокуповані та прифронтові громади, відновлюючи свою економічну діяльність, можуть одразу закладати у її основу принципи смарт-спеціалізації – замість відтворення докризових монокультурних структур із домінуванням великих агрохолдингів [4]. Для цього необхідне проведення діагностики конкурентних переваг кожної громади, розробка індивідуалізованих стратегій агророзвитку та їх інтеграція у ширші регіональні стратегії смарт-спеціалізації, що розробляються відповідно до вимог євроінтеграції.

Реалізація потенціалу смарт-спеціалізації сільських територій в Україні потребує вирішення кількох системних завдань: розбудови інституційної спроможності місцевих громад для розробки та реалізації стратегій розвитку; формування мереж знань і трансферу технологій між науковими установами та аграрним бізнесом; розвитку фінансових інструментів підтримки малих виробників, зокрема мікрокредитування та гарантійних фондів; а також забезпечення цифрової інфраструктури сільських громад як необхідної умови інтеграції у сучасні агропродовольчі ланцюги [3].

Смарт-спеціалізація сільських територій є потужним інструментом інклюзивного агророзвитку, що дозволяє поєднати підвищення економічної конкурентоспроможності із забезпеченням справедливого розподілу вигод між різними групами сільського населення. Досвід ЄС переконливо демонструє, що індивідуалізовані стратегії розвитку, побудовані на місцевих конкурентних перевагах і широкій участі стейкхолдерів, є значно ефективнішими за уніфіковані галузеві програми підтримки. Для України впровадження підходів смарт-спеціалізації у процес відновлення сільських громад є стратегічним напрямом, що дозволить одночасно вирішувати завдання продовольчої безпеки, регіонального розвитку та соціальної інклюзії.

Список використаних джерел:

1. Foray D. Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy. London : Routledge, 2015. 152 p.

2. European Commission. Smart Specialisation Platform: Agriculture. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2019. 56 p.

3. Marsden T., Morley A. Sustainable Food Systems: Building a New Paradigm. London : Routledge, 2014. 256 p.

4. Саблук П. Т., Кропивко М. Ф. Аграрна політика в Україні: стан, проблеми і перспективи розвитку. Економіка АПК. 2019. № 7. С. 5–18.

УДК: 334.732.2:338.43(4-6ЄС:477)

Соломахіна К.Б., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

КООПЕРАЦІЯ МАЛИХ АГРАРНИХ ВИРОБНИКІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ІНКЛЮЗИВНІ МОДЕЛІ ТА МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ

Малі аграрні виробники – фермерські господарства, особисті селянські господарства та невеликі сільськогосподарські підприємства – становлять основу сільського соціального устрою України, забезпечуючи зайнятість і засоби існування мільйонів сільських домогосподарств. Водночас саме ця категорія виробників є найбільш вразливою в умовах ринкової конкуренції та євроінтеграційних трансформацій: малі господарства позбавлені ефекту масштабу, мають обмежений доступ до кредитних ресурсів, сучасних технологій і ринків збуту, а також відчувають труднощі з виконанням вимог європейських стандартів якості та безпечності харчових продуктів [1]. У цьому контексті кооперація постає не просто як організаційна форма господарювання, а як стратегічний інструмент інклюзивного агророзвитку – механізм, що дозволяє малим виробникам колективно долати бар'єри, непереборні для кожного з них окремо. Дослідження інклюзивних моделей аграрної кооперації та механізмів їх підтримки в контексті євроінтеграції України є актуальним науковим і практичним завданням.

Аграрна кооперація в країнах ЄС має багату історію та є невід'ємною частиною продовольчих систем. У Нідерландах, Данії, Фінляндії та Ірландії кооперативи контролюють від 60 до 90% переробки та збуту окремих видів сільськогосподарської продукції – молока, м'яса, зерна, овочів [2]. Ключовою рисою успішних європейських аграрних кооперативів є їх здатність забезпечувати членам – малим і середнім фермерам – доступ до тих переваг, що раніше були доступні лише великим агропромисловим структурам: сучасним технологіям переробки, розвиненим логістичним мережам, науково-дослідним розробкам, маркетинговій експертизі та потужній переговорній позиції у відносинах із торговельними мережами. Данська кооперативна система, зокрема, забезпечила дрібним фермерам конкурентоспроможність на

глобальному ринку молочної продукції, формуючи інклюзивну модель, за якої вигоди від масштабу рівномірно розподіляються між усіма членами.

Інклюзивний характер аграрної кооперації визначається кількома структурними принципами. Принцип відкритого членства забезпечує доступність кооперативу для будь-якого виробника незалежно від розміру господарства. Принцип демократичного управління гарантує рівну участь членів у прийнятті рішень. Принцип розподілу результатів пропорційно участі забезпечує справедливий розподіл доходів [1]. Ці принципи роблять кооператив принципово відмінним від акціонерного товариства, де контроль і вигоди концентруються у великих акціонерів. Для малих аграрних виробників, які в умовах вільного ринку приречені на маргінальну позицію цінових реципієнтів, кооперативна модель є реальним механізмом виходу з пастки структурної вразливості.

В умовах євроінтеграції аграрна кооперація набуває додаткового значення як механізм адаптації малих виробників до вимог ринку ЄС. Дотримання стандартів харчової безпеки серії ISO 22000, систем простежуваності продукції, вимог до пакування та маркування, екологічних норм – усе це є непосильним завданням для окремого малого господарства, але цілком реальним для кооперативу, що об'єднує десятки або сотні виробників і може спільно інвестувати у відповідну інфраструктуру, лабораторну базу та кваліфікований персонал [3]. Таким чином, кооператив виступає своєрідним «буфером» між вимогами глобального ринку та можливостями малого виробника, забезпечуючи інклюзивну інтеграцію останнього у європейські продовольчі ланцюги.

В Україні розвиток аграрної кооперації гальмується комплексом взаємопов'язаних факторів. Законодавча база залишається недосконалою: чинний Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» не повною мірою відповідає міжнародним кооперативним принципам та стандартам ЄС. Рівень довіри між потенційними членами кооперативів залишається низьким – почасти через негативний досвід радянської псевдокооперації, почасти через випадки шахрайства під виглядом кооперативних структур у пострадянський період [4]. Доступ до стартового капіталу для створення кооперативної переробної інфраструктури є вкрай обмеженим, а державна фінансова підтримка – непослідовною і недостатньою. Водночас війна додала нових викликів: руйнування зберігальної та переробної інфраструктури у постраждалих регіонах підірвало основи діяльності тих кооперативів, що встигли сформуватися до 2022 року.

Механізми підтримки аграрної кооперації в ЄС є комплексними та багаторівневими. Спільна аграрна політика ЄС передбачає спеціальні субсидії для організацій виробників, включаючи кооперативи, через схеми підтримки об'єднань виробників (Producer Organisations). Структурні фонди фінансують розбудову кооперативної переробної та логістичної інфраструктури. Програма розвитку сільських територій ЄАФРР підтримує консультаційні послуги для кооперативів та навчання їхнього управлінського персоналу [2]. Для України в

рамках наближення до стандартів САП ЄС поступове запровадження аналогічних механізмів підтримки є необхідною умовою конкурентоспроможної інтеграції малих аграрних виробників у європейський агропродовольчий простір.

Кооперація малих аграрних виробників є дієвим інструментом інклюзивного агророзвитку, здатним забезпечити рівний доступ дрібних господарств до переваг євроінтеграції. Досвід країн ЄС переконливо свідчить, що розвинені кооперативні системи є не стихійним результатом ринкового саморегулювання, а наслідком цілеспрямованої державної політики підтримки, що реалізується впродовж десятиліть. Для України формування сучасної системи підтримки аграрної кооперації – через вдосконалення законодавства, фінансові інструменти, освітні програми та консультаційну інфраструктуру – є стратегічним пріоритетом, що визначатиме здатність мільйонів малих сільськогосподарських виробників скористатися можливостями євроінтеграції та зберегти свою роль у соціально-економічній структурі сільських громад.

Список використаних джерел:

1. Bijman J., Iliopoulos C., Poppe K. Support for Farmers' Cooperatives: Final Report. Wageningen : Wageningen UR, 2012. 132 p.

2. European Commission. Agricultural Cooperation in the EU: Overview and Perspectives. Brussels : DG Agriculture and Rural Development, 2020. 48 p.

3. Дем'яненко М. Я., Саблук П. Т. Фінансові проблеми формування та розвитку аграрного ринку. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 442 с.

УДК: 338.43:005.51

Степаньков Р.С., *здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Власенко Т.О., *к.е.н., доцент,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств здійснюється з урахуванням поєднання технологічних, організаційних і природно-кліматичних чинників. Сезонність, тривалість виробничого циклу та ресурсні обмеження зумовлюють підвищені вимоги до планування, координації та контролю виконання технологічних операцій. За цих умов актуальним є

удосконалення організаційно-економічного механізму управління виробничими процесами, спрямованого на відновлення операцій, зниження витрат і забезпечення стабільності результатів діяльності підприємств.

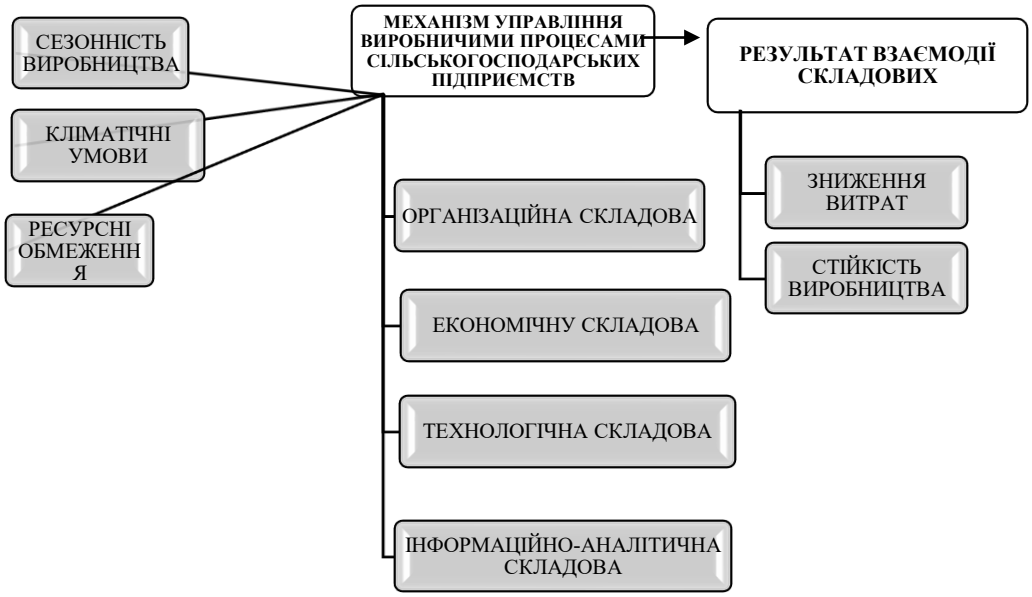
У науковій літературі механізм управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств трактується, як система взаємопов'язаних елементів, функціонування яких спрямоване на організацію, координацію та регулювання виробничої діяльності.

На рисунку 1 представлено структуру механізму управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств, що включає організаційну, економічну, технологічну та інформаційно-аналітичну складові. Запропонована схема показує їх взаємозалежність через горизонтальні зв'язки між блоками та враховує вплив зовнішніх чинників, зокрема сезонності, кліматичних умов і ресурсних обмежень, на механізм функціонування в цілому. Результатом узгодженої взаємодії складових є зниження виробничих витрат і забезпечення стабільності діяльності підприємства.

Організаційна складова охоплює планування виробництва, регламентацію технологічних операцій і координацію діяльності виробничих підрозділів, що забезпечує впорядкованість виробничого циклу.

Економічна складова включає управління витратами, калькулювання собівартості продукції, бюджетування та систему внутрішнього контролю, що пов'язано з оптимізацією ресурсного забезпечення та підвищенням ефективності виробництва.

Рисунок 1. Механізм управління виробничими процесами



сільськогосподарських підприємств

Джерело: сформовано автором

Технологічна складова визначається рівнем технічного забезпечення,

застосуванням сучасних агротехнологій і впровадженням елементів цифрового виробництва. Використання технологій точного землеробства та цифрового моніторингу пов'язане з підвищенням точності технологічних операцій і ефективності використання ресурсів [1; 2].

Інформаційно-аналітична складова охоплює системи обліку, аналізу та моніторингу виробничих показників, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і своєчасність коригування виробничих параметрів [2].

Механізм управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств доцільно розглядати як інтегровану систему взаємопов'язаних складових, що поєднує організаційні, економічні, технологічні та інформаційно-аналітичні елементи з урахуванням цифровізації аграрного виробництва. Удосконалення такого механізму забезпечує узгоджену адаптацію його складових до мінливих умов аграрного виробництва та підвищення ефективності й стабільності діяльності підприємств.

Список використаних джерел:

1. Wolfert S., Ge L., Verdouw C., Bogaardt M.-J. Big Data in Smart Farming – A review. *Agricultural Systems*. 2017. Vol. 153. P. 69–80. URL: https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.01.023.

2. Klerkx L., Jakku E., Labarthe P. A review of social science on digital agriculture, smart farming and agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda. *NJAS – Wageningen Journal of Life Sciences*. 2019. Vol. 90–91. Art. 100315. URL: https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100315.

УДК 336.143.232

Сус Т.Й.
д.е.н., доцент, професор кафедри
менеджменту і маркетингу
Карпатський національний університет
ім. В. Стефаника
(м.Івано-Франківськ Україна)

СТРАТЕГІЇ ПІСЛЯВОЄННОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Майбутні перспективи розвитку аграрного сектора, його структура й конкурентоспроможність залежать від вибраної стратегії розвитку. Розглянемо дві ключові стратегії, які визначатимуть майбутнє аграрного сектору та економічний потенціал України.

Перша стратегія яка реалізується впродовж всього періоду незалежності України спрямована на розвиток видів діяльності зі спадною віддачею й, відповідно, формуванням сировинної структури експорту та недостатнім фінансуванням інноваційного розвитку аграрного сектору, що в свою чергу

посилює сировинну складову та залежність від іноземних інновацій.

Друга стратегія направлена на пріоритетний розвиток видів діяльності зі зростаючою віддачею (для аграрного сектору це промислова переробка) та формуванням достатніх вхідних грошових потоків для фінансування створення й упровадження інновацій світового рівня в сільгоспвиробництво.

Сільгоспвиробництво в Україні зазнає суттєвого впливу природно-кліматичних умов на обсяги, якість продукції та значної волатильності цін на неї залежно від світового виробництва й споживання. Цей аспект впливає на зацікавлення сільгоспвиробників в упровадженні тих стратегій, які забезпечують, по можливості, стабільні доходи й мінімізують негативні прояви природно-кліматичних умов на виробництво агропродукції та дозволяють знизити операційні витрати.

Країни ЄС успішно реалізують стратегію економічного розвитку, прийняту 2000 року, узявши за основу інноваційну модель розвитку як ключовий вектор формування конкурентоспроможної економіки. Ця стратегія була підтверджена прийнятим 2002 року Лісабонським протоколом «Інноваційна політика: сучасні підходи» [1].

Таким чином, враховуючи сучасні тенденції економічного розвитку розвинутих країн,зокрема Європейського Союзу, перед Україною стоїть злободенне питання про майбутню стратегію розвитку аграрного сектора, його структуру й конкурентоспроможність.

Розглянемо можливі стратегії розвитку аграрного сектору з точки зору інноваційності:

1. український аграрний сектор є продуцентом і споживачем національних інновацій;

2. він є імпортером зарубіжних інновацій, сільгосптехніки, селекційного матеріалу й технологій;

3. акцент робиться на сировинній складовій експорту, у першу чергу –на зернових та олійних культурах, інновації спрямовані на зростання обсягів вирощеної продукції та доходів, формування транспортної логістики експорту;

4. пріоритетом є інноваційний розвиток, екологізація виробництва сільгосппродукції, експорт технологій, сільгоспмашин, продукції з високою доданою вартістю.

Першочерговим кроком повинні бути заходи спрямовані на індустріалізацію аграрного сектора, шляхом створення спільного підприємства або купівлі ліцензії зі зростаючим ступенем локалізації випуску лінійки сучасних конкурентоспроможних тракторів та комбайнів, інших основних видів сільгосптехніки. Одночасно будівництво переробних підприємств світового рівня та залучення й створення сучасних технологій переробки, енергозбереження й екологічного пакування та зберігання продукції дозволить

змінити структуру аграрного експорту на продукцію з високою доданою вартістю.. Імплементація програм зеленого курсу та стандартів ЄС в сфері енергозбереження, вирощування екологічно чистої продукції, її переробки та екологічної упаковки-шлях до тісного співробітництва з країнами ЄС.

Основними напрямами стратегічного розвитку аграрного сектора є: цифрові технології для сільгоспвиробництва (блокчейн, Bigdata і ін.), інноваційні технології переробки сільгосппродукції (відстежування ланцюга постачання від лану до столу з використанням блокчейну), енергоефективність, автоматизовані системи керування, екологічне, розумне пакування, штучний інтелект, відновні джерела енергії.

Від вибору стратегії залежить конкурентоспроможність аграрного сектору України та його інтеграція для реалізації спільної аграрної політики ЄС.

Список використаних джерел:

1. European Commission. (2000) *Innovation policy: modern approaches in the context of the Lisbon Strategy*. Brussels.
2. Стратегічні плани САП. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans_pl?prefLang=pl

УДК 338.43:005.95:316.344.24

Тищенко Ф.О., *здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Власенко Ю.Г
к.е.н., доцент
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ІНКЛЮЗИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Збройні конфлікти, війни, тероризм, екологічні катастрофи, постпандемічна криза – всі ці негативні явища набули глобального рівня. Проблематика такого масштабу потребує для розв’язання реальне залучення великої кількості держав, дипломатичного мистецтва пошуку компромісів та генерації рішень, поглиблення міжнародного співробітництва. У зв’язку з євроінтеграційним курсом України та задля відновлення країни важливим є комплексне формування сучасної парадигми безпеки і справедливості в

третьому тисячолітті та розробки стратегії сталого та інклюзивного розвитку.

Концепція інклюзивного розвитку економіки та бізнесу вже близько десятиліття постає у центрі уваги всесвітніх міжурядових організацій, урядів країн, провідних експертів, фінансово-кредитних установ та транснаціональних агрокомпаній. Імплементація практичних засад цієї концепції вимагає структурованого системного підходу, який визначатиме цілі, завдання, ресурси і результати інклюзивних трансформацій агробізнесу, які є важливими для теперішнього та майбутнього суспільства. Стратегічна мета інклюзивного аграрного бізнесу сьогодні реалізується у глобальному контексті цілей сталого розвитку, орієнтована на розв'язання життєво важливих завдань існування суспільства через призму врахування екологічних, соціальних та економічних чинників [1].

Інклюзивні моделі розвитку агробізнесу в Україні можуть створюватись у різних форматах, проте, зосереджуються вони, як правило, у таких ключових напрямках, як: підвищення продуктивності середнього та малого агробізнесу і підприємницьких структур агросервісного обслуговування, покращення доступу до виробничих ресурсів, фінансів, інформаційного забезпечення, ринків збуту, створення рівних можливостей кооперації і інтеграції, формування більш стабільних і справедливих умов торгівлі і розвитку бізнесу. За будь-якого формату інклюзивних моделей базовими принципами їх діяльності: рівність та справедливість доступу до ресурсів; стійкі та справедливі комерційні операції; рівність можливостей, ризиків і рівня доходності всіх учасників інклюзивних бізнеспроцесів; партнерські відносини з однаковою вигодою для всіх стейкхолдерів;

Створення інклюзивної моделі раціонального використання виробничого потенціалу в агробізнесі потребує визначення чітких пріоритетів, завдань і кроків на організаційній стадії поєднання всіх її учасників. Визначальним є формулювання внутрішнього узгодження комерційних мотивів і інтересів кожного з учасників з некомерційними цілями інклюзиву (соціальними, економічними, екологічним тощо). Для досягнення бажаного балансу інтересів і цілей у межах комерційного і некомерційного підходу, необхідним є ґрунтовна оцінка цінностей, які планується створювати, вартістю джерел їх створення та очікуваного ефекту інклюзивності.

Вирішення завдань інклюзивного розвитку та управління виробничим потенціалом аграрних підприємств неможливо забезпечити без формування інноваційної бізнес-моделі, яка буде поєднувати цілі агробізнесу, сільських територій і суспільства. Інституційним базисом такої моделі має стати механізм державно-партнерських відносин та імплементація у його практичну площину дієвих мотиваторів для аграрного бізнесу [2].

Побудова інклюзивної моделі управління виробничим потенціалом

розпочинається із визначення стратегічних засад та генеральної мети її функціонування. Деталізація стратегії до рівня конкурентних цілей, завдань і індикаторів потребує внутрішнього узгодження між всіма учасниками для прийняття ключових управлінських рішень. У складі команди інклюзивного розвитку має бути лідер комунікацій та обґрунтування бізнес-ідей. Важливим моментом організаційного забезпечення реалізації моделі має стати узгодження її цілей, завдань і механізмів із місцевими громадами, інституційними органами управління та стратегічними партнерами. Реалізація бізнес-моделей розвитку агробізнесу пов'язана із підвищенням рівнем ризикованості, що формує високий потенціал операційної невизначеності. У зв'язку з цим, ключовим фактором реалізації інклюзивної моделі є врахування чинників внутрішнього і зовнішнього бізнес-оточення сільськогосподарських суб'єктів.

Отже, серед сукупності інклюзивних моделей розвитку суб'єктів агробізнесу ключове значення мають моделі, орієнтовані на забезпечення суб'єктів виробничим потенціалом. Їх інструментами є соціально-орієнтований маркетинг, інклюзивні за своїм характером бізнес-операції, інклюзивні інновації, як онову будь-яких сучасних трансформацій, фінансово-інвестиційні ресурси агросфери, партнерські взаємовідносини, які розвиваються у площині мікросередовища інклюзивного агробізнесу. У свою чергу, етапи формування інклюзивної моделі використання виробничого потенціалу включають: визначення стратегії та конкретизація цілей комерційного та соціального характеру; оцінку факторів бізнес-середовища діяльності моделі та системи мотиваторів для її учасників; залучення учасників до взаємовигідного партнерства; створення організаційно-економічного механізму управління використання ресурсним потенціалом.

Список використаних джерел:

1. Степаненко С.В. Концептуальні засади формування моделі інклюзивного управління ресурсним потенціалом суб'єктів агробізнесу. *Економічний простір* 2022. № 181. С. 151-157. URL: file:///C:/Users/%D0%AE%D1%80%D0%B8%D0%B9%20%D0%92%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE/Downloads/1167-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1261-1-10-20230104.pdf (дата звернення: 06.04.2026).

2. Степаненко С.В. Інклюзивність розвитку аграрного сектору і сільських територій: сучасний стан та інструменти забезпечення. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (13), С.135-142. URL: https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/287/267 (дата звернення:

07.04.2026) https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.16

3. Безпека сталого розвитку регіонів та територіальних громад України на засадах інклюзивного зростання [Текст] : монографія / Наталія Володимирівна Павліха, Ірина Олександрівна Цимбалюк, Наталія Леонідівна Хомюк, Максим Володимирович Войчук, Анастасія Юріївна Савчук, Владислав Вікторович Коломечюк, Сергій Миколайович Цимбалюк. Луцьк : Вежа-Друк. 2022. 516 с.

УДК: 338.24:620.9

Цикунов В.В.,
здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
Науковий керівник: Алексеєва К. А.
д.е.н., доцент,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України
(м. Київ, Україна)

ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА: ІННОВАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

В умовах глобальної волатильності енергетичних ринків, посилення кліматичних вимог та війни, традиційна модель енергозабезпечення аграрного сектору, що базується на викопному паливі, вичерпала свій ресурс ефективності. У 2026 році поняття «енергетична безпека» для аграрного середовища трансформувалося з теоретичної стабільності в практичну автономність. Постійні ризики для централізованих мереж змушують підприємства створювати власні «енергетичні острови». Впровадження локальних інтелектуальних мереж, що поєднують сонячні панелі, вітрогенератори та системи накопичення енергії, стало стратегічним стандартом для ведення бізнесу.

Оскільки Україна активно інтегрується до європейського ринку, дотримання екологічних стандартів станом на 2026 рік є обов'язковою умовою експорту. Сучасна енергетична політика Євросоюзу, закріплена у Європейському зеленому курсі, спрямована на повну декарбонізацію економіки до 2050 року [1]. У цьому контексті аграрний сектор розглядається як стратегічний постачальник сировини для чистої енергії. Зокрема, стимулювання переробки пожнивних залишків у біогаз та біопалива стає ключовим інструментом для заміщення викопних ресурсів та зміцнення енергетичної незалежності сільськогосподарських підприємств, тобто

використання відходів рослинництва та тваринництва для виробництва енергії стає базовим елементом стратегічного планування.

Енергетична безпека сьогодні неможлива без інтелектуального управління. Використання штучного інтелекту для прогнозування споживання енергії та оптимізації роботи техніки. Датчики в реальному часі коригують витрати палива та електрики. Інноваційне поєднання сонячних ферм із посівами, що дозволяє використовувати одну площу землі для подвійного призначення: генерації енергії та вирощування культур, що також захищає рослини від екстремальної спеки, яка стала частішою за останні роки.

Ключовими напрямами інновацій для підвищення енергетичної безпеки сільськогосподарських підприємств є [2]:

1. Розподілена генерація та власне виробництво енергії: сонячні електростанції на дахах ферм, ангарах, теплицях; агровольтаїка - комбінація сонячч панелей і вирощування культур; біогазові установки на тваринницьких комплексах (переробка гною → електрика + тепло + біодобрива) тощо.

2. Розумне управління енергією: системи енергоменеджменту на рівні господарства; накопичувачі енергії (батареї Li-ion, flow-батареї, водневі сховища); балансування мережі; цифрові платформи прогнозування споживання та генерації.

3. Біоенергетика та кругові рішення: виробництво біометану (заміна природного газу); пелети / брикети з соломи, лушпиння, відходів тощо; використання сидератів та енергетичних культур (міскантус, верба, тополя).

Стратегічне планування енергетичної безпеки включає наступне [1]:

- енергетичний аудит;
- розробка 5–10-річної енергетичної стратегії;
- пріоритетність проєктів за критеріями: payback period, IRR, зниження ризиків відключень, екологічний ефект тощо;
- фінансування: гранти, зелений тариф / аукціони, кредити під «зелені» проєкти, прямі договори купівлі-продажу.

Таким чином, можна стверджувати, що успіх українських сільськогосподарських підприємств у майбутньому залежатиме від здатності менеджменту інтегрувати енергетичні інновації в загальну бізнес-стратегію. Енергетична безпека через інновації та стратегічне планування - це шлях до створення високотехнологічного, екологічно чистого та стійкого до будь-яких зовнішніх змін аграрного сектору.

Список використаних джерел:

1. Агробіомаса. *UABIO - Біоенергетична асоціація України*. URL: https://uabio.org/agrobiomass/.

2. Агровольтаїка: нові можливості для української енергетики та агросектора. *Офіційний сайт Держенергоефективності – головного енергоменеджера країни. | Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України*. URL: https://saee.gov.ua/news/ahrovoltaika-novi-mozhlyvosti-dlia-ukrainskoi-enerhetyky-ta-ahrosektora.

УДК 637.5.034:636.2

***Хоруженко Л. Г.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
***Науковий керівник: Мовчун С. В.**, к.е.н., доцент,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ВИРОБНИЦТВА М'ЯСНИХ СНЕКІВ ТРИВАЛОГО ЗБЕРІГАННЯ: ПРИКЛАД ДЛЯ УКРАЇНИ

Сегмент м'ясних снеків у Європі демонструє тенденцію до зростання, що обумовлено зміною споживчих звичок – попит зміщується у бік продуктів швидкого споживання з підвищеною поживною цінністю. Виробники відповідають на цю потребу шляхом удосконалення технологій обробки м'яса, оптимізацією рецептур і впровадженням функціональних інгредієнтів. Відтак, цей досвід є показовим для України, де ринок лише формує сталі стандарти у цьому сегменті.

Виробничий цикл м'ясних снеків тривалого зберігання передбачає у своєму процесі використання комбінованих технологій. Так, європейські підприємства активно використовують комбіновані технології консервування, які поєднують сушіння, ферментацію та контрольовану термічну обробку. Такий підхід дозволяє досягати тривалого терміну зберігання без суттєвої втрати органолептичних характеристик. Зокрема, застосування низькотемпературного сушіння сприяє збереженню білкової структури продукту, що підвищує його харчову цінність [1]. Паралельно розвивається напрям використання природних антиоксидантів, які сповільнюють окисні процеси та стабілізують якість продукції протягом усього періоду зберігання. У цьому контексті доцільно акцентувати увагу на рецептурних рішеннях європейських виробників. Адже останні у своєму виробництві інтегрують рослинні компоненти – олії, екстракти спецій, клітковину – не лише для покращання смаку, а й для формування функціональних властивостей продукту. Наприклад, використання олій із високим вмістом ненасичених жирних кислот дозволяє збалансувати ліпідний профіль снеків [2]. Так проходить певна трансформація зміни сприйняття самого продукту, за таких умов він переходить із категорії «перекус» у категорію «усвідомленого

харчування». Ще одним із основних елементів є пакування. Європейська практика орієнтується на використання вакуумних і модифікованих газових середовищ, які стримують розвиток мікрофлори. Паралельно впроваджуються екологічні рішення: біорозкладні матеріали та зменшення кількості пластику. Саме такий спосіб наразі відповідає сучасним трендам сталого розвитку та формує додану цінність продукту в очах споживача [4]. Зазначені процеси представлені на рис.1.

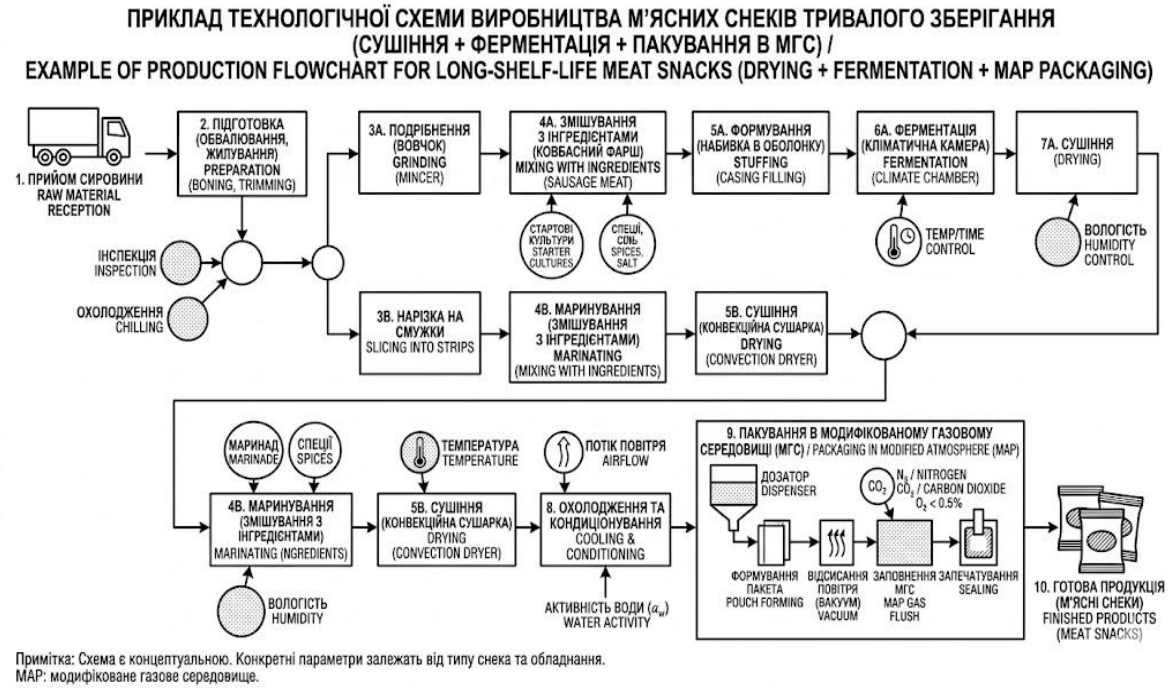


Рис. 1. Приклад технологічної схеми виробництва м'ясних снеків тривалого зберігання (сушіння + ферментація + пакування в МГС)

Відтак, для України цей досвід відкриває кілька практичних напрямів адаптації. Передусім, йдеться про модернізацію технологічних процесів. Нині багато вітчизняних підприємств використовують традиційні методи сушіння, які не забезпечують стабільності якості. Перехід до комбінованих технологій дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Наступним аспектом є рецептурна інноваційність. На жаль, використання функціональних добавок в Україні залишається на низькому рівні. Водночас поєднання рослинних екстрактів і біологічно активних речовин створює базу для створення продуктів високої доданої вартості. З огляду на зосередженість українців до якості раціону, такий розвиток стане ключовим пріоритетом.

Кожен технологічний процес виробництва повинен відповідати стандартизації. За таких умов у країнах ЄС чітко дотримуються вимог системи HACCP і регламентів щодо безпечності харчових продуктів. У такий спосіб забезпечується контроль на всіх етапах виробництва – від відбору сировини до пакування. Внаслідок цього формується довіра споживача до продукту, що прямо впливає на конкурентоспроможність виробника [1].

Водночас імплементація стандартів якості у вітчизняне виробництво є

важливим аспектом, який дозволяє виробникам розширювати ринки збуту відповідно до вимог ЄС, що сприяє вдосконаленню галузі та модернізації підходів до виробництва.

Отже, європейські практики демонструють, що ефективне виробництво м'ясних снеків тривалого зберігання базується на поєднанні технологічної точності, інновацій у рецептурі та жорсткого контролю якості. Для України це не просто орієнтир, а практичний інструмент розвитку галузі. Адаптація цих підходів дозволить створювати продукцію, яка відповідає сучасним вимогам споживача та конкурентному середовищу.

Список використаних джерел:

1. European Commission. Food safety and HACCP requirements. URL: https://food.ec.europa.eu.
2. Fellows P. Food Processing Technology: Principles and Practice. Woodhead Publishing, 2022.
3. Toldrá F., Reig M. Innovations in value-added meat products. Trends in Food Science & Technology, 2021.
4. European Environment Agency. Sustainable packaging in the EU. URL: https://www.eea.europa.eu.
5. FAO. Meat processing and preservation technologies. URL: https://www.fao.org.

УДК: 336.225.674:631

Ярмолюк О.Ф., *к. е. н., доцент,*
Поліський національний університет
(м. Житомир, Україна)

ПОДАТКОВІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО АГРОБІЗНЕСУ

В умовах трансформації сучасної економіки та посилення глобальних викликів, пов'язаних із продовольчою безпекою, змінами клімату, деградацією природних ресурсів й соціальною нерівністю, особливого значення набуває формування моделі соціально відповідального агробізнесу. Аграрний сектор, як складова національної економіки України, виконує не лише виробничу функцію, а й відіграє важливу роль у забезпеченні зайнятості населення, розвитку сільських територій, підтримці екологічної рівноваги та зміцненні соціальної стабільності. В цих умовах виникає потреба у створенні ефективних механізмів державного стимулювання суб'єктів аграрного підприємництва до впровадження принципів соціальної відповідальності у свою господарську діяльність.

У світовій практиці найдієвішим інструментом державного впливу на економічну поведінку суб'єктів господарювання є податкова політика. Система податкових стимулів здатна заохочувати аграріїв до екологічних та інноваційних ініціатив шляхом надання пільг, кредитів чи преференцій. Водночас в Україні цей інструментарій залишається недостатньо розвиненим, оскільки чинні механізми переважно орієнтовані на підтримку обсягів виробництва, а не на соціально-екологічні результати діяльності.

У контексті соціально відповідального агробізнесу податкові стимули мають сприяти активізації екологічно безпечного виробництва, підвищенню соціальних стандартів, розвитку органічного землеробства, впровадженню енергоощадних технологій та підвищенню рівня зайнятості населення у сільській місцевості.

Система оподаткування аграрного сектору України характеризується наявністю окремих спеціальних режимів та податкових пільг, спрямованих на підтримку сільськогосподарських товаровиробників. Зокрема, суб'єкти агробізнесу мають можливість застосовувати спрощену систему оподаткування у вигляді єдиного податку четвертої групи, що передбачає особливий механізм визначення податкового навантаження залежно від площі сільськогосподарських угідь [1, розд. XIV]. Попри наявність певних податкових преференцій, чинна система оподаткування недостатньо орієнтована на стимулювання соціальної відповідальності аграрних підприємств.

На низькому рівні залишається дієвість механізмів податкового заохочення підприємств, які здійснюють інвестиції у розвиток сільської інфраструктури, створюють нові робочі місця у сільській місцевості, впроваджують екологічно безпечні технології виробництва, здійснюють органічне виробництво, реалізують програми енергозбереження та скорочення викидів, фінансують освітні та соціальні проєкти для місцевих громад.

У результаті аграрні підприємства часто не мають достатньої економічної мотивації до здійснення соціально відповідальних заходів, особливо в умовах високого податкового навантаження, нестабільності законодавства та критичного обмеження фінансових ресурсів внаслідок тривалої повномасштабної агресії рф.

Досвід економічно розвинених країн свідчить про ефективність використання податкових інструментів для підтримки соціально відповідального підприємництва в аграрній сфері. У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється стимулюванню органічного виробництва, екологічного землеробства, скороченню використання хімічних добрив та захисту біорізноманіття [2].

Поширеними інструментами податкового стимулювання є податкові кредити на екологічні інвестиції; прискорена амортизація обладнання екологічного призначення; зниження ставок оподаткування для підприємств, що впроваджують «зелені» технології; податкові пільги для виробників органічної продукції; компенсація частини витрат на впровадження

енергоефективних технологій. Наприклад, у Німеччині та Франції активно застосовуються податкові механізми підтримки фермерських господарств, які дотримуються екологічних стандартів виробництва [3, 4]. У США діють програми податкового стимулювання аграрних підприємств, що інвестують у відновлювані джерела енергії та збереження природних ресурсів [5].

Зарубіжний досвід підтверджує, що ефективна система податкового стимулювання має базуватися на поєднанні економічних інтересів держави, бізнесу та суспільства, забезпечуючи баланс між фіскальною функцією податків і необхідністю підтримки сталого розвитку.

В умовах сучасних економічних викликів важливим завданням державної податкової політики є формування ефективної системи стимулювання соціально відповідального агробізнесу. З цією метою доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення зацікавленості аграрних підприємств у реалізації соціальних та екологічних ініціатив.

Основними напрямами вдосконалення податкового стимулювання можуть бути:

- запровадження податкових пільг для підприємств, що здійснюють інвестиції у розвиток сільських територій;
- надання податкових кредитів для суб'єктів господарювання, які впроваджують екологічно чисті технології;
- зменшення податкового навантаження на підприємства, що займаються органічним виробництвом;
- стимулювання створення нових робочих місць через механізм податкових відрахувань;
- удосконалення системи екологічного оподаткування;
- запровадження механізмів податкового заохочення підприємств, які здійснюють соціальні інвестиції у громади.

Важливим напрямом також є забезпечення стабільності податкового законодавства та підвищення прозорості механізмів надання податкових пільг. Ефективність податкового стимулювання значною мірою залежить від рівня довіри бізнесу до державної політики та прогнозованості економічного середовища.

Крім того, необхідно посилити взаємозв'язок між податковими пільгами та конкретними показниками соціальної відповідальності підприємств, що потребує впровадження спеціалізованих об'єктів обліку та форм нефінансової звітності для верифікації таких результатів. Надання податкових преференцій повинно супроводжуватися оцінкою результативності діяльності суб'єктів господарювання у сфері охорони довкілля, розвитку трудового потенціалу та підтримки місцевих громад.

Таким чином, удосконалення податкових стимулів для соціально відповідального агробізнесу сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору, але й забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку України загалом.

Список використаних джерел:

1. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.

2. Regulation (EU) 2021/2115 of the European Parliament and of the Council of 2 December 2021 establishing rules on support for strategic plans to be drawn up by Member States under the common agricultural policy (CAP Strategic Plans) and financed by the European Agricultural Guarantee Fund (EAGF) and by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) and repealing Regulations (EU) № 1305/2013 and (EU) № 1307/2013. *EUR-Lex*. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021R2115.

3. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025: Transitioning to Sustainable Agriculture. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation_22217371.

4. CAP Strategic Plans (2023-2027): Key policy indicators and country overviews (France & Germany) / European Commission. Directorate-General for Agriculture and Rural Development. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/cap-main/planning-and-implementation/cap-strategic-plans_en.

5. Publication 225 (2025), Farmer's Tax Guide / Internal Revenue Service (IRS). Department of the Treasury, USA. URL: https://www.irs.gov/forms-pubs/about-publication-225.

СЕКЦІЯ 4.
СОЦІОЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ ТА ГЕНДЕРНИЙ ПІДХІД У СТРАТЕГІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД ЄС ТА МОЖЛИВОСТІ УКРАЇНИ

УДК 640.43:316.4

***Алексеєнко В.О.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
***Науковий керівник: Шинкарук Л.В.**,*
д. е. н., професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ. Україна)

КАВ'ЯРНЯ ДЛЯ МОТОЦИКЛІСТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ ІНКЛЮЗІЇ ТА РОЗВИТКУ СПІЛЬНОТНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

В умовах воєнного часу та постійних соціально-економічних трансформацій в Україні питання розвитку інклюзивного підприємництва набуває особливої значущості. Держава потребує не лише економічного відновлення, а й відбудови соціальної тканини суспільства, формування нових точок соціальної взаємодії та згуртування громад. Саме в цьому контексті нішеве підприємництво, орієнтоване на конкретні спільноти, виступає одночасно інструментом економічного розвитку та соціальної інклюзії.

Кав'ярня для мотоциклістів є показовим прикладом такого підходу. З одного боку, це повноцінний комерційний заклад із чіткою бізнес-моделлю та прогнозованими фінансовими показниками. З іншого боку, це простір, що об'єднує людей за спільним інтересом, нівелює соціальні відмінності та формує горизонтальні зв'язки між представниками різних верств суспільства. В умовах, коли Україна переживає значне соціальне розшарування, посилення міграційних процесів і необхідність реінтеграції ветеранів, подібні формати підприємництва набувають стратегічного значення.

Мотоциклістична субкультура в Україні демонструє стале зростання протягом останнього десятиліття. За різними оцінками, кількість зареєстрованих мотоциклів в Україні перевищує кілька сотень тисяч одиниць, а реальна аудиторія мотоентузіастів є значно ширшою. При цьому дана аудиторія відрізняється високим рівнем соціальної активності, схильністю до формування спільнот і готовністю підтримувати заклади, орієнтовані саме на їхні потреби. Це створює стійку основу для розвитку відповідної інфраструктури, зокрема тематичних кав'ярень.

Метою дослідження є обґрунтування концепції кав'ярні для

мотоциклістів як моделі соціально орієнтованого підприємництва, аналіз її соціоекономічного потенціалу та визначення місця подібних закладів у системі інклюзивного розвитку українського суспільства в умовах воєнного часу.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання: дослідити соціальний портрет мотоциклістичної спільноти України та її потенціал як цільової аудиторії; визначити інклюзивний вимір концепції кав'ярні для мотоциклістів з урахуванням гендерного аспекту та потреб ветеранів; обґрунтувати організаційно-економічні засади функціонування закладу; оцінити соціоекономічний ефект від реалізації проєкту для громади.

Мотоциклістична спільнота України є соціально різноманітною та неоднорідною. Вона охоплює представників різного віку, починаючи від молоді 18-25 років і завершуючи людьми старшого покоління, різного гендеру, професійного середовища та соціального статусу. Об'єднуючим чинником є спільний інтерес до мотоциклів, дорожньої свободи та відповідного способу життя, що нівелює інші соціальні відмінності та створює унікальне інклюзивне середовище.

Особливої уваги заслуговує гендерний вимір мотоспільноти. Протягом останніх років частка жінок серед мотоциклістів в Україні стабільно зростає, що відповідає загальноєвропейській тенденції залучення жінок до традиційно чоловічих субкультур та видів дозвілля. Це є проявом практичної гендерної інклюзії на рівні повсякденних практик і свідчить про трансформацію суспільних стереотипів щодо розподілу ролей у сфері активного відпочинку. Кав'ярня для мотоциклістів, орієнтована на всіх представників спільноти незалежно від гендеру, може стати простором, що додатково сприяє цій трансформації.

Окремою і надзвичайно важливою групою є ветерани. Мотокультура нерідко стає для людей, які повернулися з фронту, інструментом психологічної реабілітації, відновлення відчуття свободи та контролю над власним життям. Дослідження зарубіжного досвіду свідчать, що мотоциклізм як форма активного дозвілля має терапевтичний ефект для ветеранів, сприяє подоланню соціальної ізоляції та пришвидшує процес реінтеграції в цивільне суспільство. Враховуючи масштаби участі українців у бойових діях, цей аспект набуває особливого значення для соціальної політики держави загалом і для тематичних закладів зокрема.

Концепція кав'ярні для мотоциклістів передбачає поєднання кількох функціональних ролей в одному просторі. По-перше, це повноцінний заклад громадського харчування з якісною кавою, легкими стравами та відповідним асортиментом. По-друге, це місце відпочинку та технічної зупинки для мотоциклістів, обладнане зручним паркінгом для мототехніки, інструментами для дрібного обслуговування та зарядкою для електроприладів. По-третє, це комунікаційний простір спільноти, де проводяться тематичні заходи, зустрічі мотоклубів, презентації та інші активності.

Така багатофункціональність дозволяє диверсифікувати джерела доходу та підвищити стійкість бізнес-моделі. Основними каналами монетизації є

продаж напоїв та їжі, організація платних заходів, продаж мотосупутньої продукції та атрибутики, надання простору для корпоративних заходів мотоклубів та партнерські програми з мотобрендами. Така модель знижує залежність від одного джерела доходу та забезпечує відносну фінансову стійкість навіть в умовах сезонних коливань попиту, характерних для мотосезону в Україні.

Соціоекономічний ефект від реалізації подібного проєкту є багатовимірним. На мікрорівні заклад створює робочі місця, стимулює місцеве споживання та формує стійку клієнтську базу з високим рівнем лояльності, характерним для спільнотно орієнтованих бізнесів. На мезорівні кав'ярня стає точкою тяжіння для мотоциклістів з різних районів міста та регіону, що стимулює супутнє споживання в навколишній інфраструктурі та сприяє розвитку локальної економіки. На макрорівні масштабування подібних моделей нішевого інклюзивного підприємництва може стати частиною більш широкої стратегії відновлення соціального капіталу України в умовах та після завершення війни.

Інклюзивний потенціал закладу реалізується через кілька механізмів. Відкритість простору для всіх представників мотоспільноти незалежно від соціального статусу формує середовище горизонтальної взаємодії. Цілеспрямована робота з ветеранами через спеціальні програми лояльності, знижки та тематичні заходи сприяє їхній соціальній реінтеграції. Залучення жінок-мотоциклісток як рівноправної частини аудиторії та можливих організаторів подій відповідає принципам гендерної рівності та розширення можливостей для жінок у підприємництві.

Кав'ярня для мотоциклістів є моделлю підприємництва, яка органічно поєднує економічну доцільність із соціальною місією. В умовах воєнного часу та необхідності відновлення соціальної тканини українського суспільства подібні заклади набувають значення, що виходить далеко за межі суто комерційної діяльності. Вони стають точками соціальної інклюзії, майданчиками для реінтеграції ветеранів, просторами гендерно рівної взаємодії та драйверами розвитку місцевих спільнот.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці детальної фінансової моделі закладу, аналізі конкурентного середовища на ринку тематичних кав'ярень України та обґрунтуванні маркетингової стратегії з урахуванням специфіки мотоциклістичної аудиторії та її соціального профілю.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua
2. Концепція інклюзивного розвитку України: євроінтеграційний вимір. Київ, 2023.
3. Звіт про стан малого та середнього підприємництва в Україні. Міністерство економіки України, 2024.

4. European Commission. Social Inclusion and Entrepreneurship in the EU: Best Practices. Brussels, 2023.

УДК: 316.346.2-055.1/.2(477:4)

Андраос М.Е., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

ГЕНДЕРНИЙ ПІДХІД У ПОЛІТИЦІ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД ЄС ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Інклюзивний розвиток економіки передбачає створення рівних можливостей для всіх соціальних груп, незалежно від статі, віку чи соціального статусу. У цьому контексті гендерний підхід виступає важливою складовою забезпечення соціальної справедливості та ефективного використання людського потенціалу. У країнах Європейського Союзу гендерна рівність інтегрована у всі напрями державної політики та розглядається як ключовий чинник сталого та інклюзивного економічного зростання [1; 2]. Для України, яка перебуває у стані трансформаційних змін та воєнних викликів, впровадження гендерно орієнтованої політики набуває особливого значення.

Гендерний підхід у політиці інклюзивного розвитку передбачає врахування відмінностей у становищі жінок і чоловіків при формуванні та реалізації економічної, соціальної та інституційної політики. Його ключовим інструментом є гендерний мейнстримінг, що полягає в інтеграції гендерного аспекту на всіх етапах прийняття управлінських рішень [1].

У Європейському Союзі гендерна рівність закріплена на інституційному рівні та реалізується через низку стратегічних документів, зокрема Стратегію гендерної рівності ЄС на 2020–2025 роки, яка визначає пріоритети у сфері забезпечення рівної оплати праці, підвищення рівня зайнятості жінок, подолання гендерного насильства та забезпечення рівного представництва у процесах прийняття рішень [2].

Одним із ключових напрямів гендерної політики є забезпечення рівного доступу до ринку праці. Незважаючи на значні досягнення, у країнах ЄС зберігається гендерний розрив у зайнятості та оплаті праці, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення політик у цій сфері [3]. Зокрема, реалізуються програми підтримки зайнятості жінок, розвитку підприємництва та поєднання професійної діяльності з сімейними обов’язками.

Важливим аспектом є також гендерно орієнтоване бюджетування, яке передбачає врахування гендерних ефектів при розподілі державних ресурсів.

Такий підхід дозволяє підвищити ефективність державних витрат та забезпечити більш справедливий розподіл економічних вигод [1].

В умовах України гендерний підхід до інклюзивного розвитку набуває особливої актуальності у зв'язку з впливом війни, яка суттєво змінила соціально-економічну структуру суспільства. Зокрема, зростає роль жінок у ринку праці, підприємницькій діяльності та забезпеченні функціонування домогосподарств. Водночас посилюються ризики гендерної нерівності, пов'язані з обмеженим доступом до ресурсів, підвищеним навантаженням у сфері догляду та соціальною вразливістю [4].

Одним із пріоритетних напрямів є забезпечення економічної активності жінок, що передбачає розвиток програм підтримки зайнятості, підприємництва та професійної освіти. Особливого значення набуває створення умов для поєднання професійної діяльності з сімейними обов'язками, зокрема через розвиток соціальної інфраструктури та гнучких форм зайнятості.

Важливим є також забезпечення рівного доступу жінок до фінансових ресурсів, що сприяє розвитку жіночого підприємництва та підвищенню рівня економічної незалежності. У цьому контексті доцільним є використання європейського досвіду фінансової підтримки та інституційного сприяння гендерній рівності.

Інтеграція гендерного підходу в політику інклюзивного розвитку України має здійснюватися на основі комплексного підходу, що включає вдосконалення нормативно-правової бази, розвиток інституційної спроможності та підвищення рівня гендерної культури в суспільстві.

Таким чином, гендерний підхід є важливою складовою політики інклюзивного розвитку, що забезпечує рівні можливості для участі жінок і чоловіків у соціально-економічному житті. Досвід Європейського Союзу свідчить про ефективність інтеграції гендерного аспекту у всі сфери державної політики. Для України актуальним є впровадження гендерно орієнтованих підходів з урахуванням сучасних викликів, зокрема воєнних умов. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню економічної активності населення, зниженню нерівності та формуванню інклюзивної моделі розвитку.

Список використаних джерел:

1. Council of Europe. Gender Mainstreaming: Conceptual Framework, Methodology and Presentation of Good Practices. Strasbourg, 1998.
2. European Commission. Gender Equality Strategy 2020–2025. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en (дата звернення: 07.04.26).
3. OECD. Gender Equality in the Labour Market. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/gender/ (дата звернення: 05.04.26).
4. UN Women. Gender Equality and Women's Empowerment in Ukraine. URL: https://www.unwomen.org (дата звернення: 07.04.26).

УДК 070.1:305-055.2:316.346.2

Антоніна М. О.
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України
Науковий керівник: *Кендус Д. І., асистент,*
Національний університет біоресурсів і
природокористування України
(м. Київ, Україна)

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ У ЖУРНАЛІСТИЦІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Гендерна рівність у журналістиці є багатовимірним явищем, що охоплює як питання рівного представництва жінок і чоловіків у редакційних колективах та на керівних посадах, так і рівноправного відображення різних гендерних груп у медіаконтенті. Попри те, що ця проблематика активно обговорюється в міжнародному медіапросторі вже понад три десятиліття, дослідження незмінно фіксують значний розрив між декларованими принципами та реальним станом справ у медіаіндустрії. Аналіз викликів та перспектив гендерної рівності у журналістиці є актуальним науковим завданням, що набуває особливого значення в контексті євроінтеграційного курсу України та трансформацій, зумовлених повномасштабним збройним конфліктом.

Проблема гендерної нерівності у журналістиці структурно виявляється на двох взаємопов'язаних рівнях: рівні організаційному (хто виробляє контент і приймає редакційні рішення) та рівні змістовому (як і кого медіа зображують). На організаційному рівні дані WAN-IFRA Women in News (WIN) Leadership Mapping Report 2024, що охоплює 207 медіаорганізацій у 19 країнах, свідчать: жінки займають лише 24% керівних посад у медіасфері - незначне зростання порівняно з 21% у 2022 р. [4]. Представництво жінок на найвищих позиціях є ще нижчим: менше ніж одна з п'яти посад CEO/Publisher належить жінці, тоді як серед головних редакторів жінки складають лише 30% [4]. Дослідження IFJ (2025 р.) фіксує, що жінки обіймають загалом 27% топових редакційних посад у світі, причому показники коливаються від 46% у Великій Британії до лише 7% у Південній Кореї [5].

На змістовому рівні глобальне дослідження GMMP 2025 встановило, що жінки становлять лише 26% осіб, яких бачать, чують або цитують у новинах, - і цей показник фактично не змінився за останні п'ятнадцять років [3]. В Україні ситуація є подібною: за даними моніторингу Інституту масової інформації (IMI) за 2025 р., жінки з'являються як експертки лише у 21% матеріалів і як героїні публікацій - у 16,5% [1]. При цьому дослідження «Гендерний профіль українських медіа 2024», підготовлене Національною радою спільно з ГО «Жінки в медіа», засвідчує, що лише 30% експертних коментарів у новинах

належать жінкам, попри те, що жінки складають 58% усіх працівників медіасфери [2]. Ця парадоксальна диспропорція між присутністю жінок у галузі та їхньою видимістю у контенті свідчить про глибинний характер структурних бар'єрів.

Ключовими викликами на шляху до гендерної рівності у журналістиці є такі. Перший - феномен «скляної стелі» (glass ceiling): неформальні інституційні бар'єри, що обмежують кар'єрне зростання жінок до вищих редакційних і управлінських посад попри наявність відповідної кваліфікації. Другий - гендерна сегрегація тематичних напрямів: стійка практика «закріплення» жінок-журналістів за «м'якими» темами (культура, здоров'я, освіта) при обмеженому доступі до «жорстких» - політики, економіки, безпеки. Третій - онлайн-переслідування: за даними ГО «Жінки в медіа» та ЮНЕСКО, 81% українських журналісток зазнавали онлайн-атак, що спонукає до самоцензури та суттєво звужує їхній тематичний і публічний простір [2]. Четвертий - гендерний розрив в оплаті праці, що залишається системною проблемою медіагалузі в більшості країн.

В українському контексті зазначені виклики посилюються специфічними умовами воєнного часу. Повномасштабна збройна агресія Росії спричинила, з одного боку, розширення публічної присутності жінок у ролях волонтерок, медичного персоналу та цивільних управлінців. З іншого - «маскулінізація» безпекового дискурсу в медіа призвела до ще більшого звуження частки жіночих голосів у матеріалах про бойові дії та оборону. Комісія з журналістської етики у «Посібнику із журналістської етики» (2023 р.) окремо виділила проблему висвітлення гендерних питань у контексті повномасштабної війни, зафіксувавши нові виклики, пов'язані з ризиком ре-травматизації та стереотипізації жінок як виключно жертв конфлікту [2].

Визначаючи перспективи розвитку гендерної рівності у журналістиці, необхідно відзначити кілька позитивних тенденцій. WAN-IFRA WIN у рамках програми Women in News, що діє вже 15 років у понад 30 країнах, включно з Україною, системно реалізує програми підвищення кваліфікації та менторства для жінок-журналісток [4]. У відповідь на результати Leadership Mapping Report 2025 провідні медіакерівники світу підписали колективний «Pledge» щодо прискорення гендерної рівності в редакціях, заявивши, що «інклюзивні редакції забезпечують якіснішу журналістику, глибше залучення аудиторії та кращі бізнес-результати» [4]. На національному рівні Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення запровадила систематичний моніторинг гендерного балансу регіональних телеканалів, результати якого публікуються з 2025 р. [1].

Таким чином, гендерна рівність у журналістиці є системною проблемою, що не вирішується автоматично зі зростанням кількості жінок у галузі, а потребує цілеспрямованих заходів на організаційному, регуляторному та культурному рівнях. Для України стратегічними напрямами є: розвиток програм лідерства для жінок у медіа, запровадження обов'язкових гендерних аудитів редакційної політики, удосконалення механізмів протидії онлайн-

переслідуванню журналісток та інтеграція гендерної рівності як критерію у євроінтеграційний моніторинг медіасфери. Реалізація цих заходів сприятиме не лише досягненню соціальної справедливості, а й підвищенню якості та суспільної довіри до журналістики загалом.

Список використаних джерел:

1. Інститут масової інформації. Три роки стагнації: як українські медіа зберігають гендерний дисбаланс. Моніторинг IMI 2025. URL: https://imi.org.ua/monitorings/try-roky-stagnatsiyi-yak-ukrayinski-media-zberigayut-gendernyj-dysbalans-doslidzhennya-imi-i67060 (дата звернення: 07.03.2025).
2. ГО «Жінки в медіа»; Національна рада України. Гендерний профіль українських медіа 2024. Київ, 2025. URL: https://wim.org.ua/en/materials/gender-profile-of-ukrainian-media-2025/
3. WACC; UN Women. Global Media Monitoring Project 2025: On Parallel Tracks: News Media and Gender Equality. New York: UN Women, 2025. URL: https://www.unwomen.org/sites/default/files/2025-09/gmmp2025-highlights-of-findings_03092025.pdf
4. WAN-IFRA WIN. Leadership Mapping Report 2024. Who Is Setting the News Agenda? 2025. URL: https://wan-ifra.org/2025/03/who-is-setting-the-news-agenda-new-report-shows-some-progress-in-gender-equality-but-barriers-remain/
5. IFJ. International Women's Day: Study finds women only occupy 27% of top editorial roles. 2025. URL: https://www.ifj.org/media-centre/news/detail/category/press-releases/article/international-womens-day-study-finds-women-only-occupy-27-of-top-editorial-roles

УДК 39.138:004.738.5:364.65

Браславська І.А., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: ***Дєліні М.М.,***
д.е.н., професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК НАПРЯМ ЦИФРОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ

В сучасних умовах розвитку цифрових технологій все більшого поширення отримує цифровий маркетинг, який можна визначити як «маркетинг, який шляхом використання цифрових інформаційно-комунікаційних технологій здійснює адресне розповсюдження маркетингових комунікацій цільовій аудиторії та реалізація маркетингової діяльності у

віртуальному і реальному середовищах» [1]. Вихід інструментів маркетингу в реальний світ відрізняє цей вид маркетингу від інтернет-маркетингу, який притаманний суто маркетинговій діяльності в інтернеті. Таким прикладом цифрового маркетингу можуть бути: QR- коди, інтерактивні екрани [2].

Наведемо на рис. 1 основні аспекти цифрового маркетингу.

Аспекти цифрового маркетингу	всебічний підхід до просування рганізації та її продукції, що вкллючає як онлайн, так й офлайн взаємодію з ЦА
	інтеграція різноманітних інформаційних технологій та інструментів, таких як веб-сайт організації, соціальні мережі, мобільні додатки, Big Data, чат-боти
	забезпечення безперервного зв'язку між роздрібною торгівлею та кінцевим споживачем
	ефективне поєднання інформаційних технологій та людських ресурсів відповідно до потреб споживачів
	гнучка та швидка реакція на зміни в потребах клієнтів
	індивідуалізований піллдхід до кожного споживача

Рис. 1. Аспекти цифрового маркетингу

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Як бачимо, цифровий маркетинг спрямований на всебічне досягнення мети підприємства – досягнення ЦА та задоволення потреб споживача різними цифровими інструментами. Розвиток цифрових технологій дозволяє розвивати інструменти цифрового маркетингу та сприяє більшому охопленню потенційних споживачів. Велике значення це має й для охоплення різних груп населення, які раніше були менш охоплені в силі різних причин. Наприклад, люди похилого віку не мали доступу до інформації щодо можливості отримання різноманітних послуг. Після проведення відповідної маркетингової кампанії, в т.ч. й інструментами цифрового маркетингу, дана цільова аудиторія отримує можливість скористатись цими послугами. Так само, прикладом можуть бути люди з інвалідністю, які завдяки цифровому маркетингу можуть значно збільшити обізнаність щодо своїх можливостей в різних напрямках: отримані послуг, придбанню товарів, опануванню нових знань тощо. Все це сприяє розвитку цифрової інклюзії й в такому випадку цифровий маркетинг виступає інструментом цифрової інклюзії.

Також, можемо говорити про зростання можливостей залучення людей з інвалідністю також до створення цифрового контенту чи розробки кампаній. Чи обробки Big Data тощо. Цифрові можливості значно розширюють можливості

для зайнятості людей з різних груп, в тому числі й людей з інвалідністю. В розвиток цього можемо навести приклад міжнародного проєкту, який знайшов свого відображення в науковій монографії Даивденко Г. У 2019-2021 рр. мав місце проєкт «SMM4WIN: Навички маркетингу в соціальних медіа для посилення інклюзії та зайнятості молодих людей з інвалідністю». Проєкт реалізовувався в межах програми ERASMUS+ К2 «Стратегічне партнерство». Цей проєкт був спрямований на поширенню знань щодо можливостей зайнятості людей з інвалідністю, залучення їх до суспільно корисної діяльності [4].

Таким чином, ми бачимо, що сучасні інструменти маркетингу дозволяють поглибити цифрові інклюзію та залучити різні групи людей, в т.ч. й вразливих як до зайнятості в цій сфері, так й охопити їх в межах своєї активності щодо отримання важливої інформації.

Список використаних джерел:

1. Романенко Л.Ф. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції розвитку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2019. №23. С. 80-84. http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3678906
2. Зінченко Т.Ю., Держак Н.О. Цифровий маркетинг як напрямок удосконалення комунікаційних взаємодій зі споживачами. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2021. №6(270). С.121- 126. https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-115-120
3. Бондаренко В.М., Омельяненко О.В. Цифровий маркетинг сьогодення: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство.* 2024. №67. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3
4. Давиденко Г. Цифрова інклюзія та доступність: соціальна діджиталізація: монографія. Вінниця: ТВОРИ, 2023. 240 с. https://doi.org/10.58521/978-617-552-348-3-2023-236

УДК 070.1:316.34:004.6

Васько П. Є., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Кендус Д. І., *асистент*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ЖУРНАЛІСТИКА ДАНИХ У ВИСВІТЛЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕРІВНОСТІ

Соціально-економічна нерівність є одним із центральних викликів сучасного суспільства, що актуалізує потребу в ефективних інструментах її

дослідження, документування та репрезентації у публічному просторі. Журналістика даних (data journalism) перетворилась на один із найбільш потужних аналітичних інструментів сучасної медіаіндустрії, здатних забезпечити верифіковане, структуроване та наочне висвітлення складних соціальних процесів. Попри це, потенціал дата-журналістики у сфері висвітлення нерівності реалізується значно менш системно порівняно з іншими галузями її застосування - зокрема розслідувальною або електоральною журналістикою. Це зумовлено специфічними методологічними, етичними та інституційними викликами, що постають перед редакціями під час роботи з даними про нерівність.

Нерівність є багатовимірним явищем, яке охоплює економічні (розподіл доходів та активів), соціальні (доступ до освіти, охорони здоров'я, соціального захисту) та просторові (регіональні диспропорції у розвитку) виміри. Кількісні індикатори нерівності - зокрема коефіцієнт Джині, децильний коефіцієнт або індекс людського розвитку - не завжди здатні в повному обсязі відобразити якісний досвід маргіналізованих груп і структурні механізми відтворення нерівності. Ця невідповідність між статистичним описом і соціальною реальністю породжує специфічний методологічний виклик для дата-журналістів: необхідність поєднувати кількісний аналіз із якісними підходами, зокрема контекстуалізацією даних через наративи носіїв досвіду нерівності. Саме тому сучасна дата-журналістика все частіше описується як практика «людиноцентричного аналізу даних» (human-centred data analysis), що інтегрує статистику, геопросторовий аналіз та соціальний репортаж [1].

В умовах України соціально-економічна нерівність суттєво загострилась унаслідок повномасштабного військового вторгнення Росії з лютого 2022 року. За оцінками Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), руйнування інфраструктури, масове внутрішнє переміщення населення та диференційований характер бойових дій призвели до різкого поглиблення регіональних диспропорцій у рівні зайнятості, доступі до соціальних послуг та якості життя [3]. Водночас вимушена цифровізація державного управління та розширення масивів відкритих даних створили нові аналітичні можливості для редакцій, що працюють у форматі дата-журналістики. Поєднання відкритих статистичних баз Державної служби статистики України, реєстрів Міністерства фінансів, геопросторових наборів даних та інформації від міжнародних організацій дозволяє будувати комплексні картини регіональної нерівності, які жодна традиційна текстова стаття відтворити не здатна [2].

Принципово важливою передумовою якісної дата-журналістики у сфері нерівності є дотримання науково обґрунтованих методологічних і етичних стандартів. По-перше, ідентифікація первинного джерела кожного кількісного показника та верифікація методології його збору є обов'язковою умовою

достовірності публікації. По-друге, необхідно суворо розрізняти кореляцію та причинно-наслідковий зв'язок, уникаючи редукціоністських інтерпретацій складних соціальних процесів. По-третє, використання агрегованих або усереднених даних для характеристики індивідуального досвіду є методологічно некоректним і може призводити до стигматизації окремих груп. По-четверте, забезпечення доступності візуалізацій для читачів із різним рівнем статистичної грамотності вимагає від редакцій інвестицій у UX-дизайн та plain language - принципи, що безпосередньо перетинаються з вимогами інклюзивного медіаконтенту. Недотримання цих стандартів ризикує перетворити дата-матеріал на інструмент маніпуляції суспільною думкою.

З погляду жанрово-форматних рішень найбільш результативними для висвітлення нерівності виявляються: інтерактивні картографічні матеріали, що дозволяють аудиторії самостійно досліджувати регіональні диспропорції; порівняльні дата-розслідування реального застосування декларованих антидискримінаційних норм; лонгітюдні аналізи динаміки соціальних показників; а також інфографічні серії, що пов'язують макростатистику з мікрорівнем конкретних громад. Ілюстративним прикладом системного дата-підходу є українській проєкт «Місто без меж» - інтерактивна карта фізичної доступності міського середовища, яка станом на кінець 2023 р. налічувала понад 800 верифікованих локацій і забезпечила підґрунтя для адвокаційних кампаній громадянського суспільства [1]. Цей досвід засвідчує, що журналістика даних здатна не лише описувати нерівність, а й виступати інструментом системного суспільного контролю.

Розвиток журналістики даних у сфері соціально-економічної нерівності є стратегічним завданням, що виходить за межі окремих редакційних ініціатив і вимагає формування інституційних умов. Перша передумова - аналітична культура редакцій, що передбачає наявність фахівців зі статистики, геопросторового аналізу та візуалізації даних у структурі newsroom. Друга - доступність машиночитаємих відкритих даних від органів державної влади, що залежить від послідовного впровадження стандартів відкритості. В умовах євроінтеграційного курсу України директиви ЄС про відкриті дані (зокрема Directive 2019/1024/EU) стануть нормативною базою і для вітчизняних держорганів, що суттєво розширить аналітичний ресурс для редакцій [2]. Третьою передумовою є партнерство медіа з академічною спільнотою та аналітичними центрами, що дозволяє залучати до медіапроєктів науковий апарат і забезпечує взаємне верифікування методологічних підходів.

Отже, журналістика даних має значний, але поки що недостатньо реалізований потенціал у висвітленні соціально-економічної нерівності. Системне використання відкритих даних, дотримання методологічних і етичних стандартів та впровадження інноваційних мультимедійних форматів

здатні зробити нерівність «видимою» для широкої аудиторії і тим самим сприяти формуванню обґрунтованого суспільного дискурсу щодо шляхів її подолання. Для України, де поглиблення нерівності є одним із безпосередніх наслідків збройної агресії, розвиток дата-журналістики в цій сфері набуває не лише наукового, а й виразного суспільно-практичного значення.

Список використаних джерел:

1. Kostynets V., Kostynets I. Digital Media Tools for Accessibility and Inclusion: A Case Study of Ukraine. In: Marcus-Quinn A. et al. (eds) Transforming Media Accessibility in Europe. Springer, 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-60049-4_21

2. Держстат України. Статистична інформація. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 05.05.2026).

3. UNCTAD. Key Statistics and Trends in International Trade 2024. Geneva: UNCTAD, 2025. URL: https://unctad.org/publication/key-statistics-and-trends-international-trade-2024

УДК 378.18:316.346.32-053.6:305

Вєрємєєва В. О. *здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Шинкарук Л. В. *д.е.н.,професор, Національнийуніверситет біоресурсіві природокористування України (м. Київ, Україна)*

МОЛОДІЖНИЙ ОСВІТНІЙ ФЕСТИВАЛЬ «АГРАРНА РЕСПУБЛІКА» ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ТА ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими як глобалізаційними викликами, так і необхідністю післявоєнного відновлення. У цих умовах особливого значення набуває формування якісного людського капіталу, здатного забезпечити сталий розвиток економіки, підвищення конкурентоспроможності держави та інтеграцію у світовий простір. Важливою складовою цього процесу є впровадження інноваційних підходів до освіти, які

виходять за межі традиційних академічних форм і спрямовані на розвиток практичних навичок, лідерства та соціальної відповідальності.

Однією з таких інноваційних форм є молодіжний освітній фестиваль «Аграрна Республіка», який функціонує як імерсивна платформа неформальної освіти. У межах проєкту створюється унікальне освітнє середовище, що моделює функціонування держави з її економічними, політичними та соціальними інститутами. Учасники фестивалю залучаються до виконання різних ролей - від представників органів влади до бізнес-структур, що дозволяє їм на практиці опановувати механізми прийняття рішень, управління ресурсами та відповідальності за результати своєї діяльності .

Значення такого підходу полягає у подоланні розриву між теоретичною підготовкою та реальними потребами ринку праці. Учасники отримують можливість застосовувати знання у змодельованих, але максимально наближених до реальних умовах, що сприяє формуванню компетентностей у сфері менеджменту, фінансів, права та комунікації. Це, у свою чергу, забезпечує підвищення рівня їхньої професійної адаптивності та готовності до викликів сучасної економіки.

Особливу увагу в контексті дослідження привертає інклюзивний потенціал фестивалю. Інклюзивний розвиток передбачає створення умов, за яких усі члени суспільства мають рівний доступ до ресурсів, можливостей та участі у соціально-економічних процесах. Фестиваль «Аграрна Республіка» реалізує цей принцип через відкритість до участі студентів різних спеціальностей, регіонів та соціальних груп. У межах проєкту створюється середовище, де кожен учасник має змогу проявити себе, незалежно від початкового рівня підготовки чи соціального статусу.

Інклюзивність проявляється також у командній організації діяльності, де кожен учасник виконує певну функцію та несе відповідальність за результати спільної роботи. Такий підхід сприяє формуванню культури співпраці, взаємоповаги та толерантності, що є важливими елементами соціальної згуртованості. Крім того, проєкт сприяє інтеграції молоді у професійне середовище шляхом взаємодії з представниками бізнесу, експертами та потенційними роботодавцями.

Не менш важливим аспектом є забезпечення гендерної рівності у межах фестивалю. Гендерна рівність розглядається як один із ключових принципів сталого розвитку, що передбачає рівні права, можливості та доступ до ресурсів для жінок і чоловіків. У рамках «Аграрної Республіки» реалізується принцип рівного доступу до участі у всіх ролях та функціях, включаючи керівні позиції. Відсутність гендерних обмежень щодо розподілу ролей дозволяє руйнувати традиційні стереотипи та сприяє формуванню нової культури рівноправної взаємодії.

Практична реалізація гендерної рівності у проєкті проявляється через залучення жінок до управлінських ролей, участь у прийнятті стратегічних рішень та активну позицію у командній роботі. Це сприяє підвищенню їхньої впевненості, розвитку лідерських якостей та розширенню можливостей професійної реалізації. Водночас чоловіки отримують досвід роботи у середовищі, де цінується партнерство та рівноправність, що позитивно впливає на формування сучасних соціальних установок.

Економічна складова проєкту також відіграє важливу роль у забезпеченні його сталості та ефективності. Загальний обсяг капіталу, необхідний для реалізації фестивалю, становить понад 1,4 млн грн, що формуються за рахунок поєднання організаційних внесків учасників, спонсорської підтримки та інших джерел фінансування . Така гібридна модель дозволяє залучати різні групи стейкхолдерів та забезпечувати фінансову стійкість проєкту.

Водночас аналіз структури витрат показує, що значна частина ресурсів спрямовується не лише на організаційні потреби, а й на створення нематеріальних активів, зокрема освітньої методології, цифрових інструментів та бренду проєкту. Це свідчить про стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток та можливість масштабування. Особливе значення має інвестиція у людський капітал, яка проявляється у підвищенні рівня компетентностей учасників та їхній подальшій професійній реалізації.

Оцінка ефективності проєкту за методологією SROI (Social Return on Investment) дозволяє визначити його соціальну рентабельність. Результати дослідження свідчать, що кожна інвестована гривня генерує близько 3,8 грн соціальної цінності, що підтверджує високий рівень впливу проєкту на розвиток суспільства . Соціальний ефект проявляється у підвищенні рівня фінансової та правової грамотності молоді, розвитку лідерських навичок та формуванні активної громадянської позиції.

Перспективи розвитку фестивалю пов’язані з його трансформацією у масштабовану освітню платформу. Впровадження механізмів ліцензування, розширення партнерської мережі та адаптація моделі для різних цільових аудиторій дозволять підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити фінансову самодостатність проєкту. Крім того, інтеграція цифрових технологій відкриває нові можливості для розширення географії учасників та підвищення якості освітнього процесу.

Отже, молодіжний освітній фестиваль «Аграрна Республіка» виступає ефективним інструментом поєднання освітніх, соціальних та економічних механізмів розвитку. Його реалізація сприяє формуванню інклюзивного середовища, забезпеченню гендерної рівності та розвитку людського капіталу, що є ключовими передумовами сталого розвитку сучасного суспільства.

УДК 070:316.346.2(477):061.1ЄС

***Грінченко І. С.**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
***Науковий керівник: Кендус Д. І.,** асистент*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЄС У СФЕРІ ІНКЛЮЗІЇ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ЖУРНАЛІСТІВ

Комунікаційна стратегія Європейського Союзу у сфері інклюзії формувалася впродовж останніх двох десятиліть у межах Стратегії інклюзії осіб з інвалідністю на 2021–2030 роки та ширшого правозахисного консенсусу навколо Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю (КПОІ). Ратифікація КПОІ державами - членами ЄС заклала нормативну основу для системних змін у підходах до комунікації, зокрема в медіапросторі. Для України, яка прагне членства в ЄС, засвоєння зазначених стратегій є водночас нормативним зобов'язанням і практичним орієнтиром для медіасектору, що перебуває в процесі реформування відповідно до євроінтеграційних вимог.

Варто зазначити, що становлення інклюзивної комунікаційної парадигми в ЄС не було лінійним процесом. На початковому етапі медіа переважно транслювали патерналістський погляд на осіб з інвалідністю як на об'єктів опіки, а не суб'єктів суспільного життя. Поступова зміна підходів відбувалася під тиском громадянського суспільства, академічних досліджень у галузі медіадосліджень та disability studies, а також унаслідок правового закріплення відповідних стандартів на рівні директив ЄС.

До ключових складових комунікаційного підходу ЄС належать: мовна інклюзивність (заміна стигматизуючих термінів підходом, орієнтованим на особу); доступність контенту (субтитри, аудіоопис, легке читання); репрезентативність джерел (залучення людей з інвалідністю як повноправних співрозмовників, а не об'єктів жалю); системна підзвітність (механізми самомоніторингу медіа). Мовна інклюзивність передбачає, зокрема, використання конструкцій «особа з інвалідністю» замість «інвалід», що відповідає підходу, орієнтованому на людину (people-first language), закріпленому в офіційних документах ЄС і рекомендаціях Ради Європи. У 2024 р. ЮНЕСКО опублікувала Практичний посібник із рівності осіб з інвалідністю в медіа, що акумулює ці підходи в операційні рекомендації та пропонує редакціям конкретні інструменти їх реалізації [1].

Доступність контенту є окремим і технічно складним напрямом. Директива ЄС про доступність вебсайтів та мобільних додатків (2016/2102) зобов'язує публічні організації забезпечувати контент у форматах WCAG 2.1,

що поступово поширюється і на медіаорганізації. Субтитрування телевізійного та інтернет-контенту, аудіоопис відеоматеріалів для незрячих користувачів, формат «легкого читання» для осіб з когнітивними особливостями - усі ці компоненти становлять мінімальний стандарт інклюзивної медіапрактики в ЄС.

Уроки ЄС для українських журналістів є неоднозначними. Пряме перенесення стандартів ускладнюється контекстом: повномасштабна війна спричинила масовий приплив людей із набутою інвалідністю до суспільного порядку денного, однак медіасектор виявився непідготовленим до адаптованого висвітлення цієї проблематики. За різними оцінками, внаслідок бойових дій кількість осіб з інвалідністю в Україні суттєво зросла, що висуває якісно нові вимоги до журналістської роботи: від коректного використання термінології до забезпечення голосу ветеранів із набутими порушеннями здоров'я в публічному дискурсі. Форум медіа Донбасу 2024 р. у Києві зафіксував: попри зростання уваги до теми, редакційні політики інклюзії залишаються поодинокою практикою, а більшість редакцій не мають ані внутрішніх стандартів, ані навчених фахівців у цій сфері [2].

Окремою проблемою є відтворення медіа стереотипних образів: героїзація ветеранів без урахування їхньої суб'єктності, надмірна драматизація та акцентування на фізичних обмеженнях, замість зосередження на соціальних і правових бар'єрах. Такий підхід, попри добрі наміри, відтворює дискримінуючий погляд і суперечить моделі інклюзії, що утвердилася в Європі.

Принципово важливим є те, що ЄС розглядає медіаінклюзію не як благодійність, а як складову реалізації права на свободу слова та доступ до інформації. Ця концепція ґрунтується на соціальній моделі інвалідності, що розглядає бар'єри як продукт соціального середовища, а не індивідуальної «недієздатності». Саме таке переосмислення необхідне й українській журналістиці: перехід від сентиментального висвітлення вразливих груп до їх представлення як рівноправних учасників суспільного дискурсу. Для цього медіаорганізації мають переглянути власні редакційні стандарти, практику вибору джерел і спікерів, а також підходи до візуального представлення осіб з інвалідністю.

Практична імплементація уроків ЄС потребує трьох паралельних зусиль: включення стандартів інклюзивної журналістики до навчальних програм журналістських факультетів і програм підвищення кваліфікації; формування інституційних вимог із боку регулятора, зокрема Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення; розбудови практики самооцінювання в редакціях із застосуванням відповідних індикаторів і чеклістів. Стратегія відновлення медіасектору України визначає інклюзивність як ключову складову сталого розвитку медіапростору після завершення воєнного стану, що означає необхідність інтеграції цих підходів уже на етапі відновлення інфраструктури та інституційної перебудови галузі [3].

Реалізація зазначених заходів потребує міжсекторальної координації між медіаспільнотою, організаціями осіб з інвалідністю, освітніми установами та регуляторними органами. Міжнародний досвід, зокрема практика BBC,

Deutsche Welle та інших провідних мовників ЄС, свідчить, що сталі зміни в редакційній культурі досягаються не одноразовими тренінгами, а системними внутрішніми політиками, підкріпленими вимірюваними показниками інклюзивності.

Список використаних джерел:

1. UNESCO. Disability Equality in the Media: Representation, Accessibility, Management. Practical Manual. Paris : UNESCO, 2024. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391032
2. UNESCO. UNESCO supports disability equality for Ukraine's recovery and reconstruction. 2024. URL: https://www.unesco.org/en/articles/unesco-supports-disability-equality-ukraines-recovery-and-reconstruction (дата звернення: 05.05.2026).
3. Build Ukraine Back Better. Agriculture and Media Roadmap. 2024. URL: https://buildukrainebackbetter.org/roadmap-agriculture

УДК 316.774:305:316.722

Гуртовенко В. *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Кендус Д. І. *асистент, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

РОЛЬ МЕДІА У ФОРМУВАННІ ГЕНДЕРНОЇ КУЛЬТУРИ СУСПІЛЬСТВА

Гендерна культура суспільства - це сукупність усталених уявлень, норм, цінностей і практик, що визначають соціально прийнятні ролі, поведінку та можливості жінок і чоловіків у тій чи іншій спільноті. Формування гендерної культури є складним багаторівневим процесом, у якому медіа відіграють одну з ключових ролей поряд із сім'єю, системою освіти та релігійними інститутами. На відміну від інших агентів гендерної соціалізації, медіа охоплюють одночасно масову та різнорідну аудиторію, діючи безперервно і проникаючи в усі сфери повсякденного життя. Вивчення механізмів медійного впливу на гендерну культуру є актуальним теоретичним і прикладним завданням, особливо в умовах стрімкої цифровізації та трансформації медіасередовища.

Теоретичним підґрунтям аналізу ролі медіа у формуванні гендерної культури слугують кілька концептуальних підходів. Теорія «культивації» (cultivation theory) Джорджа Гербнера постулює, що тривале споживання медіаконтенту поступово «культивує» у аудиторії певні уявлення про соціальну

реальність: якщо медіа стабільно зображують жінок у побутових ролях, а чоловіків - у ролях лідерів та експертів, глядачі починають сприймати такий розподіл як природний і нормативний [4]. Теорія «соціального навчання» (social learning theory) Альберта Бандури доводить, що медіаобрази слугують моделями для наслідування, особливо серед дітей і підлітків, що надає медіа роль активного конструктора гендерної ідентичності. Дослідження 2025 р. підтверджує: медіа «є одним з найпотужніших інститутів сучасного суспільства у створенні та поширенні гендерних норм і стереотипів, що формують ідентичності, установки та поведінку на всіх вікових рівнях» [5].

Емпіричні дослідження переконливо засвідчують, що медіаконтент містить стійкі гендерні стереотипи, які відтворюються у різних форматах. Реклама традиційно зображує жінок у ролі домогосподарок або об'єктів споживання, тоді як чоловіки асоціюються з професійним успіхом і технічною компетентністю. У новинному контенті жінки з'являються як експертки лише у 21% матеріалів українських медіа (дані моніторингу IMI, 2025 р.) [1]. Розважальний контент - серіали, фільми, відеоігри - є особливо потужним каналом трансляції гендерних норм через механізм ідентифікації з персонажами. Дослідження, опубліковане в International Journal of Indian Psychology (2024), підтверджує: інтенсивне споживання медіа суттєво корелює з рівнем прийняття традиційних гендерних стереотипів серед молоді [3]. Соціальні мережі, у свою чергу, водночас є майданчиком для поширення стереотипів і простором для виклику їм - залежно від цифрової грамотності та критичного мислення користувача.

Механізм медійного впливу на гендерну культуру є двоспрямованим: медіа не лише відображають, а й конструюють суспільні норми. З одного боку, медіа фіксують і транслюють домінантні гендерні уявлення, відтворюючи їх у вигляді «природних» і само собою зрозумілих. З іншого - медіа здатні руйнувати стереотипи, представляючи альтернативні образи жінок і чоловіків та роблячи видимими групи, що традиційно перебувають на периферії публічного дискурсу. Дослідження Journal of Communication and Management (2025 р.) підкреслює: «позитивні образи жінок і різноманітних гендерних ролей здатні стати каталізатором змін і точкою відліку для молоді», однак жодне медіа не може сприяти гендерній рівності, доки воно саме не зробить її своїм ключовим принципом [2]. Саме тому редакційна гендерна політика є передумовою трансформативного, а не консервативного впливу медіа на гендерну культуру.

В Україні медіасередовище відіграє специфічну роль у формуванні гендерної культури в умовах воєнного часу. Повномасштабна збройна агресія з 2022 р. зумовила масштабні зрушення в суспільних уявленнях про гендерні ролі: жінки активно присутні у ЗСУ, волонтерстві, управлінні громадами, що поступово знаходить відображення у медіарепрезентації. Дослідження «Гендерний профіль українських медіа - 2025», проведене Національною радою у співпраці з ГО «Жінки в медіа» на основі 245 анкет від редакцій із загальною кількістю 7184 працівників, дозволяє відстежити динаміку змін в управлінських

практиках, соціальній відповідальності та готовності медіа впроваджувати внутрішні політики рівності [1]. Водночас дослідники фіксують ризик «героїзаційного стереотипу»: жінки в медіа нерідко зображуються виключно через призму жертовності або виняткового героїзму - що, попри позитивні конотації, є не менш редукційним підходом, аніж традиційна маргіналізація.

Цифрова трансформація медіасередовища відкриває нові виміри у проблематиці гендерної культури. Алгоритми рекомендаційних систем соціальних мереж здатні посилювати ефект «камери луна» (echo chamber), закріплюючи в окремих сегментах аудиторії консервативні гендерні установки. Водночас цифрові платформи надають безпрецедентні можливості для самоорганізації феміністських і гендерно орієнтованих спільнот, виробництва альтернативного контенту та публічної адвокації. Дослідження, опубліковане у Cogent Social Sciences (2025 р.), присвячене впливу соціальних медіа на гендерну ідентичність молоді Казахстану, виявило: зростання цифрової грамотності корелює і з більшою здатністю оскаржувати стереотипи, і з їхнім більш усвідомленим відтворенням, що свідчить про складність і неоднозначність цього взаємозв'язку [3].

Отже, медіа є одним із ключових інститутів формування гендерної культури суспільства, що діє через механізми культивації уявлень, соціального навчання та конструювання символічної реальності. Трансформативний потенціал медіа у сфері гендерної рівності реалізується лише за умови цілеспрямованої редакційної політики, медіаграмотності аудиторії та системного регуляторного середовища. Для України, яка переживає одночасно глибоку трансформацію гендерних ролей унаслідок воєнного досвіду та євроінтеграційну адаптацію медіастандартів, розвиток відповідального гендерного медіадискурсу є стратегічним завданням формування демократичного та інклюзивного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення; ГО «Жінки в медіа». Гендерний профіль українських медіа - 2025. Київ, 2025. URL: https://wim.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/HENDERNYY-PROFIL-UKRAYINSKYKH-MEDIA_2024.pdf

2. Pal M. The Role of Media in Promoting Gender Equality and Challenging Stereotypes. Journal of Communication and Management. 2025. Vol. 4 (3). P. 35–46. URL: https://jcoma.com/index.php/JCM/article/download/320/203

3. Gayathri; Bhuyan B. The Influence of Media on Gender Stereotype Among Young Adults. International Journal of Indian Psychology. 2024. Vol. 12 (4). P. 2117–2127. URL: https://ijip.in/wp-content/uploads/2024/12/18.01.202.20241204.pdf

4. Number Analytics. A Comprehensive Guide to Media Effects on Gender Perceptions and Stereotypes. 2025. URL: https://www.numberanalytics.com/blog/ultimate-guide-media-effects-gender

5. HR Journal of Humanities and Arts. The Role of Media in Shaping Gender Norms and Stereotypes. Vol. 3 (1). Jan–Mar 2025. URL: https://www.hrjha.lexarcheus.com/storage/app/public/pdf/1744952816.pdf

УДК 338.2:005.591.4(477)

Данильченко М.В., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD, Національний університет біоресурсів і природокористування України(м. Київ, Україна)*

ІНКЛЮЗИВНА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА ЄС: МЕХАНІЗМИ ЗГУРТОВАНОСТІ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Інклюзивна регіональна політика є одним із ключових інструментів забезпечення збалансованого розвитку країн Європейського Союзу, спрямованим на скорочення соціально-економічних диспропорцій між регіонами. Її основною метою є підвищення рівня згуртованості (cohesion), що передбачає забезпечення рівного доступу територій до інвестицій, інфраструктури, зайнятості та соціальних послуг [1]. У сучасних умовах для України, яка реалізує політику євроінтеграції та післявоєнного відновлення, досвід ЄС у сфері регіональної інклюзивної політики набуває особливої актуальності.

Регіональна політика Європейського Союзу базується на принципі економічної, соціальної та територіальної згуртованості, закріпленому в установчих договорах ЄС. Вона спрямована на зменшення нерівностей між регіонами через цільове фінансування розвитку менш розвинених територій, модернізацію інфраструктури та підтримку зайнятості населення [2].

Ключовими фінансовими інструментами реалізації інклюзивної регіональної політики є Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF), Європейський соціальний фонд+ (ESF+) та Фонд згуртованості (Cohesion Fund). Ці інструменти забезпечують фінансування інфраструктурних проєктів, розвиток людського капіталу, підтримку малого та середнього бізнесу, а також підвищення інноваційного потенціалу регіонів [1].

Особливістю політики згуртованості ЄС є її програмний характер, який реалізується через багаторічні фінансові рамки (Multiannual Financial Framework). Це дозволяє забезпечити довгострокове планування інвестицій та стабільність фінансування регіонального розвитку. Важливим принципом є також партнерство між Європейською Комісією, національними урядами та регіональними органами влади, що підвищує ефективність реалізації проєктів.

Окрему роль відіграє концепція «place-based policy», яка передбачає врахування специфічних характеристик кожного регіону при формуванні політики розвитку. Такий підхід дозволяє більш точно визначати потреби територій та підвищувати результативність інвестицій [2].

В Україні регіональний розвиток традиційно характеризується значними диспропорціями між регіонами, що посилилися внаслідок воєнних дій. Руйнування інфраструктури, переміщення населення та порушення економічних зв'язків створили додаткові виклики для забезпечення територіальної згуртованості.

В умовах євроінтеграції Україна поступово адаптує інструменти регіональної політики ЄС, зокрема через запровадження принципів програмного фінансування, стратегічного планування розвитку регіонів та впровадження проєктного підходу до використання бюджетних ресурсів. Важливим є також розвиток спроможності місцевих органів влади до управління проєктами регіонального розвитку.

Особливого значення набуває залучення міжнародної фінансової допомоги для відновлення інфраструктури та розвитку людського капіталу в постраждалих регіонах. У цьому контексті політика згуртованості ЄС може стати основою для формування української моделі інклюзивного регіонального розвитку.

Інклюзивна регіональна політика Європейського Союзу є ефективним інструментом забезпечення територіальної згуртованості та зменшення соціально-економічних диспропорцій. Її основою виступає система фінансових інструментів, програмного планування та багаторівневого управління. Для України впровадження європейських підходів до регіональної політики є важливою умовою післявоєнного відновлення та інтеграції до європейського економічного простору. Реалізація принципів інклюзивності на регіональному рівні сприятиме підвищенню стійкості територій та збалансованому розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. European Commission. *Cohesion Policy 2021–2027*. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/2021_2027/ (дата звернення: 07.04.26).

2. Barca F. *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy: A Place-Based Approach to Meeting European Union Challenges and Expectations*. European Commission, 2009. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/reports/2009/an-agenda-for-a-reformed-cohesion-policy (дата звернення: 07.04.26).

3. OECD. *Regions and Cities at a Glance*. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/regional/ (дата звернення: 07.04.26).

УДК: 330.338.2

***Дергач А.В.**, к. держ. упр., доцент*
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
***Джоракулиєв Б.Б.,** здобувач другого*
(магістерського) рівня вищої освіти
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
(м. Київ, Україна)

РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ДОСТУПНОСТІ ЯКІСНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

Процес децентралізації публічної влади в Україні докорінно змінив систему розподілу повноважень та відповідальності між центральними органами виконавчої влади та місцевим самоврядуванням, особливо у сфері охорони здоров'я. В умовах повоєнного відновлення, демографічної кризи та масштабного переміщення населення забезпечення територіальної доступності медичних послуг стає одним із головних індикаторів спроможності територіальних громад. Рівень місцевого самоврядування є найближчим до безпосереднього споживача послуг, тому саме на органи місцевого самоврядування покладається завдання щодо створення такої мережі закладів, яка гарантує кожному мешканцю громади своєчасну, безпечну та якісну медичну допомогу.

Територіальна доступність медичної допомоги в системі публічного управління визначається фізичною наближеністю лікарень та амбулаторій до місць проживання громадян, якістю дорожньо-транспортної інфраструктури та наявністю безбар'єрного простору. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», органи місцевого самоврядування мають широкі повноваження щодо управління комунальним майном та формування місцевих бюджетів. У межах цих повноважень громади зобов'язані здійснювати матеріально-технічне забезпечення закладів первинної та вторинної ланки охорони здоров'я, що перебувають у їхній власності. Це передбачає не лише проведення ремонтів приміщень, а й забезпечення їх автономними джерелами живлення та водопостачання, що є вкрай важливим в умовах інфраструктурних викликів та воєнного стану [1].

Важливим організаційно-правовим інструментом органів місцевого самоврядування у забезпеченні доступності медицини є розробка та фінансування місцевих цільових програм підтримки охорони здоров'я. Оскільки фінансування безпосередньо медичних послуг та ліків здійснюється централізовано через Національну службу здоров'я України (НСЗУ) за програмою медичних гарантій, кошти місцевих бюджетів мають спрямовуватися на розвиток інфраструктури. ОМС можуть фінансувати закупівлю сучасного діагностичного обладнання, автомобілів для сімейних

лікарів у сільській місцевості, а також покривати витрати на комунальні послуги та енергоносії медичних закладів. Такий розподіл фінансових важелів дозволяє знизити навантаження на заклади та спрямувати їхні внутрішні ресурси на підвищення якості лікування.

Кадровий менеджмент та подолання дефіциту медичних працівників у громадах також належать до сфери відповідальності місцевої влади. Для залучення кваліфікованих фахівців, особливо в сільські та віддалені амбулаторії, органи місцевого самоврядування мають розробляти програми місцевих стимулів. Механізми мотивації включають надання службового житла з можливістю подальшої приватизації, виплату одноразової грошової допомоги при працевлаштуванні («підйомних»), забезпечення пільгового проїзду або додаткових доплат до заробітної плати за рахунок місцевого бюджету. Безперервний професійний розвиток та навчання персоналу, організовані за підтримки громади, дозволяють утримувати людський капітал у регіоні та підвищувати рівень довіри населення до місцевої медицини.

Окремим викликом для органи місцевого самоврядування є забезпечення вимог законодавства щодо інклюзивності та безбар'єрності медичного простору. Виконуючи завдання Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року, місцева влада має виступати головним контролером та інвестором у доступність лікарень. Усі комунальні заклади охорони здоров'я повинні бути облаштовані пандусами, підйомниками, тактильною плиткою та інформаційними табло для осіб із порушеннями зору чи слуху. Організація цифрового доступу, зокрема можливість онлайн-запису на прийом через місцеві вебресурси або інтегровані системи, суттєво знижує процедурні бар'єри для маломобільних груп населення та підвищує загальну культуру публічного адміністрування в громаді [2].

У контексті співробітництва територіальних громад та взаємодії з міжнародними донорами органи місцевого самоврядування мають активно використовувати інструменти проєктного менеджменту. Малі громади можуть об'єднувати свої ресурси на засадах співробітництва територіальних громад для спільного утримання лікарень або створення спільних мобільних медичних бригад. Залучення грантових коштів, гуманітарної допомоги та участь у міжнародних програмах, наприклад, за сприяння Всесвітньої організації охорони здоров'я чи Європейського Союзу, дозволяють здійснювати модернізацію медичної інфраструктури без надмірного навантаження на місцевий бюджет.

Таким чином, роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні територіальної доступності якісної медичної допомоги є визначальною для сталого розвитку громад. Ефективність муніципального менеджменту у цій сфері залежить від спроможності поєднувати фінансові можливості децентралізації із людиноцентричним підходом в управлінні. Пріоритетом для місцевої влади має стати створення безбар'єрного, безпечного та технологічно оновленого медичного середовища, спроможного оперативно реагувати на потреби кожного мешканця, що є базовою умовою збереження людського

потенціалу та підвищення якості життя в Україні.

Список використаних джерел

1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

2. Національна стратегія зі створення безбар`єрного простору в Україні. Міністерство розвитку громад і територій: офіційний вебсайт. URL: https://mindev.gov.ua/diialnist/bezbariernyi-prostir/natsionalna-stratehiia-zi-stvorennia-bezbariernoho-prostoru-v-ukraini

УДК: 330.338.2

***Дергач А.В.**, к. держ. упр., доцент*
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
***Замрій Р.О.**, здобувач другого*
(магістерського) рівня вищої освіти
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКСТРЕНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Реформування та забезпечення стабільного функціонування системи екстреної медичної допомоги (ЕМД) є одним із найкритичніших завдань публічного управління в умовах воєнного стану та виникнення надзвичайних ситуацій. Система ЕМД у таких обставинах перетворюється з базового елементу сектору охорони здоров'я на стратегічний компонент національної безпеки та цивільного захисту держави. Управлінсько-правовий вимір цієї проблеми полягає в необхідності швидкої адаптації організаційних структур, нормативно-правової бази та операційних алгоритмів до умов масових санітарних втрат, руйнування інфраструктури та постійних безпекових загроз.

Особливістю публічного управління системою ЕМД в умовах воєнного стану є його «кризова централізація», тобто перехід від децентралізованих моделей координації до вертикалі управління та централізації прийняття рішень. Головним завданням суб'єктів публічного адміністрування, таких як Міністерство охорони здоров'я, обласні військові адміністрації, відповідні структурні підрозділи цивільного захисту, стає забезпечення безперебійної координації між бригадами ЕМД, закладами охорони здоров'я, Державною службою з надзвичайних ситуацій та Збройними Силами України. Нормативно-правове регулювання цього процесу базується на законах України «Про екстрену медичну допомогу» [1], «Про правовий режим воєнного стану» [2] та

Кодексі цивільного захисту України [3], які визначають особливий порядок залучення сил і засобів у кризових ситуаціях.

Організаційно-управлінський аспект функціонування ЕМД під час надзвичайних ситуацій вимагає впровадження специфічних механізмів медичного сортування та оптимізації маршрутів евакуації поранених. Менеджмент центрів екстреної медичної допомоги та медицини катастроф має оперативно коригувати алгоритми госпіталізації, орієнтуючись на завантаженість лікарень, наявність автономних джерел живлення та безпекову ситуацію на автошляхах. Проєктний підхід в управлінні ресурсами системи ЕМД передбачає створення мобільних оперативних штабів, здатних координувати евакуаційні потоки в реальному часі та перерозподіляти кадри й медикаменти між регіонами залежно від інтенсивності кризової ситуації.

Важливим важелем публічного управління є кадрове забезпечення та безперервний професійний розвиток працівників системи ЕМД в умовах довготривалої кризи. Професійне навчання та підвищення кваліфікації лікарів, фельдшерів та диспетчерів мають базуватися на людиноцентричному підході й включати обов'язкові спеціалізовані модулі з тактичної медицини, надання допомоги при специфічних травмах, а також психологічної стійкості та управління стресом. Відповідно до загальних засад державної політики у сфері охорони здоров'я, підготовка кадрів має враховувати міжнародні стандарти та протоколи надання допомоги при масових ураженнях, що дозволяє підвищити виживаність пацієнтів на догоспітальному етапі.

Цифровізація та модернізація інформаційного простору системи ЕМД виступають інструментом зниження управлінських ризиків та підвищення швидкості реагування бригад. Впровадження та підтримання працездатності єдиних оперативно-диспетчерських служб із використанням сучасних систем GPS-навігації, супутникового зв'язку та хмарних платформ обміну даними є критично важливим в умовах руйнування традиційних ліній комунікації. Автоматизація процесів прийому та обробки викликів дозволяє раціонально розподіляти навантаження на бригади, забезпечує прозорість моніторингу системи та мінімізує вплив людського фактору під час координації рятувальних операцій.

У контексті взаємодії з міжнародними партнерами та донорами публічне врядування у сфері ЕМД має орієнтуватися на залучення гуманітарної допомоги, сучасного санітарного транспорту та медичного обладнання. Успішна інтеграція міжнародної підтримки, наприклад, у межах проєктів Всесвітньої організації охорони здоров'я чи програм Європейського Союзу, залежить від спроможності менеджменту системи ЕМД забезпечити прозорий облік, цільове розподілення та ефективне використання отриманих матеріально-технічних ресурсів на засадах інклюзивності та доступності медичної послуги для всіх категорій населення, включаючи маломобільні групи.

Таким чином, ефективне публічне управління системою екстреної медичної допомоги в умовах надзвичайних ситуацій та воєнного стану

залежить від гнучкості інституційної структури, чіткості правового регулювання та проактивності менеджменту. Створення стійкої, адаптивної та технологічно модернізованої системи ЕМД є фундаментальною умовою збереження людського капіталу України та мінімізації наслідків кризових явищ. Пріоритетом для органів публічної влади залишається подальший розвиток міжвідомчої взаємодії, підвищення професійної спроможності кадрів та цифровізація управлінських процесів як запорука національної стійкості та безпеки громадян.

Список використаних джерел

1. Про екстрену медичну допомогу: Закон України від 05 лип. 2012 р. № 5081-VI. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5081-17#Text

2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text

3. Кодекс цивільного захисту України: Кодекс від 02 жов. 2012 р. № 5403-VI. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text

УДК: 330.338.2

***Дергач А.В.**, к. держ. упр., доцент*
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
***Петренко В.С.**, здобувач другого*
(магістерського) рівня вищої освіти
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕДИЧНОЇ СФЕРИ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА ПРАВОВІ РІШЕННЯ

Процес цифровізації системи охорони здоров’я України є одним із найбільш динамічних складників загальнодержавної стратегії електронного врядування та невід’ємною умовою інтеграції в єдиний європейський простір. Перехід від традиційних паперових носіїв до інтегрованих цифрових платформ кардинально змінює логіку взаємодії між державою, закладами охорони здоров’я, медичним персоналом та пацієнтами. Проте масштабна трансформація такої консервативної та критично важливої галузі, як медицина, супроводжується низкою системних викликів організаційного характеру, які потребують розробки та впровадження чітких нормативно-правових рішень на рівні публічного управління.

Організаційні виклики цифровізації медичної сфери лежать насамперед у площині інфраструктурної нерівності та різного рівня цифрової грамотності суб'єктів системи. Нерівномірність забезпечення лікарень, особливо у сільській місцевості та на рівні територіальних громад, якісним комп'ютерним обладнанням та швидкісним інтернетом створює бар'єри для повноцінного функціонування електронної системи охорони здоров'я (eHealth). Крім того, опір інноваціям з боку частини медичного персоналу та відсутність базових цифрових навичок у пацієнтів похилого віку суттєво уповільнюють впровадження таких інструментів, як електронні рецепти, направлення та медичні карти. Вирішення цих організаційних проблем вимагає від органів публічної влади реалізації комплексних програм підвищення кваліфікації кадрів та інвестицій у цифрову інфраструктуру на засадах інклюзивності й безбар'єрності.

Правовий вимір цифрової трансформації охорони здоров'я фокусується на забезпеченні кібербезпеки та захисту персональних даних пацієнтів. Медична інформація належить до категорії чутливих даних, тому її збирання, обробка та зберігання в електронних реєстрах створюють високі ризики несанкціонованого доступу або витоку інформації. Нормативно-правове регулювання цієї сфери має суворо відповідати вимогам Закону України «Про захист персональних даних» [1] та гармонізуватися із європейськими стандартами, зокрема Загальним регламентом про захист даних (GDPR) [2]. Правові рішення мають чітко регламентувати рівні доступу до електронних медичних карт для різних категорій медичних працівників, визначати відповідальність за порушення конфіденційності та закладати обов'язкові вимоги до сертифікації комплексних систем захисту інформації в медичних інформсистемах.

Окремим організаційно-правовим викликом є легітимізація та розвиток телемедицини, роль якої критично зросла в умовах надзвичайних ситуацій, пандемій та воєнного стану. Публічне управління у цій сфері має забезпечити чітку правову базу для дистанційного консультування, діагностики та моніторингу стану пацієнтів. Законодавство повинно чітко визначати юридичний статус телемедичного висновку, розмежовувати відповідальність лікаря, який надає дистанційну консультацію, та лікаря, який безпосередньо перебуває поруч із пацієнтом, а також встановлювати правові механізми фінансування та оплати таких послуг через систему державних медичних гарантій [3].

Важливим напрямом трансформації є автоматизація управлінських процесів усередині самих закладів охорони здоров'я за допомогою сучасних CRM-систем та інструментів бізнес-аналітики. Це дозволяє керівникам лікарень у режимі реального часу моніторити використання ліків, завантаженість персоналу, ефективність використання обладнання та фінансові потоки. Прозорість та підзвітність, які забезпечуються цифровими технологіями, мінімізують корупційні ризики при державних закупівлях медичних засобів та розподілі бюджетного фінансування. Такий підхід повністю відповідає принципам прозорого публічного адміністрування та підвищує загальну якість і

доступність медичної допомоги.

Отже, успіх цифрової трансформації медичної сфери залежить від балансу між швидкістю організаційних змін та надійністю правових рішень. Мінімізація інфраструктурних ризиків, підвищення цифрової компетентності медиків, забезпечення безкомпромісного захисту даних та законодавче врегулювання новітніх технологій є ключовими завданнями для суб'єктів публічного врядування. Лише системна та послідовна державна політика у сфері електронного здоров'я дозволить створити адаптивну, безпечну та високоефективну медичну систему, здатну зберегти людський капітал України та забезпечити європейський рівень обслуговування громадян.

Список використаних джерел

1. Про захист персональних даних: Закон України від 01 чер. 2010 р. № 2297-VII. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text

2. Загальний регламент про захист даних (GDPR), застосовується з 25 травня 2018 р. URL: https://www.gdpr.org.ua/

3. Що таке телемедицина? Національна служба здоров'я України: офіційний вебсайт. URL: https://ehealth.gov.ua/2021/11/15/shho-take-telemedytsyna/

УДК 316.42:004:305-055.2(4-672ЄС)

Дєліні М.М., *д.е.н., професор,*
Національний університет
біоресурсів і
природокористування України
(м. Київ, Україна)

ГЕНДЕРНО-ОРІЄНТОВАНА ПОЛІТИКА ЄС В РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ

Цифрова інклюзія в Європейському Союзі (ЄС) набуває все більшого значення, адже вона створює передумови для максимально ефективного залучення різних груп людей до повноцінного життя. Завдяки цифровізації різних аспектів життя люди можуть отримати доступ до послуг, які раніше були важкодоступними. Так, люди з інвалідністю можуть відвідувати сайти тих магазинів, до яких важко дістатись. Також вони можуть отримувати освіту завдяки засобам дистанційної освіти, що значно підвищує їхні можливості в майбутньому та дозволяє розкрити свій потенціал на ринку праці.

Згідно офіційного сайту Єврокомісії, цифрова інклюзія визначена як намір на рівні ЄС забезпечити рівний доступ кожному споживати та робити власний внесок в цифровий світ [1].

Велике значення цифрова інклюзія також може відігравати й для включення жінок. Жінки досі залишаються більш вразливою групою, ніж чоловіки, в ЄС досі наявний розрив між чоловіками та жінками, як на ринку праці, так й в її оплаті. Щоб подолати соціально-економічні проблеми всередині ЄС, важливим є вирівнювання дисбалансу, більш активне залучення жінок до трудового життя, дотримання балансу між роботою та життям тощо.

Як зазначають українські вчені, впровадження гендерно-орієнтованих підходів в процеси цифровізації дозволяє досягти більш високого рівня інклюзивності в суспільстві, рівності та збалансованості [2].

Однією з можливостей розвитку цифрової інклюзії на території ЄС є Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) та сектор, який з ними пов'язаний. Роль цього сектору значно зростає в світі й потребує все більшої кількості спеціалістів. Але кількість жінок в ньому не є настільки представленою, в порівнянні з іншими секторами [3]. ЄС в дослідженні цього сектору також спирається на таку дефініцію як STEM, що означає (охоплює) науку, технології, інженерію та математику. Так, за даними ЄС, тільки 1/3 випускників STEM та 1/5 зайнятими в ІКТ є жінками [3].

Наведемо на рис. 1 офіційну статистичну інформацію щодо зайнятості жінок в ІКТ в порівнянні з зайнятими чоловіками. Як бачимо, частка жінок не мала відмітного зростання певний період й зараз зазначається, що вона не має тенденцію до підвищення. Хоча, починаючи з 2022 р. можна помітити зростання не долі жінок в ІКТ, а саме кількості осіб й ця динаміка зберігається до 2025 р. включно. Це свідчить про ефективність відповідної політики з боку ЄС. Частка зайнятих жінок в працюючому населенні ІКТ, дійсно, зберігається на тому самому рівні протягом всього аналізованого періоду.

Рисунок 1. Порівняння зайнятих чоловіків та жінок в ІКТ, тис. осіб
Джерело: побудовано автором на основі [4]

ЄС проводить стимулювання зайнятості жінок в сфері ІКТ через надання різноманітних грантів та нагород у відповідних галузях. Так, діє щорічна Європейська премія за цифрові навички, яка також включає категорію присвячену жінкам «Жінки в ІКТ кар'єрі». Її основною орієнтацією є підтримка проєктів, які націлені на жінок в сфері ІКТ [3].

Цікавим є також приклад проєкту WIDCON (Connecting Women in Tech), відповідно якого створено екпертну мережу, яка визначає найкращі практики із залучення жінок та дівчат в ІКТ шляхом навчання та входу в професію [3].

Вартим уваги є також така діяльність в сфері стимулювання зайнятості жінок в ІКТ та цифровій інклюзії, яку провадить DigitalEurope. Вони є частиною консорціуму ініціатив, що фінансуються ЄС, для сприяння залученню жінок в напрямку цифрової зайнятості. Однією з таких ініціатив є вже згадана нами Європейська премія за цифрові навички. Також вони провадять проєкт Тиждень кодування «Жінки в цифровому світі» [5]. Ці та інші проєкти відіграють значну роль в підвищенні ролі жінок в сфері залучення до ІКТ та, відповідно, до розвитку цифрової інклюзії.

Євросоюз приділяє багато уваги, щоб реалізувати гендерно-орієнтований підхід в цифровій інклюзії, що значно розширить можливості як самої інклюзії, так й залучення жінок та дівчат до різних аспектів життя. Досвід ЄС є важливим й для України, так як він враховує потреби різних груп населення та включає орієнтацію на сучасні досягнення в сфері цифрової інклюзії.

Список використаних джерел:

1. Digital inclusion. European Commission. URL : https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-inclusion (last accessed: April 07, 2026).
2. Бутник О. Гендерний мейнстримінг та цифрові трансформації в державному секторі: нові підходи до гендерно орієнтованого врядування. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. №21. С. 195 – 200. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.195
3. Women in Digital. European Commission. URL : https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/women-digital (last accessed: April 07, 2026).
4. Employed information and communication technology (ICT) specialists by sex. Eurostat. URL : https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_sks_itsps/default/table?lang=en (last accessed: April 19, 2026).
5. Empowering Women in digital: Learn about some of our current projects. DigitalEurope. URL : https://www.digitaleurope.org/resources/empowering-women-in-digital-learn-about-some-of-our-current-projects/ (last accessed: April 18, 2026).

УДК 005.96:338.48(477)

Дєліні О.С.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Дєліні М.М.,
д.е.н., професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

НАПРЯМИ РЕГУЛЮВАННЯ ВЕБ-ДОСТУПНОСТІ В ЄС ЯК ПРОЯВ ЦИФРОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ

Цифрова інклюзія в сучасному світі отримує свого поширення внаслідок різних причин, в тому числі й через ті можливості, які вона надає: збільшення доступності залучення різних груп населення до споживання різних цифрових послуг. Для людей з інвалідністю значно підвищуються можливості споживання інтернет-послуг, відвідування сайтів, ознайомлення із інформацією, навчання тощо. Це сприяє покращенню якості життя, більш глибокій інтеграції в суспільство, підвищенню освітнього рівня, збільшенню можливостей розкриття власного потенціалу.

Європейський Союз (ЄС) розуміючи можливості цифрової інклюзії в досягненні цілей Європейського стовпу соціальних прав, всіляко розвиває її різні аспекти. Одним з таких є веб-доступність, яка передбачає надання можливостей комфортного користування Інтернетом, взаємодіяти в ньому [1]. Також можна це охарактеризувати як засіб надання можливості всім людям, незалежно від їхніх можливостей, доступу до користування всіма функціями, які наявні в інтернеті [2].

Значна кількість послуг наразі переходить також в онлайн формат, що притаманно як приватному бізнесу, так й публічній діяльності. З одного боку, це дозволяє підвищити якість життя населення та сприяє більш швидкому отриманню послуг. Але, з іншого, люди з інвалідністю можуть мати проблеми з доступністю таких послуг в онлайн форматі. Наприклад, для людей з вадами зору просто неможливо отримати доступ до споживання онлайн-послуг. Або для людей без інвалідності також може виникати потреба прослухати текст до відео, або подивитись субтитри при неможливості слухати. В такому випадку необхідно надати таку можливість для людей, які відчувають в цьому потребу.

ЄС зазначає, що цифрова доступність виходить за межі звичайних стандартів та веб-дизайну. Вона має забезпечити можливість споживати послуги для всіх, хто цього потребує, що значно підвищить комфортність та якість життя людей. Для цього на рівні ЄС була прийнята Директива про Веб-доступність, яка вступила в дію 22 грудня 2026 р. й яка регулює кращу

доступність сайтів та мобільних додатків публічної сфери для людей з інвалідністю [1].

Веб-доступність в ЄС має відповідати 4 принципам (POUR- принципи), які ми наведемо на рис. 1.

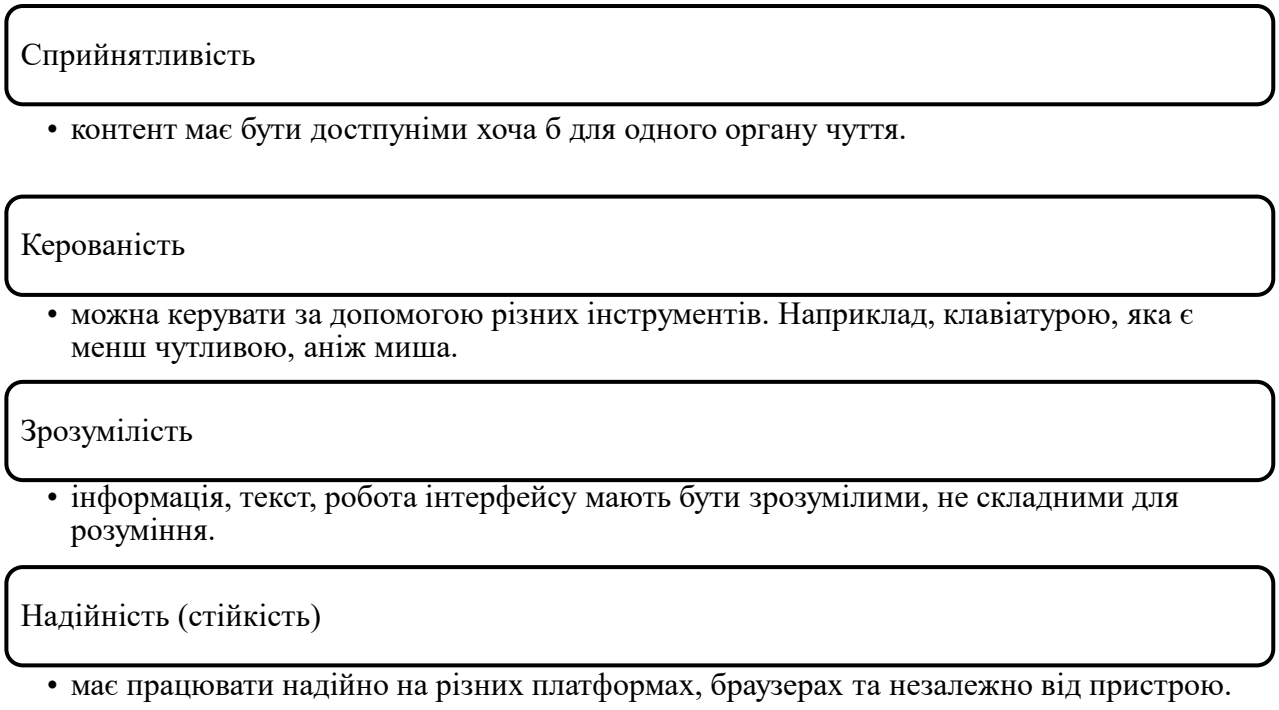


Рис. 1. 4 Принципи веб-доступності в ЄС

Джерело: сформовано автором на основі [2, 3]

Ці принципи дозволяють зробити користування інтернету комфортним та сприяють доступності отримати різні послуги для людей з різними потребами та можливостями. Згідно вимог до сайтів люди мають мати можливість збільшувати масштаб на 300%, управляти сайтом за допомогою клавіатури, а не лише миши, мати можливість аудіо прослуховування тексту чи, навпаки, вмикати субтитри, використовувати програму зчитування з екрану та ін. [3]. Все це значно розширює можливості цифрової інклюзії в ЄС, так як дозволяє надати зацікавленим особам послуги, які раніше були обмежені в силу різних причин. Люди можуть робити покупки в інтернеті, читати інформацію, до якої раніше мали обмежений доступ в силу відсутності фізичної можливості передивлятись відео або слухати вголос, більш зручно користуватись, використовуючи клавіатуру та комбінації клавіш та ін. Розвиток технологій, в дійсності, надає велику кількість можливостей для розвитку інклюзії та включення людей в повноцінне функціонування суспільства.

Список використаних джерел:

1. Web accessibility. European Commission. URL : https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/web-accessibility (last accessed: 10/04/2026)

2. Accessibility of the Europarl website. European Parliament. URL: https://www.europarl.europa.eu/portal/en/accessibility (last accessed: 10/04/2026)
3. Directive (EU) 2016/2102 of the European Parliament and the Council of 26 October 2016 on the accessibility of the websites and mobile applications of public sector bodies. Official Journal of the European Union. URL : https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016L2102&from=EN (last accessed: 10/04/2026)

УДК 327.055.2:341.7

***Єрмакова М.С.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
***Науковий керівник: Прушківська Е.В.**,*
д.е.н., професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

РОЛЬ ЖІНОЧОЇ ДИПЛОМАТІЇ У ФОРМУВАННІ ІНКЛЮЗИВНИХ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

Традиційна архітектура міжнародних відносин протягом століть вибудовувалася на засадах політичного реалізму та неореалізму, де ключовими категоріями аналізу виступали держава, сила, національний інтерес та баланс потужностей. У цій системі, відомій як Realpolitik, міжнародне середовище розглядалося як анархічний простір, де виживання кожного суб'єкта залежить від його здатності домінувати або ефективно конкурувати за обмежені ресурси та геополітичний вплив. Соціологічна логіка вивчення міжнародних відносин довгий час базувалася на розпізнаванні асиметричних відносин влади, де епістемологічні принципи часто збігалися з патріархальними ієрархіями, виключаючи жіночий досвід як такий, що не відповідає «жорстким» реаліям високої політики. Центральним елементом жіночого підходу є концепція «м'якої сили» (soft power), яка в контексті інклюзивності стає інструментом побудови довгострокової довіри. Замість короткострокових тактичних перемог, жіноча дипломатія фокусується на створенні стійких соціальних мереж та міжлюдських зв'язків, що виступають запобіжником конфліктів [2]. У теорії феміністичного стендпойнту підкреслюється, що інклюзивність означає врахування інтересів не лише держав як абстрактних політичних конструкцій, а й конкретних людських спільнот, чия безпека часто не збігається з мілітарними цілями урядів.

Ефективність залучення жінок до мирних процесів підтверджується не лише теоретичними розробками, а й масштабними статистичними дослідженнями. Дані ООН свідчать про те, що участь жінок у розробці та підписанні мирних угод робить їх на 35% частіше тривалими понад 15 років. Це пояснюється специфікою жіночого порядку денного: жінки-дипломатки зазвичай дивляться за межі суто військових аспектів припинення вогню, таких як дислокація військ чи демілітаризація. Вони вносять у переговорний процес питання соціальної справедливості, відновлення доступу до охорони здоров'я, освіти та забезпечення прав постраждалих груп. Мирні угоди, які включають жінок, мають ширшу соціальну підтримку, оскільки жінки часто представляють інтереси громадянського суспільства та локальних громад. Успіх таких коаліцій, як Жіноча коаліція Північної Ірландії (NIWC), демонструє, що жінки здатні долати релігійні та політичні розколи заради спільного блага. Вони ввели в переговори ідеї адвокації жертв, інтегрованої освіти та змішаного житла, що стало фундаментом для примирення після десятиліть «Смути» [3].

Жіноча присутність у провідних міжнародних організаціях, таких як ООН, ОБСЄ та ЄС, призводить до якісного зміщення фокусу міжнародної політики. Ті питання, які раніше вважалися «низькою політикою» (low politics) або другорядними (екологічна безпека, подолання бідності, захист прав меншин), завдяки жіночому лідерству виходять на перший план. Інклюзивність у міжнародних відносинах означає не просто присутність жінок, а надання суб'єктності тим групам, які традиційно були виключені з процесу прийняття рішень. ОБСЄ активно впроваджує порядок денний «Жінки, мир і безпека» через свої польові операції, акцентуючи увагу на людському вимірі безпеки. Це включає боротьбу з дискримінаційними практиками та підтримку інклюзивного врядування. Європейський Союз також намагається інтегрувати гендерну рівність у свою зовнішню політику, хоча дослідження показують, що ці питання часто маргіналізуються в основних дискурсах, особливо під час криз.Проблема полягає в тому, що навіть при наявності нормативних рамок, реальне впровадження інклюзивних принципів часто стикається з інерцією бюрократичних апаратів.

Однією з найсильніших сторін жіночої дипломатії є її здатність працювати на рівні «другого ешелону» (Track II), що включає неофіційні та недержавні канали комунікації. Поки офіційні дипломати (Track I) часто обмежені політичними мандатами та протоколами, жінки-активістки, експертки та лідерки громадянського суспільства створюють гнучкі мережі, що зберігають діалог навіть у часи найглибших криз. Цей підхід базується на розбудові довіри (trust-building) та тривалому підтриманні стосунків, що є критично важливим для врегулювання затяжних конфліктів. Мережева

солідарність дозволяє створювати горизонтальні зв'язки між країнами, які є більш стійкими до політичних змін, ніж офіційні союзи. Жіночі рухи в Ліберії, наприклад, продемонстрували неймовірну стратегічність, використовуючи тактики від «секс-страйків» до масових протестів, щоб змусити сторони конфлікту повернутися за стіл переговорів. У Північній Ірландії жінки об'єднали представниць ворогуючих громад - католиків та протестантів - навколо спільних гуманітарних цілей, дегуманізуючи конфлікт та шукаючи точки дотику там, де офіційна політика бачила лише протистояння.

В умовах повномасштабної агресії Росії проти України жіноча дипломатія стала одним із ключових факторів національної стійкості та міжнародної адвокації. Українські жінки-дипломатки, політикині та активістки ефективно використовують інструменти м'якої сили та стратегічної комунікації для мобілізації світової підтримки. Вони діють не лише як представниці держави, а й як голоси мільйонів постраждалих, поєднуючи професійну майстерність із глибокою емпатією та ціннісним підходом. Оксана Маркарова, колишній Посол України в США, стала символом фінансової та інвестиційної стійкості. Її робота над залученням інвестицій та плануванням відбудови України ще під час активних бойових дій закладає інклюзивні принципи у майбутню стратегію відновлення країни. Її призначення радницею Президента з питань відбудови підкреслює важливість жіночої експертизи у вирішенні найскладніших державних завдань[1]. З іншого боку, Еміне Джапарова, як представниця кримськотатарського народу, успішно просуває питання територіальної цілісності та захисту прав корінних народів через платформу «Кримська платформа», роблячи окупований Крим невід'ємною частиною глобального порядку денного. Саміт перших леді та джентльменів, ініційований Оленою Зеленською, став унікальним міжнародним майданчиком, де м'яка сила перетворилася на дієвий інструмент вирішення гуманітарних криз. П'ятий саміт, присвячений освіті, підкреслив роль знань у формуванні мирного майбутнього, а кампанії щодо ментального здоров'я та безбар'єрності демонструють відданість України принципам інклюзивності навіть у найтемніші часи [1].

Сучасні цифрові технології надали жінкам небачені раніше можливості для впливу на світову політику. Соціальні мережі та цифрові платформи дозволяють лідеркам виходити на прямий зв'язок зі світовою спільнотою, оминаючи традиційні ієрархічні структури. Це сприяє демократизації міжнародних відносин, роблячи їх більш прозорими та відкритими. Цифрові інструменти стали особливо важливими в умовах криз, забезпечуючи доступ до життєво необхідної інформації та створюючи платформи для мобілізації ресурсів. Однак цифрова дипломатія також підсвітила глибокі гендерні розриви та нові форми дискримінації. Дослідження Копенгагенського університету, що

проаналізувало діяльність послів зі 164 країн, виявило шокуючу статистику: жінки-дипломатки отримують на 66,4% менше ретвітів, ніж їхні колеги-чоловіки. Ця «цифрова невидимість» не пов’язана з якістю контенту чи рівнем професійності, а є наслідком глибинних алгоритмічних упереджень та соціальних стереотипів, які продовжують маргіналізувати жіночий голос в онлайн-просторі.

Жіноча дипломатія є критичним фактором формування інклюзивного світу. Вона трансформує міжнародні відносини з простору боротьби за домінування у простір спільної відповідальності. Проте в Україні частка жінок серед послів становить лише 19%, що нижче за середній європейський показник у 28%. Подолання цих структурних бар'єрів та підтримка жіночого інтелекту є необхідною умовою для побудови системи глобальної безпеки, яка реально враховує потреби кожного члена суспільства.

Списком використаних джерел:

4. Жінка в дипломатії. Час війни. Нариси, спогади, інтерв'ю / упоряд.: І. Матяш, Т. Сибіга. Житомир : Бук-Друк, 2025. 348 с.
5. Жіноче обличчя української дипломатії. Нариси, спогади, інтерв'ю / авт.-упоряд. І. Матяш. Житомир : Бук-Друк, 2024. 288 с.
6. Гендерний розподіл у дипломатії України: шлях до рівності. *Укрінформ*. 2024. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3934345-gendernij-rozpodil-u-diplomatii-ukraini-slah-do-rivnosti.html
7. Coomaraswamy R. A Global Study on the Implementation of United Nations Security Council resolution 1325. New York : UN Women, 2015. 420 p.

УДК: 331.5:004.738.5(477)

Єрьомін В.Є., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

ІНКЛЮЗИВНА ЗАЙНЯТІСТЬ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН

Цифрова трансформація економіки суттєво змінює структуру ринку праці, форми зайнятості та вимоги до професійних компетентностей

працівників. У цих умовах концепція інклюзивної зайнятості набуває особливого значення як підхід, що забезпечує рівний доступ різних соціальних груп до можливостей цифрової економіки. У Європейському Союзі інклюзивна зайнятість є складовою політики «Digital Economy and Society», яка спрямована на подолання цифрового розриву та підвищення участі населення у цифрових ринках праці [1]. Для України це питання є стратегічним у контексті післявоєнного відновлення та інтеграції до єдиного цифрового простору ЄС.

Інклюзивна зайнятість у цифровій економіці визначається як система умов і механізмів, що забезпечують рівний доступ до цифрових робочих місць, можливостей віддаленої роботи, цифрового підприємництва та онлайн-платформ зайнятості для всіх соціальних груп, включаючи жінок, молодь, осіб з інвалідністю, ветеранів та мешканців периферійних територій.

Однією з ключових характеристик цифрової економіки є платформізація ринку праці, що передбачає зростання ролі цифрових платформ (freelance, gig economy, remote work platforms) у формуванні зайнятості. З одного боку, це розширює можливості доступу до роботи незалежно від географічного розташування, а з іншого - створює ризики нестабільної зайнятості та соціальної незахищеності працівників [2].

У країнах ЄС політика інклюзивної цифрової зайнятості реалізується через поєднання програм розвитку цифрових навичок (digital skills), підтримки перекваліфікації працівників та регулювання платформної економіки. Особливе значення має ініціатива «Digital Skills and Jobs Coalition», яка спрямована на підвищення цифрової грамотності населення та адаптацію робочої сили до нових технологічних умов [1].

Важливим аспектом є подолання цифрового розриву, який проявляється у нерівному доступі до цифрових технологій, інтернету та цифрових компетентностей. Цей розрив має як територіальний (місто/село), так і соціальний вимір (вік, рівень освіти, дохід), що безпосередньо впливає на можливості участі у цифровій економіці.

У науковій літературі підкреслюється, що інклюзивна цифрова зайнятість є не лише економічною категорією, а й соціальним механізмом зменшення нерівності, оскільки дозволяє інтегрувати в ринок праці групи, які традиційно мали обмежений доступ до зайнятості [2].

В Україні цифрова економіка розвивається прискореними темпами, зокрема у сфері ІТ, дистанційної роботи та цифрових послуг. Війна стала каталізатором переходу до віддалених форм зайнятості, що дозволило зберегти робочі місця та адаптувати бізнес до кризових умов. Водночас зберігаються значні виклики, пов’язані з нерівним доступом до цифрової інфраструктури, недостатнім рівнем цифрових навичок та фрагментарністю регулювання платформної зайнятості.

Особливого значення набуває розвиток системи безперервного навчання (lifelong learning), яка дозволяє працівникам адаптуватися до швидких технологічних змін. У цьому контексті ключовим є розвиток державних та приватних програм перекваліфікації у сфері цифрових компетентностей.

Перспективним напрямом є також формування інклюзивних цифрових екосистем зайнятості, які поєднують освітні платформи, роботодавців, державу та міжнародні організації для створення рівних можливостей доступу до роботи в цифровій економіці.

Концептуалізація інклюзивної зайнятості у цифровій економіці як трикомпонентна модель:

1. доступність (інфраструктура та цифрові технології),
2. компетентність (цифрові навички та освіта),
3. інституційна захищеність (регулювання платформної зайнятості та соціальні гарантії).

Це дозволяє розглядати цифрову зайнятість не лише як ринковий феномен, а як складову політики соціальної інклюзії.

Інклюзивна зайнятість у цифровій економіці є ключовим чинником трансформації ринку праці в умовах технологічних змін. Досвід Європейського Союзу демонструє ефективність поєднання цифровізації, розвитку компетентностей та соціального регулювання. Для України розвиток інклюзивної цифрової зайнятості є стратегічним завданням, що сприятиме зменшенню нерівності, підвищенню економічної активності населення та інтеграції до європейського цифрового простору.

Список використаних джерел:

1. European Commission. Digital Skills and Jobs Coalition. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-skills-and-jobs-coalition (дата звернення: 13.04.26).
2. OECD. The Future of Work in the Digital Economy. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/employment/future-of-work/ (дата звернення: 13.04.26).
3. World Bank. Digital Economy for Development. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment (дата звернення: 13.04.26).

УДК: 331.5-056.26(4-6ЄС:477)

Зарицький Є.І., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD,*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ІНКЛЮЗІЯ НА РИНКУ ПРАЦІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИК ЄС ТА СТАН В УКРАЇНІ

Зайнятість є одним із ключових вимірів соціальної інклюзії – вона

забезпечує не лише економічну самодостатність, а й соціальну ідентичність, відчуття суспільної причетності та психологічне благополуччя людини. Для осіб з інвалідністю доступ до гідної зайнятості залишається одним із найгостріших викликів інклюзивного розвитку в більшості країн світу. За даними Міжнародної організації праці, рівень зайнятості серед осіб з інвалідністю є в середньому на 20–30 відсоткових пунктів нижчим, ніж серед осіб без інвалідності, тоді як рівень бідності серед цієї категорії населення є непропорційно вищим [1]. В Україні ця проблема набуває особливої гостроти в умовах війни: стрімке зростання кількості осіб, які набули інвалідність внаслідок бойових дій або поранень, у поєднанні з руйнуванням ринку праці та соціальної інфраструктури, створює безпрецедентне навантаження на системи соціального захисту та реабілітації. Порівняльний аналіз практик ЄС у сфері інклюзивної зайнятості осіб з інвалідністю та оцінка стану відповідних систем в Україні є необхідною основою для формування ефективної національної політики.

Підходи ЄС до забезпечення зайнятості осіб з інвалідністю еволюціонували від патерналістської моделі медичної компенсації до сучасної моделі прав і можливостей, закріпленої у Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю, ратифікованій усіма державами – членами ЄС [2]. Ця трансформація означає принципову зміну логіки державної політики: особа з інвалідністю розглядається не як об'єкт соціального захисту, а як повноправний економічний суб'єкт, якому суспільство зобов'язане забезпечити рівні можливості для реалізації свого потенціалу. На практиці це втілюється у комплексі правових, фінансових та організаційних механізмів, що охоплюють як регулювання ринку праці, так і реформу систем освіти, охорони здоров'я та соціального захисту.

Серед конкретних інструментів інклюзивної зайнятості, що застосовуються в країнах ЄС, виділяють кілька основних груп. Перша – антидискримінаційне законодавство та вимоги розумного пристосування робочого місця: роботодавці зобов'язані вживати заходів для адаптації робочого місця, графіка та умов праці до потреб працівника з інвалідністю, якщо це не створює для них непропорційного тягаря [1]. Друга – квотні системи із фінансовими стимулами: у Франції, Німеччині та Австрії роботодавці з певною чисельністю персоналу зобов'язані забезпечити квоту робочих місць для осіб з інвалідністю або сплачувати цільовий внесок до фондів підтримки зайнятості цієї категорії. Третя – субсидування зайнятості та підтримані програми працевлаштування, що передбачають тривалий супровід особи з інвалідністю на робочому місці фахівцем із зайнятості [3]. Четверта – розвиток соціальних підприємств і захищених підприємств (sheltered workshops), що забезпечують зайнятість для осіб із тяжкими формами інвалідності в адаптованому середовищі.

Порівняльний аналіз ефективності різних моделей свідчить, що найвищих результатів у сфері інклюзивної зайнятості досягають країни, що поєднують жорстке антидискримінаційне законодавство з активними програмами

підтримки та інвестиціями в інклюзивну освіту з раннього дитинства [2]. Фінляндія, Швеція та Данія демонструють рівень зайнятості осіб з інвалідністю, що наближається до 50–55%, – значно вищий, ніж середній показник по ЄС у 48%. Ключовим фактором успіху скандинавських країн є комплексність підходу: інклюзивна зайнятість розглядається не як ізольована соціальна програма, а як наскрізний принцип, що пронизує всі рівні освітньої, медичної та економічної систем.

В Україні система забезпечення зайнятості осіб з інвалідністю залишається переважно успадкованою від радянської моделі, що базується на медичній концепції інвалідності та патерналістській логіці соціального захисту. Квотна система, закріплена у законодавстві, передбачає обов'язкове працевлаштування осіб з інвалідністю у розмірі 4% від середньооблікової чисельності штатних працівників підприємств із чисельністю понад 8 осіб, однак механізми контролю за виконанням цієї вимоги та фінансові санкції за її порушення залишаються недостатньо дієвими [4]. Рівень зайнятості осіб з інвалідністю в Україні до початку повномасштабного вторгнення становив близько 26–28%, що суттєво нижче середнього показника по ЄС. Війна погіршила ситуацію: зростання кількості осіб з набутою інвалідністю відбувається паралельно зі скороченням попиту на робочу силу та руйнуванням реабілітаційної інфраструктури.

Реформування системи інклюзивної зайнятості в Україні відповідно до стандартів ЄС передбачає кілька взаємопов'язаних напрямів. По-перше, перехід від медичної до біопсихосоціальної моделі оцінки інвалідності, що визначає не ступінь обмежень, а залишковий потенціал та необхідні форми підтримки. По-друге, розвиток системи підтриманого працевлаштування як альтернативи традиційним захищеним підприємствам. По-третє, запровадження ефективних механізмів розумного пристосування робочого місця з фінансовою компенсацією роботодавцям відповідних витрат [3]. По-четверте, розвиток інклюзивної професійної освіти, що забезпечує молодим людям з інвалідністю рівний доступ до здобуття конкурентоспроможних кваліфікацій.

Інклюзія осіб з інвалідністю на ринку праці є одночасно соціальним обов'язком суспільства та економічною необхідністю, особливо в умовах скорочення трудового потенціалу України внаслідок війни та демографічних втрат. Досвід країн ЄС переконливо свідчить, що ефективна інклюзивна зайнятість потребує не точкових заходів, а системної трансформації – правової, інституційної та культурної. Для України, де кількість осіб з інвалідністю стрімко зростає, реформування системи інклюзивної зайнятості відповідно до кращих практик ЄС є стратегічним пріоритетом, що визначатиме як соціальну справедливість, так і продуктивний потенціал поствоєнної економіки.

Список використаних джерел:

1. International Labour Organization. Disability Inclusion Strategy and Action Plan 2020–2023. Geneva : ILO, 2020. 52 p.

2. United Nations. Convention on the Rights of Persons with Disabilities. New York : UN, 2006. 30 p.
3. Waddell G., Burton A. K. Is Work Good for Your Health and Well-Being? London : The Stationery Office, 2006. 250 p.
4. Шумило М. М. Правове регулювання зайнятості осіб з інвалідністю в Україні: сучасний стан та перспективи реформування. Право України. 2021. № 3. С. 78–94.

УДК: 331.5-053.6:334.72(4-6ЄС:477)

Іванченко Д.О., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Голєва М.С., *PhD, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

МОЛОДІЖНА ЗАЙНЯТІСТЬ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ЧИННИКИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД ЄС ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

Молодь є одночасно найціннішим ресурсом і найбільш вразливою групою на ринку праці. З одного боку, молоде покоління є носієм нових компетенцій, підприємницької енергії та інноваційного потенціалу, необхідних для структурної модернізації економіки. З іншого – молоді люди системно стикаються з вищим рівнем безробіття, нижчими заробітними платами та більшою нестабільністю зайнятості порівняно зі старшими віковими групами, що робить їх одним із ключових об'єктів інклюзивної соціально-економічної політики [1]. В Україні молодіжна зайнятість набуває особливої складності в умовах війни: мобілізація, вимушена міграція, руйнування освітньої та економічної інфраструктури суттєво деформують траєкторії входження молоді на ринок праці та реалізації підприємницьких ініціатив. Аналіз досвіду ЄС у сфері молодіжної зайнятості та підприємництва і визначення можливостей його адаптації до українських реалій є актуальним завданням для формування ефективної інклюзивної політики.

Проблема молодіжного безробіття набула критичних масштабів в ЄС під час економічної кризи 2008–2012 років, коли рівень безробіття серед молоді у таких країнах, як Іспанія та Греція, перевищив 50% [2]. Відповіддю на цю кризу стало запровадження у 2013 році Гарантії молоді (Youth Guarantee) – зобов'язання держав – членів ЄС забезпечити кожному молодому безробітному до 25 років пропозицію якісної зайнятості, подальшого навчання, учнівства або

стажування впродовж чотирьох місяців після втрати роботи або завершення освіти. У 2020 році Гарантію молоді було оновлено та розширено до 30 років. Досвід реалізації цієї програми демонструє її значний потенціал для скорочення молодіжного безробіття, однак водночас виявляє системну проблему: найбільш вразливі категорії молоді – ті, що не навчаються, не працюють і не проходять професійної підготовки (категорія NEET) – найважче піддаються охопленню стандартними програмами зайнятості і потребують індивідуалізованих підходів [1].

Молодіжне підприємництво є окремим і особливо важливим виміром інклюзивної зайнятості. Підприємницька діяльність дозволяє молодим людям не лише забезпечити власну зайнятість, а й створювати робочі місця для інших, впроваджувати інновації та формувати нові ринкові ніші. В ЄС підтримка молодіжного підприємництва реалізується через багаторівневу екосистему: програму Erasmus для молодих підприємців, що надає можливість набуття досвіду у діючих малих і середніх підприємствах в інших країнах ЄС; мережу Enterprise Europe Network, що забезпечує консультаційну підтримку; Європейський інвестиційний фонд, що субсидує мікрокредитування молодіжних підприємницьких ініціатив через програму EaSI [3]. Країни з найрозвиненішими екосистемами молодіжного підприємництва – Фінляндія, Естонія та Нідерланди – поєднують фінансову підтримку з потужною ментальною та освітньою складовою, формуючи підприємницьке мислення як загальну компетенцію, а не вузьку спеціалізацію.

Гендерний вимір молодіжної зайнятості та підприємництва заслуговує окремої уваги в контексті інклюзивного розвитку. Дослідження свідчать, що молоді жінки стикаються з подвійним бар'єром – гендерною дискримінацією на ринку праці та недостатнім доступом до підприємницького фінансування [2]. У більшості країн ЄС частка жінок серед молодих підприємців є суттєво нижчою, ніж частка чоловіків, незважаючи на вищий середній рівень освіти жінок. Подолання цього розриву через цільові програми підтримки жіночого молодіжного підприємництва є важливою складовою інклюзивної молодіжної політики, що набуває особливого значення для України в умовах, коли значна частина чоловіків призовного віку перебуває на військовій службі.

В Україні молодіжна зайнятість зазнала під впливом війни системної деформації. За різними оцінками, понад мільйон молодих українців виїхали за кордон, значна частина юнаків була мобілізована, а руйнування підприємств і скорочення економічної активності в постраждалих регіонах позбавили молодих людей перспектив зайнятості на місцевому рівні [4]. Водночас воєнний час відкрив нові можливості: зростання попиту на фахівців у сфері оборонних технологій, логістики, медицини та відновлення інфраструктури формує нові ринкові ніші, де молодіжне підприємництво може знайти своє

місце. Цифрова економіка та ІТ-сектор, де Україна традиційно має сильні позиції, залишаються відносно стійкими до воєнних ризиків і продовжують генерувати попит на молодих фахівців.

Формування ефективної системи підтримки молодіжної зайнятості та підприємництва в Україні відповідно до стандартів ЄС потребує кількох стратегічних кроків. По-перше, запровадження національного аналога Гарантії молоді з урахуванням специфіки воєнного та поствоєнного ринку праці. По-друге, розбудова інклюзивної екосистеми молодіжного підприємництва, що охоплює мікрофінансування, менторство, акселераційні програми та доступ до міжнародних ринків через механізми євроінтеграції. По-третє, реформування системи професійної освіти у напрямі більшої гнучкості, практичної орієнтованості та відповідності потребам ринку праці, що трансформується [3]. По-четверте, розробка цільових програм підтримки молоді категорії NEET – найбільш вразливої групи, ризик довгострокової соціальної ексклюзії якої є найвищим.

Молодіжна зайнятість і підприємництво є не лише соціальною проблемою, а й стратегічним ресурсом інклюзивного розвитку – адже саме молодь визначатиме продуктивний потенціал, інноваційну спроможність та соціальну згуртованість України у довгостроковій перспективі. Досвід ЄС переконливо свідчить, що інвестиції у молодіжну зайнятість і підприємництво мають найвищу соціально-економічну віддачу серед усіх форм активної політики на ринку праці. Для України, яка стоїть перед завданням поствоєнного відновлення і євроінтеграції одночасно, формування комплексної інклюзивної системи підтримки молоді є не просто пріоритетом соціальної політики, а необхідною умовою сталого національного розвитку.

Список використаних джерел:

1. O'Reilly J., Eichhorst W., Gábos A. Five Characteristics of Youth Unemployment in Europe. SAGE Open. 2015. Vol. 5. № 1. P. 1–19.
2. European Commission. Youth Employment Support: A Bridge to Jobs for the Next Generation. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2020. 28 p.
3. Schoof U. Stimulating Youth Entrepreneurship: Barriers and Incentives to Enterprise Start-ups by Young People. Geneva : ILO, 2006. 84 p.
4. Лібанова Е. М., Цимбал О. І. Молодіжний ринок праці України: парадокси та проблеми. Демографія та соціальна економіка. 2020. № 2. С. 46–65.

УДК: 338.43:330.341.1-022.332-055.2

Івлєва В. О., *здобувач другого*
(магістерського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Прушківська Е.В.,
д. е. н., професор,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
(м. Київ. Україна)

РОЛЬ ЖІНОЧОГО ФЕРМЕРСТВА В РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Сучасна парадигма аграрного розвитку ґрунтується на засадах екологізації виробничих процесів та забезпечення інклюзивності сільських громад. Пріоритетність переходу до низьковуглецевої економіки актуалізує пошук нових суб'єктів соціально-економічних трансформацій, здатних імплементувати принципи сталого господарювання. У цьому контексті жіноче фермерство в умовах структурної перебудови аграрного сектору Європейського Союзу та України постає фундаментальним чинником становлення зеленого підприємництва та реалізації Глобальних цілей ООН. У межах реалізації Європейського зеленого курсу та реформування Спільної аграрної політики ЄС дедалі більшого значення набуває роль жінок як агентів екологічних змін, інновацій та системної соціальної трансформації агропродовольчих систем. Проте, за даними Європейської Комісії, попри управління третиною фермерських господарств ЄС, жінки залишаються обмеженими у доступі до великого землеволодіння та розподілу аграрних субсидій, що підтверджує стійкість структурних гендерних дисбалансів у сільському господарстві Європи [2].

Попри наявні інституційні бар'єри, саме жінки дедалі частіше виступають ініціаторками екологічно орієнтованих моделей господарювання. У державах-членах ЄС простежується чітка тенденція: фермерські господарства під керівництвом жінок демонструють вищу схильність до імплементації органічного землеробства, агроекологічних практик та заходів зі збереження біорізноманіття, а також активніше розвивають короткі ланцюги постачання продукції («від лану до столу»). Результати масштабного дослідження проєкту FLIARA, що охопило понад 200 інноваційних кейсів у десяти країнах Євросоюзу, засвідчують високу активність фермерок у впровадженні регенеративного землеробства та моделей економіки замкненого циклу (circular economy). Такі підходи спрямовані на системне зниження антропогенного навантаження на довкілля та підвищення адаптивної стійкості агросистем до кліматичних викликів. Зазначене верифікує статус жіночого фермерства як одного з визначальних драйверів переходу до "зеленої" парадигми розвитку в

аграрному секторі ЄС.

Важливим прикладом інституційної підтримки є ініціативи Європейської Комісії, зокрема створення платформи Women in Farming, яка спрямована на розвиток мережі жінок-фермерок, менторство та обмін практиками між країнами ЄС[2]. Центральним елементом діяльності є наставництво, яке об'єднує досвідчених фермерів із жінками-фермерками або тими, хто лише починає свою діяльність у галузі. Така взаємодія передбачає як індивідуальну, так і групову підтримку, сприяє обміну практичними знаннями, розвитку бізнес-навичок, диверсифікації діяльності та кращій орієнтації на ринку, що в підсумку посилює довгострокову стійкість фермерських господарств. Водночас Європейський інститут гендерної рівності підкреслює, що навіть за умов активної участі жінок у фермерстві зберігається гендерний розрив у доступі до фінансових ресурсів, землі та інвестицій, що обмежує масштабування їхнього бізнесу[3].

Особливу роль жіноче фермерство відіграє у розвитку сільських територій та соціального підприємництва. Жінки часто стають ініціаторами диверсифікації сільської економіки через розвиток агротуризму, локальної переробки продукції та створення кооперативів. У дослідженнях ЄС відзначається, що жіночі фермерські ініціативи мають високий рівень соціальної орієнтації та спрямовані не лише на прибуток, але й на розвиток громад і збереження сільської ідентичності. Це робить жіноче фермерство важливим елементом сталого розвитку, який поєднує економічні, екологічні та соціальні цілі.

У контексті України роль жіночого фермерства особливо посилюється в умовах війни та необхідності відновлення аграрного сектору. Жінки дедалі частіше беруть на себе управлінські, виробничі та логістичні функції у фермерських господарствах, що підвищує стійкість сільських громад і сприяє адаптації агросектору до кризових умов.

Важливим прикладом міжнародної підтримки є програма EIT Food "Empowering Women in Agrifood (EWA)", яка реалізується в Україні компанією Radar Tech як 6-місячна акселераційна програма. Вона передбачає навчання, наставництво та фінансову підтримку жінок-підприємниць у агропродовольчому секторі. У 2025 році програма стартувала з 203 заявок, з яких було відібрано 10 учасниць для розвитку інноваційних агростартапів. У межах ініціативи учасниці отримують доступ до менторів, бізнес-тренінгів і можливостей залучення інвестицій, що сприяє створенню екологічно орієнтованих бізнес-моделей та інтеграції у європейський агропродовольчий ринок[1].

Таким чином, жіноче фермерство є не лише соціальним феноменом, а й важливим економічним та екологічним ресурсом. Воно виступає рушієм

зеленого підприємництва, сприяє впровадженню інновацій у сільському господарстві, розвитку сталих моделей виробництва та посиленню інклюзивності аграрного сектору. Досвід Європейського Союзу демонструє, що інтеграція гендерного підходу в аграрну політику підвищує ефективність зелених трансформацій, тоді як український контекст показує значний потенціал жінок як ключових агентів відновлення та модернізації агросектору.

Список використаних джерел:

1. EIT Food. Ten Ukrainian women join EWA 2025 to transform the future of the agrifood sector. [Electronic resource]. Режим доступу: https://www.eitfood.eu/news/ten-ukrainian-women-join-ewa-2025-to-transform-the-future-of-the-agrifood-sector
2. European Commission. EUSurvey. Women in Farming Platform [Electronic resource]. Режим доступу: https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/ab90cf6d-b0ac-131a-cef9-2585407f46d8
3. European Institute for Gender Equality (EIGE). Gender mainstreaming in agriculture and rural development. [Electronic resource]. Режим доступу: https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/policy-areas/agriculture-and-rural-developmen
4. FLIARA Project. Female-led innovation in agriculture and rural areas. [Electronic resource]. Режим доступу: https://fliara.eu/

УДК 334.722-055.2:336.71:004

***Колісніченко П.**, доктор наук, проректор з міжнародного співробітництва, ВШТІП Академії прикладних наук, м. (м. Познань, Польща)*
***Чуницька І.І.**, д.е.н., професор, професор кафедри фінансових ринків і технологій, Державний податковий університет, (м. Ірпінь, Україна)*

FINTECH ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ: ПОДОЛАННЯ БАР'ЄРІВ У ДОСТУПІ ДО КАПІТАЛУ ДЛЯ ЖІНОК-ПІДПРИЄМНИЦЬ

Нині сегмент бізнес-ініціатив жінок представляє величезну економічну можливість і зацікавленість не лише в Латинській Америці та Карибському басейні, а й в Європейському Союзі. Зазначене обумовлено тим, що віковий

ценз у жінок є вищим ніж у чоловіків. Тому для подовження своєї реалізації та задоволення життєвих потреб жінки все частіше для себе обирають підприємницьку діяльність. Втім на шляху масштабування свого бізнесу саме жінки стикаються з перепонами фінансування. Так, у Домініканській Республіці частка жінок-підприємниць становить 44 % мікро- і малого до середнього підприємництва (MSMEs), однак, вони у сім рази менше масштабують свій бізнес ніж чоловіки зважаючи на обмежений доступ до фінансування та послуг з розвитку бізнесу. За цих умов провідна фінансова установа Banco BHD на основі аналізу і вивчення цієї проблематики дійшла висновку, що фінансування жінок-підприємниць має великий нерозкритий потенціал, який може позитивно вплинути з одного боку на зростання бізнесу, а з іншого – призвести до надходження від 3-7 млрд дол США в наступні десять років. Однак, ці позитивні зміни можливі лише за умови швидкого масштабування жіночого бізнесу, так само як і чоловічого. Відтак, у 2012 році банк Banco BHD запустив новий фінансовий продукт – карту Tarjeta Mujer, який орієнтований для задоволення потреб жінок-клієнток, де зроблено акцент на зборі та використанні сегрегованих за статтю даних (SDD). Це дало можливість розробити дорожню карту розподілу та сегментації даних про жіночій мікро-, малий та середній бізнес (WMSMEs), яка ґрунтується на шести етапах, а саме: 1) оцінці потреби та визначені поняття; 2) плані збору даних WMSME; 3) оновлені системи; 4) зборі даних; 5) аналізі та використанні даних; 6) звітності за WE Finance Code [1]. Відмітимо, що успіх карти Tarjeta Mujer забезпечив високий рівень повернення інвестицій: у перші 12 місяців після запуску BHD досяг 40 % рівня прийняття, порівняно з 12–16% для інших карток. Зазначене слугувало початком запуску програми орієнтованої на жінок, яка отримала назву «Mujer Mujer» і була репрезентована у 2015 році, а свого лідерського піку у галузі обслуговування ринків жінок банк досяг у 2023 році. Саме у цьому році банк BHD став засновником Женського фінансового кодексу підприємниць (WE Finance Code) у Домініканській Республіці – це перша країна, яка запустила цей кодекс [1].

У цьому контексті слід акцентувати увагу на такому, у Вашингтоні в окрузі Колумбія, 9 листопада 2023 року було представлено нову ініціативу з розширення можливостей жінок-підприємниць і подолання розриву у фінансовій інклюзії – Кодекс фінансування жінок-підприємниць (WE Finance Code), представниками якого стали Ініціатива фінансування жінок-підприємниць (We-Fi) глобальне партнерство, яке розташоване у Світовому банку. Ця ініціатива знайшла підтримку від лідерів шести багатосторонніх банків розвитку (MDBs), які об’єдналися для партнерства зі спільною метою – стимулювання системних змін, а також прискорення ґендерної рівності у масштабі: «Ми, партнери з виконання We-Fi, прагнемо сприяти доступу до фінансових послуг для жінок і підприємств, керованих жінками, пропонувати інноваційні рішення для мобілізації капіталу та підтримувати сприятливі умови для ґендерного інклюзивного фінансування.» [2]. Ця ініціатива має вектор направлення на сприяння фінансовій інклюзії, в якій «…Кодекс фінансів WE –

це зобов'язання постачальників фінансових послуг, регуляторів, банків розвитку та інших гравців фінансової екосистеми працювати разом для збільшення фінансування, яке надається жінкам під керівництвом мікро-, малих і середніх підприємств (WMSME) у всьому світі…» [2]. Суть Кодексу розкривається у його простоті, добровільній обіцянки фінансових установ підтримати мету подолання фінансових розривів для WMSMEs і взяти на себе зобов'язання діяти у трьох напрямах: 1) Лідерство – полягає у призначенні старшого керівник для просування зусиль організації щодо підтримки WMSMEs. 2) Дані – щорічне відстеження та звітування про фінансування, яке надано WMSMEs. 3) Діяльність – полягає у розширенні та впроваджені нових заходів для підтримки та фінансування WMSMEs [1].

Відповідно запровадження цифровізації фінансових послуг у діяльності фінансових установ щодо фінансування WMSMEs постає як інструмент нівелювання людського фактора у процесі оцінки кредитоспроможності. Так, 1) алгоритмічне кредитування та Big Data як альтернатива заставі FinTech-рішення дозволяють перейти від аналізу статичної застави до динамічного оцінювання грошових потоків (Cash-flow analysis) за допомогою штучного інтелекту, що дозволяє жіночим стартапам отримувати капітал без надання фізичних активів. 2) Open Banking та інфраструктура API впровадження директиви PSD2 та стратегії ЄС щодо цифрових фінансів створюють умови для безпечного обміну даними. Це дозволяє платформам верифікувати транзакційну історію бізнесу, що скорочує час ухвалення рішення з тижнів до хвилин. Водночас використання практичних кейсів цифрових платформ у ЄС дає можливість: автоматизувати фінансовий менеджмент для SME; зробити більш демократизованим доступ до капіталу через P2P-лендинг; здійснювати фінансування на основі доходів (Revenue-based financing) для онлайн-брендів. Окремної уваги заслуговують: 1) створення «регуляторних пісочниць» (Regulatory Sandboxes) та інклюзивних алгоритмів, що дозволяє тестувати AI-моделі на предмет відсутності гендерної дискримінації під наглядом регуляторів; 2) цифрова ідентифікація та єдиний доступ (eIDAS та ESAP) спрощує процедури KYC, дозволяючи жінкам дистанційно керувати капіталом, а платформа ESAP робить фінансову звітність жіночого бізнесу доступною для великих інвесторів.

Сьогодні Кодекс впроваджується у понад 30 країнах світу, збільшуючи кількість фінансових установ у світі, які розкривають рівень фінансування WMSMEs. Зазначимо, що Україна не стоїть осторонь цієї ініціативи. Так, у березні 2026 року в Україні відбувся ознайомчий вебінар для фінансових установ щодо приєднання до WE Finance Code за підтримки Міністерства економіки України, НБУ та ЄБРР, а також партнерів асоціації банків України, небанківських фінансових установ і міжнародних партнерів. Адже актуальність цього питання стрімко зростає ще й за умови військових дій. Так, за оцінками у 2025 році 61 % нових фізичних осіб-підприємців становили жінки, і понад третину бізнесів очолюється також ними. Відмітимо, що перепони щодо фінансування їхнього бізнесу є наявними. Так рівень схвалення кредитів для

цього сегмента становить лише 41 % із загального 61 %, тоді як для бізнесів, що очолюють чоловіки – це 76 %. Зазначене формує значний, але, на жаль, ще недостатньо реалізований потенціал для банківського сектору. Відтак проведення даного заходу стало першим кроком до практичного провадження WE Finance Code в Україні. Наступним етапом повинно бути приєднання банків і фінансових установ до Кодексу як підписантів і запуск внутрішніх змін [3].

Отже, WE Finance Code є одним із аспектів фінансової інклюзії, який використовуючи сучасні фінансові технології створює стимули, прозорість і підзвітність для подолання бар'єрів у доступі до капіталу для жінок-підприємниць, що у подальшому буде сприяти економічному розширенню прав і можливостей та стійкості жінок у всьому світі системно та з великим впливом.

Список використанних джерел:

1. Banco BHD's WMSME Data Journey: Building the Foundation for a Leading Women's Markets Program. URL: https://www.bing.com/ck/a?!&&p=fa14d0a11e80c8ded92acc4aea1ebaa12b348a0655c20aaa4c5d385bf2abda40JmltdHM9MTc3NjY0MzIwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=298e6d10-3922-650c-1d82-78ad38036439&psq=CaseStudy-BHD-WEcode_english&u=a1aHR0cHM6Ly93ZS1maS5vcmcvd3AtY29udGVudC91cGxvYWRzLzIwMjUvMTEvQ2FzZVN0dWR5LUJIRC1XRWNvZGVfZW5nbGlzaC5wZGY

2. WE Finance Code Launces with Endorsements from Leaders of Development Banks. World Bank Group. URL: https://www.bing.com/ck/a?!&&p=6b0a7ffc88d7f1064a978321873af93f26db8241b486e9b27b2a93b889ad8b53JmltdHM9MTc3NzA3NTIwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=298e6d10-3922-650c-1d82-78ad38036439&psq=WE+Finance+Code+%d0%ba%d0%be%d0%bb%d0%b8+%d0%b1%d1%83%d0%b2+%d0%b7%d0%b0%d0%bf%d0%be%d1%87%d0%b0%d1%82%d0%ba%d0%be%d0%b2%d0%b0%d0%bd%d0%b8%d0%b9+%d1%96+%d0%ba%d0%b8%d0%bc%2c+%d0%b2+%d1%8f%d0%ba%d0%be%d0%bc%d1%83+%d1%80%d0%be%d1%86%d1%96&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cud29ybGRiYW5rLm9yZy9lbi9uZXdzL2ZlYXR1cmUvMjAyMy8xMS8wOS93ZS1maW5hbmNlLWNvZGUtbGF1bmNoZXMtd2l0aC1lbmRvcnNlbWVudHMtZnJvbS1sZWFkZXJzLW9mLWRldmVsb3BtZW50LWJhbmtz

3. В Україні розпочато впровадження WE Finance Code: фокус на розширенні фінансування жіночого бізнесу. https://www.bing.com/ck/a?!&&p=74fe29723402830f078d2f5c81c79e8a827b3f60565700206ae621eb7cfe1dacJmltdHM9MTc3NzA3NTIwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=298e6d10-3922-650c-1d82-78ad38036439&psq=WE+Finance+Code+%d0%ba%d0%be%d0%bb%d0%b8+%d0%b1%d1%83%d0%b2+%d0%b7%d0%b0%d0%bf%d0%be%d1%87%d0%b0%d1%82%d0%ba%d0%be%d0%b2%d0%b0%d0%bd%d0%b8%d0%b9+%d1%96+%d0%ba%d0%b8%d0%bc%2c+%d0%b2+%d1%8f%d0%ba%d0%be%d0%bc%d1%83+%

d1%80%d0%be%d1%86%d1%96&u=a1aHR0cHM6Ly9uYWJ1LnVhL3VhL3YtdWtyYXlpbmktcm96cG9jaGF0by12cHJvdmFkemhlbm55YS13ZS1maW5hbmNlLWNvZGUtZm9rdXMtbmEtcm96c2hpcmVubmkuaHRtbA

УДК 070.1:316.344.24:004.774

Корнух О. В. *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Кендус Д. І. *асистент, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
(м. Київ, Україна)

ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕДІАКОНТЕНТ: ПРИНЦИПИ СТВОРЕННЯ ТА ПОШИРЕННЯ

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та зростання різноманіття аудиторій питання інклюзивності медіаконтенту набуває особливої актуальності. Інклюзивний медіаконтент - це матеріали, що враховують потреби різних соціальних груп: людей з інвалідністю, представників різних культур, вікових груп та гендерних ідентичностей. Відповідно до Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю (ратифікована Україною у 2009 р.) та Закону України «Про засади запобігання та протидії дискримінації» (2012 р.), виробники контенту зобов'язані забезпечувати рівний доступ до інформації. За даними ВООЗ (2023), понад 1,3 млрд людей у світі живуть з певною формою інвалідності, що робить проблему доступності медіасередовища глобальною і невідкладною.

Концептуальну основу інклюзивного медіаконтенту формують кілька взаємопов'язаних принципів. Принцип доступності передбачає забезпечення технічних засобів сприйняття матеріалу: субтитрів, аудіоопису, жестомовного перекладу та версій для читачів із порушеннями зору. Принцип репрезентативності вимагає відображення різноманіття суспільства без стереотипізації та маргіналізації окремих груп. Принцип мовної нейтральності орієнтує редакції на використання інклюзивної мови, що не принижує гідності жодної людини. Нарешті, принцип партисипаторності передбачає залучення представників цільових громад до процесу створення контенту - лише так можна гарантувати автентичність та відповідність реальним потребам аудиторії.

На міжнародному рівні інклюзивність медіаконтенту врегульована низкою нормативних актів. Керівні принципи доступності вебконтенту (WCAG 2.2, 2023) встановлюють чотири базові критерії: сприйнятність, керованість, зрозумілість та надійність. Директива ЄС про аудіовізуальні медіапослуги

(AVMSD, 2018) зобов'язує країни-члени щорічно збільшувати частку доступного контенту. В Україні це питання врегульовано Законом «Про телебачення і радіомовлення» (зі змінами 2023 р.), який передбачає субтитрування не менше 50% ефірного мовлення суспільних мовників. Відповідний контроль здійснює Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення.

З практичного погляду виробники контенту мають керуватися підходом «Universal Design for Media», за яким матеріал проєктується одразу для всіх користувачів, а не адаптується постфактум. Це означає одночасну підготовку текстового, аудіо- та відеоформатів, коректну семантичну розмітку цифрових матеріалів (alt-тексти для зображень, структуровані заголовки), а також наявність внутрішньої редакційної політики інклюзивності та регулярних тренінгів для команди. Важливим елементом є також зворотний зв'язок з аудиторією - механізми, що дозволяють користувачам повідомляти про бар'єри доступності. Дослідження Reuters Institute Digital News Report (2024) свідчить, що лише 34% редакцій у світі мають затверджену стратегію інклюзивності, що вказує на значний розрив між нормативними вимогами та практикою.

Попри зростання уваги до проблематики, медіаіндустрія стикається з низкою системних перешкод. Ресурсний чинник залишається одним із ключових: виробництво субтитрів, аудіоопису та адаптованих версій потребує значних фінансових і часових витрат. Технологічна нерівність поглиблює проблему - частина аудиторії не має доступу до сучасних пристроїв і швидкісного інтернету. Серйозним викликом є й стереотипне мислення у редакціях, яке призводить до неусвідомленого відтворення упереджень у матеріалах. В умовах воєнного стану в Україні до цих викликів додається необхідність адаптації контенту для внутрішньо переміщених осіб, людей, які пережили травму, а також аудиторії з тимчасово окупованих територій.

Сучасні технології відкривають нові можливості для масштабування інклюзивного контенту. Автоматичне розпізнавання мовлення та нейромережеві системи синтезу тексту суттєво знижують вартість субтитрування. Генеративний штучний інтелект здатен адаптувати складні матеріали до рівня простої мови (plain language), що важливо для охоплення аудиторій із низьким рівнем медіаграмотності або когнітивними особливостями. Водночас необхідно усвідомлювати ризики: алгоритми можуть відтворювати і посилювати наявні суспільні упередження, що вимагає постійного людського контролю та регулярного аудиту систем штучного інтелекту.

Таким чином, інклюзивний медіаконтент є не лише правовим зобов'язанням, а й стратегічним пріоритетом сучасної медіаіндустрії. Його реалізація потребує системного підходу: від формування редакційної культури

та навчання команди до технологічної інфраструктури і партнерства з громадами. Запровадження принципів інклюзивності розширює охоплення аудиторії, підвищує суспільну довіру до медіа та сприяє демократизації доступу до інформації. Для України, де право на інформацію є одним із ключових чинників стійкості громадянського суспільства, розвиток інклюзивного медіапростору набуває особливого стратегічного значення.

Список використаних джерел:

1. Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю (2006). Ратифікована Верховною Радою України, 2009.
2. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2. W3C Recommendation, 2023.
3. Audiovisual Media Services Directive (AVMSD 2018/1808). European Parliament.
4. Reuters Institute Digital News Report 2024. University of Oxford.
5. WHO Global Report on Health Equity for Persons with Disabilities. Geneva: WHO, 2023.

УДК 334.72:316.346.2:37.018.43

Кугот А. В. *здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Шинкарук Л. В.
д.е.н., професор
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ. Україна)

ОНЛАЙН-ШКОЛА ЖІНОЧОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ

Сучасні трансформації соціально-економічного середовища України, зумовлені наслідками повномасштабної війни, актуалізують питання забезпечення рівних можливостей для різних соціальних груп, зокрема жінок. Гендерний підхід у розвитку економіки передбачає створення умов для повноцінної участі жінок у підприємницькій діяльності, що є важливим чинником відновлення економіки та підвищення добробуту населення. У цьому контексті особливого значення набувають інноваційні освітні формати, зокрема онлайн-школи жіночого підприємництва.

Внутрішній ринок освітніх послуг для жінок в Україні формується під впливом низки факторів: змін на ринку праці, цифровізації, розвитку дистанційного навчання та соціально-економічних наслідків війни. Освіта для

дорослого населення дедалі більше розглядається як інструмент не лише особистісного розвитку, а й професійної реалізації та фінансової незалежності. Водночас жінки частіше стикаються з безробіттям, вимушеним переселенням, втратою роботи або бізнесу, а також необхідністю поєднувати професійну діяльність із сімейними обов'язками. Це обмежує їх можливості участі у традиційних формах навчання та зумовлює зростання попиту на гнучкі онлайн-формати [1].

Особливістю ринку є перехід до спеціалізованих освітніх продуктів, орієнтованих на конкретні групи жінок: внутрішньо переміщених осіб, матерів з малолітніми дітьми, жінок, які повертаються на ринок праці після перерви. Для них характерна потреба у швидкому здобутті практичних навичок (онлайн-бізнес, цифровий маркетинг, фриланс), а також базових знань з підприємництва та фінансової грамотності. На ринку діють різні постачальники освітніх послуг – державні установи, приватні платформи, громадські організації та соціальні підприємства, однак пропозиція програм, адаптованих саме до потреб жіночого підприємництва, залишається обмеженою [2].

Суттєвою проблемою є також нерівномірність доступу до освітніх послуг між великими містами та малими громадами. У цих умовах онлайн-освіта виступає ключовим інструментом забезпечення доступності знань, дозволяючи подолати географічні бар'єри та створити рівні можливості для навчання [3]. Таким чином, формуються передумови для розвитку онлайн-школи жіночого підприємництва як інноваційного освітнього проєкту, спрямованого на реалізацію гендерного підходу.

Цифровізація освіти дозволяє забезпечити гнучкість навчального процесу, доступ до міжнародної експертизи та формування глобальних професійних спільнот. У країнах ЄС освітні програми для жінок інтегровані в державну політику зайнятості та супроводжуються соціальною і психологічною підтримкою, що сприяє подоланню внутрішніх бар'єрів. Важливим напрямом є підготовка жінок до діяльності у цифровій економіці, що відкриває можливості дистанційної зайнятості [4].

З урахуванням світових практик можна виокремити ключові принципи створення онлайн-школи жіночого підприємництва: інтегрованість навчання і практики, ком'юніті-орієнтованість, соціальна спрямованість та інтерактивність освітнього процесу. Адаптація цих підходів до українських реалій дозволяє сформувати ефективний механізм реалізації гендерного підходу в економіці [4].

Технологія функціонування онлайн-школи базується на поєднанні освітньої та соціальної складових. Проєкт орієнтований на жінок, які перебувають у складних життєвих обставинах: внутрішньо переміщених осіб, жінок, що втратили роботу, одиноких матерів, членів сімей військовослужбовців. Головною метою є не лише передача знань, а й формування впевненості, розвиток підприємницького мислення та подолання соціальної ізоляції.

Навчальна програма включає чотири основні блоки: основи підприємництва, фінансова грамотність, маркетинг та цифрові компетентності.

Важливою складовою є використання LMS-платформи, що забезпечує модульність навчання та можливість індивідуалізації освітньої траєкторії. Поєднання асинхронного та синхронного форматів дозволяє максимально адаптувати навчальний процес до потреб жінок, які поєднують навчання з сімейними обов'язками.

Особливу роль відіграє менторська підтримка, робота з реальними кейсами та створення спільноти випускниць, що забезпечує довгостроковий ефект від навчання. Доступність програми забезпечується за рахунок гнучких механізмів фінансування, зокрема грантової підтримки для вразливих категорій населення.

З економічної точки зору онлайн-школа функціонує як соціальне підприємство, що поєднує комерційну діяльність із соціальною місією. Такий підхід дозволяє забезпечити фінансову стійкість проєкту та одночасно сприяти вирішенню соціальних проблем. Проєкт має потенціал масштабування та інтеграції у систему підтримки малого бізнесу, що створює передумови для розвитку місцевих громад.

Реалізація онлайн-школи жіночого підприємництва сприятиме досягненню низки соціально-економічних ефектів: підвищенню рівня зайнятості жінок, розвитку самозайнятості, зростанню доходів домогосподарств, формуванню підприємницької культури та зменшенню гендерної нерівності. В умовах післявоєнного відновлення України такі проєкти можуть стати важливим інструментом економічної активізації населення та зміцнення соціальної стабільності.

Отже, онлайн-школа жіночого підприємництва виступає ефективним механізмом реалізації гендерного підходу, що поєднує освітні інновації, соціальну підтримку та підприємницький розвиток. Її впровадження дозволяє не лише підвищити рівень економічної активності жінок, а й створити певні передумови для сталого розвитку національної економіки в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел:

1. Коробка С. Б. Тенденції розвитку жіночого підприємництва: нові горизонти та можливості. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та менеджмент*. №11. 2024. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-09 (дата звернення: 12.04.2026).
2. Краус Н., Краус К., Поченчук Г. Жіноче підприємництво: ризики, інструменти підтримки, механізми реалізації. *Innovation and Sustainability*. №2. 2023. 46–59. https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.46.59 (дата звернення: 12.04.2026).
3. Смаль В. В., Алєшугіна Н.О., Зеленська О.О. Суспільно-географічні особливості розвитку жіночого підприємництва в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Географічні науки*. № 10. 2019. С. 76-85. https://doi.org/10.32999/ksu2413-7391/2019-10-11(дата звернення: 12.04.2026).

4. Стисло Т. Р., Стисло О. В. Аналіз тенденцій гендерної рівності у цифровій освіті та ІТ в Україні (2019–2025) засобами аналітики освітніх даних. *Управління розвитком складних систем*. №65. 2026. С. 220–226. https://doi.org/10.32347/2412-9933.2026.65.220-226 (дата звернення: 12.04.2026).

УДК 316.774:316.344.24:364-787.22

Кудря О. С. *здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Кендус Д. І.
асистент, Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

МЕДІА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ІНКЛЮЗИВНИХ ПРАКТИК

Інклюзія як принцип суспільного устрою передбачає рівноправну участь усіх людей - незалежно від фізичних, когнітивних, соціальних чи культурних відмінностей - у всіх сферах суспільного життя. Популяризація інклюзивних практик, тобто поширення знань про них, формування позитивних установок та нормалізація інклюзивної поведінки у широкої аудиторії, є необхідною умовою переходу від декларативних принципів до реальних суспільних змін. Медіа в цьому процесі відіграють особливу роль: здатність охоплювати масову аудиторію, формувати суспільний порядок денний і конструювати символічну реальність робить їх одним із найпотужніших інструментів трансформації суспільних установок щодо інклюзії. Актуальність дослідження цієї ролі зумовлена як глобальними тенденціями до розширення інклюзивних стандартів, так і специфічними завданнями інклюзивного відновлення України в умовах та після завершення збройного конфлікту.

Теоретичне обґрунтування ролі медіа у популяризації інклюзивних практик спирається на концепцію «встановлення порядку денного» (agenda-setting theory) М. МакКомбса і Д. Шоу, яка постулює здатність медіа визначати, які теми є суспільно значущими, а відтак - і формувати ієрархію суспільних проблем у свідомості аудиторії. Не менш важливою є теорія «соціального контакту» (contact hypothesis) Г. Олпорта в медійній інтерпретації: регулярна репрезентація людей з інвалідністю, представників меншин та інших маргіналізованих груп у ролях повноцінних соціальних акторів - а не лише об'єктів співчуття - знижує соціальну дистанцію та сприяє подоланню стигматизації. Дослідження ЮНЕСКО фіксують, що медіа здатні «позитивно

впливати на підвищення обізнаності, протидію дискримінації та зміну суспільних установок» щодо осіб з інвалідністю - за умови, що репрезентація є автентичною і різноманітною [4].

Емпіричні дані свідчать про значний розрив між потенціалом медіа у сфері інклюзії та реальним станом справ. За даними доповіді USC Annenberg Inclusion Initiative (2024), лише 2,4% мовних персонажів у 100 найкасовіших фільмах року мали інвалідність - при тому, що за різними оцінками від 15 до 27% населення в різних країнах живе з тими чи іншими формами інвалідності [5]. У рекламному контенті розрив є ще більшим: дослідження Nielsen фіксує катастрофічну недопредставленість людей з інвалідністю у комерційній рекламі. При цьому навіть наявна репрезентація нерідко є проблематичною: персонажі з інвалідністю зображуються переважно як трагічні жертви або виняткові герої, що саме собою є різновидом стереотипізації, а не автентичного зображення [5]. Принцип «Nothing About Us, Without Us» - залучення самих представників груп до виробництва контенту про них - залишається скоріше гаслом, ніж усталеною редакційною практикою.

Водночас є переконливі свідчення трансформативного потенціалу інклюзивних медіа, якщо підхід є системним і автентичним. Показовим є досвід британського телемовника Channel 4: під час трансляції Паралімпійських ігор 2024 р. редакція цілеспрямовано змінила підхід до висвітлення - від акценту на «подолання» до зосередженості на спортивних досягненнях атлетів. Постбродкастове дослідження виявило, що 94% глядачів відзначили позитивний зсув у власному сприйнятті людей з інвалідністю під впливом цієї трансляції [3]. Цей результат є значущим, оскільки демонструє: медіа здатні змінювати установки у масштабі, недосяжному для жодного іншого інструменту соціальної зміни. Аналогічний ефект демонструють і цифрові платформи: автентичні наративи людей з інвалідністю у соціальних мережах - відеоблоги, подкасти, особисті сторінки - гуманізують інвалідність у спосіб, недоступний традиційним медіа.

В Україні тематика медіа та інклюзивних практик набуває особливого значення у зв'язку з масштабним зростанням кількості людей з інвалідністю внаслідок збройного конфлікту. За оцінками МОЗ України та міжнародних організацій, кількість ветеранів з набутою інвалідністю, а також цивільних осіб, що отримали поранення, щорічно зростає на десятки тисяч. Дослідження «Міжнародні підходи та сучасні національні практики забезпечення інклюзивності і роль медіаконтенту» (2024 р.) доводить, що медіаконтент є суттєвим предиктором соціальної згуртованості та почуття належності для вразливих груп, що з'явилися внаслідок воєнних дій, і закликає розглядати медіаінклюзію як складову повоєнного відновлення [2]. Проєкт ПРООН «Підтримка інклюзивного відновлення для забезпечення стійкості та безпеки

людей в Україні», у рамках якого здійснюється моніторинг індексу медіаграмотності, є прикладом системного підходу до зв'язку між медіасередовищем та інклюзивним розвитком [1].

Практична реалізація потенціалу медіа як інструменту популяризації інклюзивних практик потребує дій на кількох рівнях. На рівні редакційної політики - розробка та впровадження внутрішніх стандартів інклюзивної репрезентації, залучення людей з інвалідністю та представників інших маргіналізованих груп до виробництва контенту і прийняття редакційних рішень. На рівні технічної доступності - забезпечення субтитрів, аудіоопису, жестомовного перекладу та адаптованих форматів відповідно до стандартів WCAG 2.2. На рівні регулювання - закріплення вимог щодо інклюзивної репрезентації у медіазаконодавстві та системи моніторингу їх виконання. ЮНЕСКО у своєму «Практичному посібнику з рівності осіб з інвалідністю в медіа» (2024 р.) виокремлює сім пріоритетних напрямів: від редакційного контенту та управлінських практик до інтеграції стандартів рівності в медіазаконодавство [4].

Таким чином, медіа є не лише дзеркалом суспільних уявлень про інклюзію, а й активним інструментом їх формування та трансформації. Реалізація цього потенціалу залежить від усвідомленого підходу редакцій, наявності інституційних механізмів підтримки та культури, яка розглядає автентичну інклюзивну репрезентацію не як обтяжливий обов'язок, а як журналістський і громадянський пріоритет. Для України, де інклюзивне відновлення є стратегічним національним завданням, розвиток медіапростору, що нормалізує і популяризує інклюзивні практики, має виняткове соціальне та практичне значення.

Список використаних джерел:

1. Детектор медіа. Індекс медіаграмотності українців: 2020–2025 (шоста хвиля). Проєкт ПРООН «Підтримка інклюзивного відновлення». 2026. URL: https://detector.media/infospace/article/248278/2026-03-13-indeks-mediagramotnosti-ukraintsiv-20202025-shosta-khvylya/

2. Мічуда В., Яковенко Т. та ін. Міжнародні підходи та сучасні національні практики забезпечення інклюзивності і роль медіаконтенту. ResearchGate. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/387508391

3. Psychology Town. How Media Platforms Foster Inclusion and Awareness for People with Disabilities. 2026. URL: https://psychology.town/community-based-rehabilitation-cbr/media-platforms-inclusion-disabilities-awareness/

4. UNESCO. Advancing Disability Equality in Media: Seven Key Action Points. Practical Manual on Disability Equality in the Media. Paris: UNESCO, 2024.

URL: https://www.unesco.org/en/articles/advancing-disability-equality-media-seven-key-action-points

УДК: 330.338.2

Курка М.В., *здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)
Науковий керівник: Дергач А. В.*, к. держ. упр., доцент*
Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)

СТУДЕНТСЬКЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Трансформація системи вищої освіти в Україні в контексті європейської інтеграції та повоєнного відновлення вимагає впровадження нових моделей управління, що ґрунтуються на принципах субсидіарності, партисипації та інклюзивності. У сучасній системі публічного управління закладами вищої освіти (ЗВО) студентське самоврядування розглядається не просто як форма громадської активності молоді, а як невід'ємний та функціональний інструмент внутрішнього забезпечення якості освіти. Відповідно до статті 40 Закону України «Про вищу освіту», органи студентського самоврядування є рівноправними учасниками процесу управління, що забезпечує реалізацію людиноцентричного підходу та реальне дотримання прав і законних інтересів здобувачів освіти [1].

У науковому дискурсі публічного управління студентське самоврядування виконує роль важливого механізму зворотного зв'язку. Це дозволяє адміністрації закладу не лише декларувати відкритість, а й фактично оперативно реагувати на запити основних внутрішніх стейкхолдерів – студентів. Згідно зі статтею 16 Закону України «Про вищу освіту», залучення здобувачів освіти до процедур забезпечення якості є обов'язковим елементом функціонування системи внутрішнього забезпечення якості [1]. Участь представників студентства у роботі вчених рад (де їх частка має становити не менш як 10 відсотків складу), ректоратів та робочих груп із розробки освітніх програм дозволяє інтегрувати позицію безпосередніх споживачів освітніх послуг у стратегічні рішення розвитку закладу. Такий підхід повністю відповідає «Стандартам і рекомендаціям щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти», де наголошується на тому, що студенти мають бути повноцінними партнерами у процесах акредитації та моніторингу

освітнього процесу [2].

Функціонування органів студентського самоврядування як інструменту якості базується на принципах прозорості, академічної свободи та взаємної підзвітності. Студенти-представники беруть безпосередню участь у внутрішніх аудитах, здійснюючи моніторинг змісту навчання, актуальності навчальних матеріалів, методів викладання та об'єктивності процедур оцінювання знань. Такий «м'який контроль» з боку студентської спільноти сприяє реальному дотриманню норм Закону України «Про академічну доброчесність» (введення в дію 31 липня 2026 року) щодо академічної доброчесності. Це стимулює науково-педагогічний склад до постійного оновлення курсів та впровадження інноваційних методик, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність освітньої програми під час зовнішньої акредитації Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) [3].

Важливим аспектом у системі публічного управління ЗВО є роль самоврядування у формуванні інклюзивного освітнього середовища. Виконуючи вимоги Закону України «Про вищу освіту» та «Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року», органи студентського самоврядування виступають ініціаторами створення умов фізичної, цифрової та інформаційної доступності. Студентський актив здійснює моніторинг доступності веб-ресурсів університету для осіб з порушеннями зору чи слуху, ініціює облаштування зон відпочинку та навчання з урахуванням принципів універсального дизайну. Це робить освітній простір більш відкритим та безпечним, що є вагомим показником якості інституційного середовища [1, 4].

Ефективність студентського самоврядування прямо корелюється з рівнем його фінансової та організаційної автономії. Стаття 40 Закону України «Про вищу освіту» чітко регламентує фінансову основу їхньої діяльності. По-перше, це кошти, визначені вченою радою закладу в розмірі не менш як 0,5 відсотка власних надходжень, отриманих ЗВО від основної діяльності, по-друге, це членські внески здобувачів, в розмірі, який встановлюється вищим органом студентського самоврядування закладу вищої освіти, мають спрямовуватися на виконання повноважень органів самоврядування [1]. Ці ресурси дозволяють студентам самостійно планувати та реалізовувати соціально значущі проєкти, підтримувати наукові гуртки, організовувати заходи з академічної мобільності та розвивати волонтерські ініціативи. У контексті повоєнного відновлення та збереження людського капіталу України, спроможність студентського самоврядування створювати якісну екосистему для розвитку молоді є стратегічним завданням, що збігається з пріоритетами Стратегії розвитку вищої освіти на 2022–2032 роки [5].

Взаємодія органів студентського самоврядування з інституціями публічної влади на місцевому та державному рівнях регулюється також Законом України «Про основні засади молодіжної політики». Студентські ради виступають як суб'єкти формування молодіжного порядку денного, що сприяє підготовці нового покоління управлінців із розвиненими лідерськими якостями та високим

рівнем громадянської відповідальності. Професійна підготовка самих лідерів самоврядування, зокрема через вивчення досвіду європейських інституцій, дозволяє імплементувати стандарти демократичного врядування безпосередньо у внутрішні регламенти та положення ЗВО [6].

Особливого значення набуває роль студентського самоврядування в антикорупційній політиці закладу. Будучи незалежним від адміністрації суб'єктом, органи самоврядування забезпечують прозорість розподілу місць у гуртожитках, призначення стипендій та надання матеріальної допомоги. Це мінімізує репутаційні ризики закладу та формує культуру довіри, яка є базовою цінністю для будь-якої системи публічного управління.

У підсумку, студентське самоврядування в сучасній українській вищій школі є не просто елементом демократії, а важливим фактором забезпечення якості освіти. Воно створює необхідний баланс інтересів, сприяє демократизації управлінських процесів та підвищує адаптивність освітніх програм до реальних потреб ринку праці. Для держави та керівництва ЗВО пріоритетним залишається перехід від формального визнання органів студентського самоврядування до їх реальної інтеграції у процеси прийняття рішень на всіх рівнях. Це є запорукою сталого розвитку національної системи вищої освіти, її відповідності міжнародним стандартам та підготовки фахівців, здатних до ефективного публічного врядування у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Про вищу освіту: Закон України від 01 лип. 2014 р. № 1556-VII. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text

2. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG), ухвалено Міністерською конференцією в Єревані, 14-15 травня 2015 р. Київ: ТОВ «ЦС», 2015. 32 с. URL: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf

3. Про академічну доброчесність: Закон України від 18 груд. 2025 р. № 4742-IX. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20#Text

4. Національна стратегія зі створення безбар`єрного простору в Україні. Міністерство розвитку громад і територій: офіційний вебсайт. URL: https://mindev.gov.ua/diialnist/bezbariernyi-prostir/natsionalna-stratehiia-zi-stvorennia-bezbariernoho-prostoru-v-ukraini

5. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text

6. Про основні засади молодіжної політики: Закон України від 27 квіт. 2021 р. №1414-IX. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text

УДК 316.334.55:314.15(477)

Кушнір С.О., *д.е.н., професор,*
Запорізький національний університет
(м. Запоріжжя, Україна)

СІЛЬСЬКІ ТЕРИТОРІЇ ЯК ПРОСТІР БЕЗПЕКИ ТА РОЗВИТКУ: СОЦІОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРЕСЕЛЕНЦІВ В УКРАЇНІ

Основним надбанням, цінністю та рушійною силою розвитку будь-якого бізнесу, територій та держави є людський капітал. Людина є головним ресурсом країни, а сьогодні і головною цінністю - фундаментальне зміщення акцентів, яке ми спостерігаємо останніми роками. Якщо раніше людину розглядали переважно як «ресурс» - тобто інструмент для досягнення економічних показників (подібно до сировини чи верстатів), то сьогодні вона стає головною метою, оскільки країна не існує без громадян, держава - це не територія чи кордони, а насамперед соціум, населення, без якого будь-які плани відбудови перетворюються на абстракцію. До війни в Україні за даними статистики зареєстроване населення складало 44 мільйони, з яких у сільській місцевості проживало лише близько 28,6% (12,6 млн осіб) [1].

За час незалежності, нажаль, роками відбувалися негативні процеси, які прямо впливали на депопуляризацію села в Україні, зростання депресивності та відтік молоді як результат відсутності робочих місць та низької оплати праці, закриття малого бізнесу, освітніх та медичних закладів, зникнення домогосподарств тощо. За роки незалежності в Україні зникло більше 800 населених пунктів – в основному хутори та села, та за прогнозами і наслідками війни під загрозою зникнення ще біля 300.

Відповідно до результатів проведеної реформи (Постанова ВРУ № 807-IX «Про утворення та ліквідацію районів» від 7 липня 2020 року [2]) було ліквідовано 490 старих районів, натомість утворені 136 нових районів (з них 17 районів на той час на тимчасово окупованих територіях: 10 районів в АР Крим, 3 райони – в Донецькій області та 4 райони - в Луганській області). З них в у 119 нових районах 25 жовтня 2020 року пройшли перші місцеві вибори депутатів районних рад. Відповідно до повномасштабного вторгнення в Україні налічувалося 1439 територіальних громад з 28 656 населеними пунктами, та кількістю населення близько 41 776 тис. чоловік [3]. Станом на 2026 рік в Україні налічується 28 369 сіл (найбільше у Вінницькій, Полтавській, Сумській Київській та Чернігівській областях), з приблизно 28-31 млн всього населення України кількість сільського наразі складає близько 9-10 мільйонів - 32%, що на 3-4% більше довоєнного показника.

Як бачимо, події останніх років в Україні, в т.ч. пандемія COVID-19, а

згодом повномасштабна війна, змінюють парадигму «місто-село». Сьогодні сільські території трансформуються з «периферії» на простір відносної безпеки та ресурсного забезпечення. Дослідження досвіду країн ЄС, направленого на відновлення сільських територій, різноманітні програми підтримки, програма «Розумні села», показало, що багато країн стикаються з аналогічними проблемами заселення сільських та віддалених районів. Також аналіз факторів впливу довів, що розвиток сільських територій концентрується на трьох складових життя села: соціальній, економічній та екологічній.

Наразі в Україні також спостерігаються динамічні процеси рурбанізації – переміщення населення та перенесення «міських благ», тобто особливостей типових для міст (сфери послуг та сучасної забудови, промислових об'єктів та закладів культури) у сільську місцевість. Зростаючі можливості цифровізації, фрі-лансу, бажання спокою та затишку на фоні війни прискорили ці процеси максимально. Аналіз основних факторів впливу дозволив виокремити наступну мотивацію населення:

1. Вимушена необхідність у зв'язку з втратою місця постійного проживання. Населення, яке виїхало з окупованих територій або після втрати власного житла внаслідок військових дій, шукає місце для проживання, розраховуючи на власні заощадження, оскільки ціни на житло/ оренду в сільській місцевості переважно суттєво нижчі за міські.
2. Вимушена необхідність, пов'язана з безпековими факторами. В цьому випадку це стосується переважно населення з прифронтових територій, коли головним драйвером переїзду є фізична безпека. Сільська місцевість з нижчою щільністю забудови та відсутністю критичної індустріальної інфраструктури сприймається як менш вразлива для обстрілів.
3. Енергетична автономність, оскільки в умовах енергетичного дефіциту та ризиків блекаутів, як правило, сільська забудова зберегла пічне опалення та власне джерело води.
4. Продовольча безпека, тобто можливість ведення присадибного господарства та забезпечення основними продуктами харчування власного вирощування/ виробництва.
5. Можливості для реалізації креативних бізнес-ідей, наприклад сільський туризм, вирощування незвичних рослин, тварин, виготовлення та переробка агропродукції.
6. Свідомий вибір та модні тенденції «Slow Living». Зважаючи на прискорений темп життя певною часткою містян село розглядається як простір для відновлення ментального здоров'я та реалізації екологічних цінностей, що в свою чергу, формує новий імідж села як престижного місця для життя «поза суєтою».
7. Бажання зберегти та відновити родинний спадок та зберегти історичне минуле як усвідомлення української ідентичності.

При цьому зберігається ще низка проблем, вирішення яких надасть можливість зберегти наявні тенденції та забезпечити сталий розвиток, запустити процеси відновлення віддалених сільських територій, популяризації

агробізнесу та села серед молоді, збільшить зайнятість населення, надходження до бюджету тощо. Так, реалії сьогодення вимагають реалізації ряду завдань, серед яких:

1) Діджиталізація та професійна мобільність - зважаючи на появу супутникового

Інтернету, наприклад, систем Starlink, нівелюється поняття «провінційності», що дозволяє інтегрувати висококваліфікованих фахівців у сільські громади без втрати ними доходу, що стимулює локальне споживання.

2) Відновлення та модернізація соціальної інфраструктури - популяризація села, особливо серед молоді, неможлива без доступу до базових сервісів: сучасних дитсадків та шкіл з укриттями, закладів первинної медицини, ЦНАП, банків або інших платіжних сервісів, поштового зв'язку тощо. Децентралізація дала громадам фінансовий інструмент для таких перетворень.

3) Економічні стимули та самозайнятість - сьогодні автоматизація багатьох виробничих процесів має сформувати нове уявлення села, полегшити ручну працю людини, забезпечити перехід від натурального господарства до мікропідприємництва (крафтове виробництво, зелений туризм). Серед з механізмів, які можуть стимулювати розвиток малого бізнесу є ряд державних грантових програм (наприклад, «Власна справа» тощо).

4) Соціальна інтеграція та роль громади є критичним фактором взаємодії між «новими» та «старими» жителями. В цьому питання велику роль грає відношення як приймаючої громади, допомога, залучення до соціальної активності, так і переселенців – сприйняття та повага до культури та звичаїв корінного населення тощо. Взаємоповага, використання досвіду в різних сферах діяльності сприятиме не лише формуванню добросусідських відносин, а й розвитку сільської території.

Так, сьогоднішнє повернення населення до села є складним синтезом вимушеної втечі від небезпеки та пошуку нових форм життєстійкості. Але в той же час ці процеси, при розумному управлінні, можуть сприяти відновленню сільських територій сталій стратегії розвитку держави. Забезпечення технологічного паритету між містом і селом, підтримка малого сільського підприємництва, формування нового медійний образу села як простору успіху, а не виживання дозволить сформувати бачення сільських територій не лише як «тимчасового сховища», а й нового драйвера української економіки через децентралізацію та інноваційне агровиробництво.

Список використаних джерел:

1. Офіційні дані Державної служби статистики. URL: https://ukrstat.gov.ua/
2. Про утворення та ліквідацію районів: Постанова ВРУ № 807-IX від 7 липня 2020 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text
3. Сайт Децентралізація. URL: https://decentralization.ua/newgromada

УДК 339.5:631.1

***Лазнева І.О.**, к.іст.н., доцент,*
***Гусак Д.А.**, здобувач першого*
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет «Запорізька політехніка»
(м.Запоріжжя, Україна)

ВПЛИВ НЕТАРИФНИХ БАР'ЄРІВ НА ЕКСПОРТНУ СТРАТЕГІЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

В умовах поглиблення економічної інтеграції України до європейського співтовариства та дії режиму торговельних преференцій, роль традиційного митного регулювання поступово нівелюється. Натомість ключовим чинником, що визначає динаміку та структуру національного аграрного експорту, стають нетарифні обмеження. Для українських виробників сільськогосподарської продукції вихід на ринки ЄС сьогодні пов'язаний не стільки з рівнем мит, скільки з необхідністю послідовного дотримання стандартів безпечності, якості та екологічності. Зокрема, особлива увага приділяється гармонізації санітарних та фітосанітарних заходів, що вимагає від підприємств повного перегляду виробничих ланцюжків. Впровадження міжнародних систем контролю якості стає не просто формальністю, а базовою умовою отримання доступу високих маржинальних сегментів європейського ринку. Це стимулює український агробізнес переходити від експорту сировини до створення продукції з доданою вартістю, що відповідає концепції сталого розвитку.

В умовах воєнного стану питання нетарифного регулювання набуло стратегічного значення, оскільки стабільність експортних потоків є критичною для виживання національної економіки та забезпечення глобальної продовольчої безпеки. Повоєнне відновлення аграрного сектору має базуватися на принципах «зеленої» трансформації та повній адаптації до стандартів ЄС, що дозволить Україні не лише повернути втрачені позиції, а й стати ключовим агропродовольчим хабом Європи.

Сучасна архітектура нетарифного регулювання в ЄС включає широкий спектр інструментів: від санітарних та фітосанітарних заходів до технічних бар'єрів у торгівлі. Особливої ваги набуває впровадження вимог «Європейського зеленого курсу» (European Green Deal), що передбачає посилення контролю за використанням пестицидів, антибіотиків та стимулює перехід до вуглецево-нейтрального виробництва [1]. Важливою складовою цієї системи є також кількісні обмеження у формі тарифних квот, які, попри назву, діють як інструмент нетарифного контролю обсягів чутливої продукції. Окрім цього, європейські регулятори дедалі частіше застосовують вимоги до маркування та пакування, що відображають етичні стандарти поводження з тваринами та принципів циркулярної економіки. Специфіка цих заходів полягає у їхній високій динамічності, що змушує експортерів постійно здійснювати моніторинг оновлень європейського законодавства. Для українського

агросектору ці вимоги виступають водночас і викликом, і каталізатором технологічної модернізації.

Впровадження міжнародних систем сертифікації (таких як GlobalG.A.P., ISO 22000) дозволяє національним підприємствам не лише долати технічні бар'єри, а й підвищувати власну конкурентоспроможність [2]. Наявність таких сертифікатів мінімізує ризики затримок вантажів на кордоні та значно спрощує процедуру проходження лабораторного контролю. Це створює фундамент довіри з боку європейських ритейлерів, які надають перевагу постачальникам із підтвердженою історією безпечності виробництва. Підкреслимо, що адаптація до стандартів ЄС сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві, зменшуючи втрати та підвищуючи загальну ефективність управління. Цифровізація процесів супроводу продукції «від лану до столу» стає надійним інструментом підтвердження відповідності європейським нормам. Варто розуміти, що нетарифні обмеження часто виконують роль фільтра, який пропускає на ринок лише високотехнологічних та відповідальних гравців, стимулюючи трансформацію сировинної моделі експорту у продукцію з вищою доданою вартістю.

Адаптація до нетарифних вимог потребує системної синергії зусиль держави та бізнесу. Державна підтримка має бути спрямована на гармонізацію законодавства, розбудову мережі акредитованих лабораторій та інформаційну допомогу експортерам. У підсумку, ефективне управління нетарифними ризиками та відповідність стандартам сталого розвитку є фундаментом для успішного закріплення України як стратегічного продовольчого партнера Європейського Союзу.

Науково-практичне обґрунтування ролі нетарифного регулювання свідчить, що успішна експансія українського агробізнесу на ринки ЄС безпосередньо залежить від системної адаптації до європейських технічних регламентів та стандартів безпечності. Перехід від цінової конкуренції до конкуренції якісних характеристик та екологічних параметрів продукції є єдиним дієвим механізмом мінімізації впливу нетарифних бар'єрів. Для досягнення сталого успіху українським експортерам необхідно інвестувати у цифровізацію ланцюгів постачання та розбудову інфраструктури якості, що дозволить оперативно підтверджувати відповідність вимогам «Зеленого курсу». Водночас державна політика має зосередитися на створенні сприятливого інституційного середовища для сертифікації та розширенні міжнародного співробітництва у сфері взаємного визнання результатів оцінки відповідності.

Список використаних джерел:

1. Федорчук Н. В. Європейський "зелений курс" та аграрний сектор України: очікування і виклики. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.* 2021. № 3. С. 27-31.

2. Кононенко С. О., Савченко В. М., Кононенко Л. В. Проблеми та перспективи розвитку процесів стандартизації та сертифікації в Україні у контексті євроінтеграції. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 10 (24). С. 578–588. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10(24)-578-588

3. Перегуда Ю. А. Експорт та імпорт аграрної продукції в умовах глобального регулювання та міжнародної торгівлі. Економіка та суспільство. 2023. № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-92

УДК 070.1:305:316.774

***Лісовенко А. А.** , здобувач другого (бакалаврського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
***Кендус Д. І.,** асистент*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ВИСВІТЛЕННЯ ГЕНДЕРНИХ ПИТАНЬ У СУЧАСНИХ МЕДІА

Питання гендерної репрезентації в медіа давно вийшло за межі вузькодисциплінарного дослідницького інтересу і набуло значення ключового критерію демократичності медіапростору. Висвітлення гендерних питань у медіа - це не лише питання «репрезентації» у вузькому технічному розумінні, а й питання про те, хто визначає редакційний порядок денний, чий голос визнається авторитетним у публічному дискурсі та які теми вважаються достатньо «серйозними» для публікації. Вже понад три десятиліття систематичний моніторинг свідчить: попри незаперечний прогрес у формальному забезпеченні гендерної рівності, структурний дисбаланс у медіарепрезентації жінок і чоловіків відтворюється із разючою стабільністю.

Найбільш масштабним інструментом вимірювання цього дисбалансу є Глобальний проєкт моніторингу медіа (Global Media Monitoring Project, GMMP), що здійснюється кожні п'ять років під егідою ООН-Жінки та Всесвітньої асоціації Christian Communication (WACC). За результатами сьомого циклу GMMP 2025, дані якого були зібрані 6 травня 2025 р. в понад 90 країнах на основі близько 30 000 новинних матеріалів, жінки складають лише 26% осіб, яких бачать, чують або цитують у новинах [4]. Ця цифра є лише на один відсотковий пункт вищою, ніж у попередньому моніторингу 2020 р., і відображає загальну тенденцію до стагнації: за тридцять років від першого GMMP 1995 р. частка жінок серед суб'єктів новинного контенту зросла лише з 17% до 26% - тобто менш ніж на десять відсоткових пунктів за три декади. Більш того, частка матеріалів, що кидають виклик гендерним стереотипам, у

2025 р. досягла тридцятирічного мінімуму - лише 2% від загальної кількості публікацій.

Особливо показовою є диференціація ролей, в яких жінки з'являються у медіаконтенті. Дослідження стабільно фіксують, що жінки частіше виступають у ролі очевидців, які описують особистий досвід, а не визнаних експертів або носіїв авторитетної думки [5]. Економічні, безпекові й технологічні теми залишаються переважно чоловічим доменом, тоді як жінки концентруються в матеріалах про сім'ю, здоров'я та споживання. Ця структурна асиметрія відтворює і посилює існуючу суспільну ієрархію, формуючи у аудиторії уявлення про те, хто є компетентним актором у різних сферах публічного життя. Як зафіксував GMMP 2025, навіть у матеріалах, написаних журналістками-жінками, лише 29% осіб, на яких посилаються, є жінками, - порівняно з 24% у матеріалах, написаних чоловіками [4].

В умовах України загальносвітові тенденції набувають специфічних рис, детермінованих контекстом повномасштабного військового вторгнення. З одного боку, жінки активно присутні у публічному дискурсі як волонтерки, медичні працівниці та цивільні управлінці. З іншого - моніторинг Інституту масової інформації (IMI) за 2024–2025 рр. свідчить, що жінки з'являються як експертки лише у 21% матеріалів і як героїні - лише у 16,5% публікацій [3]. Серед матеріалів, присвячених бойовим діям, диспропорція є ще більш разючою: жінки-військовослужбовці фігурують лише у 3% відповідних матеріалів, тоді як чоловіки - у 97% [3]. Це свідчить про те, що медіалогіка воєнного часу, орієнтована на «маскулінізацію» безпекового дискурсу, не лише не подолала структурну нерівність у репрезентації, а й у певних сегментах поглибила її.

Водночас гендерний профіль самої медіаіндустрії України залишається суперечливим. За даними дослідження «Гендерний профіль українських медіа 2024», проведеного Національною радою спільно з ГО «Жінки в медіа», жінки складають 58% працівників медіасфери, проте лише 51% серед керівного персоналу редакцій [2]. Це явище, відоме в соціології як «скляна стеля», ілюструє розрив між кількісною присутністю жінок у галузі та їхнім впливом на редакційну політику. Крім того, за даними звіту ГО «Жінки в медіа» та ЮНЕСКО, 81% українських журналісток стикались з онлайн-атаками і цифровим переслідуванням, що безпосередньо обмежує свободу їхнього висловлювання, звужує тематичний діапазон і спонукає до самоцензури [1].

Стандарти гендерно-чутливого висвітлення, вироблені науковою спільнотою та міжнародними організаціями, охоплюють кілька взаємопов'язаних вимог. По-перше, це гендерний баланс у виборі джерел і коментаторів - забезпечення представленості жінок у всіх тематичних сегментах, а не лише в традиційно «жіночих». По-друге, уникання

патерналістських, сексуалізованих або виключно вікти-мізуючих образів жінок, що відтворюють стереотипи замість їх руйнування. По-третє, точне і усвідомлене вживання термінів - зокрема розрізнення понять «стать» (біологічна характеристика) і «ґендер» (соціокультурний конструкт). По-четверте, відображення різноманіття жіночих (і чоловічих) ідентичностей з урахуванням класових, регіональних, вікових та культурних відмінностей. В Україні нормативну базу для цих стандартів формують Кодекс журналістської етики, методичні рекомендації Міністерства культури та інформаційної політики (2023 р.), а також Методологія Національної ради з питань гендерного моніторингу мовлення, оновлена з урахуванням воєнного контексту [2].

Важливим і нерідко недооціненим виміром гендерно-чутливого висвітлення є мовний аспект. Гендерно нейтральна або гендерно коректна мова є не лише питанням стилістики, а й відображенням редакційних цінностей. Вживання фемінітивів, уникання узагальнюючого «чоловічого» роду в описі змішаних або невизначених за статтю груп, коректна репрезентація різних гендерних ідентичностей - усі ці елементи є малопомітними, але системно значущими сигналами поваги до аудиторії та розуміння редакцією сучасного стану суспільства. Поступова нормалізація цих практик в українському медіадискурсі фіксується дослідниками, хоча темпи змін залишаються нерівномірними між різними типами медіа та регіонами.

Сталий вплив на якість гендерного висвітлення виникає лише тоді, коли гендерна чутливість закладена не у поодинокі публікації-«акції», а у повсякденну редакційну рутину - стандарти відбору тем, вибір джерел, формулювання заголовків, редакційну атрибуцію матеріалів. Це вимагає інституційного підходу: прийняття редакційної політики гендерної рівності, запровадження регулярного внутрішнього моніторингу, навчання редакційних команд та механізмів підзвітності. У цьому контексті ключовим є висновок GMMP 2025 про те, що без цілеспрямованої структурної трансформації медіасистем тридцятирічна траєкторія мінімального прогресу ризикує продовжитись іще на десятиліття [4]. Для України, де повоєнне відновлення медіапростору відбуватиметься паралельно з євроінтеграційними процесами, забезпечення гендерної рівності у висвітленні є не лише питанням дотримання норм, а й критерієм зрілості демократичних інституцій.

Список використаних джерел:

1. Women in Media NGO. Gender Profile of Ukrainian Media: 2025 Key Findings. 2025. URL: https://wim.org.ua/en/materials/gender-profile-of-ukrainian-media-2025/ (дата звернення: 05.05.2026).

2. Українська жіноча фундація. Women in the Media: from methodical

guidelines to introduction of practical gender equality policies. 2025. URL: https://uwf.org.ua/en/ (дата звернення: 05.05.2026).

3. Інститут масової інформації. Три роки стагнації: як українські медіа зберігають гендерний дисбаланс. Моніторинг IMI 2025. URL: https://imi.org.ua (дата звернення: 07.03.2026).

УДК: 338.14:316.3

Пікуліна М. Д*., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Науковий керівник: Прушківська Е.В.,
д. е. н., професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ. Україна)

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ВТРАТИ УКРАЇНИ ВІД РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ

Повномасштабна російська збройна агресія спричинила безпрецедентну в новітній історії соціально-економічну кризу, трансформувавши економічну модель України у формат економіки виживання, критично залежної від зовнішнього фінансування. Незважаючи на катастрофічні умови, макроекономічна ситуація демонструє ознаки адаптивності. Зокрема, у 2024 році реальний валовий внутрішній продукт зріс на 3,4-3,6%, що виявилося нижчим за початковий прогноз Міністерства економіки у 5% через тривалішу активну фазу бойових дій. Забезпечення такого зростання відбулося переважно завдяки державним видаткам, розширенню оборонного сектору та споживчому попиту.

Динаміка прямої матеріальної шкоди, завданої фізичній інфраструктурі, демонструє безперервне зростання внаслідок систематичних атак. Відповідно до спільної оцінки Світового банку, Уряду України, Європейської Комісії та ООН (Rapid Damage and Needs Assessment – RDNA), обсяги руйнувань є безпрецедентними. Якщо у звіті RDNA3 (станом на кінець 2023 року) прямі збитки оцінювалися у 152 мільярди доларів США, а в RDNA4 (станом на 31 грудня 2024 року) у 176 мільярдів доларів США, то останній звіт RDNA5 (станом на 31 грудня 2025 року) фіксує суму прямих збитків на рівні 195,1 мільярда доларів США [1]. Набагато масштабнішими є непрямі соціально-економічні втрати, зумовлені недоотриманими доходами, зупинкою виробництв та порушенням логістики. Згідно з RDNA5, ці втрати досягли колосальної позначки у 666,7 мільярда доларів США. Загальна вартість реконструкції та відновлення у перспективі наступного десятиліття оцінюється

у 588 мільярдів доларів США, що майже втричі перевищує прогнозований номінальний ВВП України на 2025 рік [3].

Найбільш постраждалим сектором залишається житловий фонд, збитки якого становлять 60 мільярдів доларів США. Пошкоджено або повністю зруйновано понад 2,5 мільйона домогосподарств, що становить 13% усього житлового фонду країни [4]. Окремі міста втратили до 90% житлової забудови. Транспортна інфраструктура зазнала збитків на суму 38,5 мільярда доларів США, включно з пошкодженням доріг (28,3 мільярда), залізниць (4,3 мільярда) та мостів (2,6 мільярда). Довгострокові потреби у відновленні транспортного сектору згідно з оцінками RDNA5 сягають 96 мільярдів доларів США, а житлового сектору, майже 90 мільярдів доларів США [2].

Найбільш критичним наслідком російської агресії є масштабне виснаження людського капіталу України, що ставить під загрозу стратегічне майбутнє держави. Цей процес зумовлений не лише фізичними втратами та масовою міграцією працездатного населення, а й глибокою руйнацією освітнього та наукового потенціалу внаслідок воєнних дій. Подальше скорочення інтелектуального та трудового ресурсу створює ризики довгострокової економічної стагнації та дефіциту фахівців для повоєнного відновлення.

Станом на лютий 2026 року у світі зареєстровано 5,9 мільйона біженців з України, а ще 3,7 мільйона осіб залишаються внутрішньо переміщеними. Фактично, третина довоєнного населення була змушена покинути свої домівки. Демографічні зміни супроводжуються зростанням кількості осіб з інвалідністю на понад 300 тисяч осіб з початку повномасштабної війни [4].

Ринок праці зазнав шоку історичних масштабів, втративши близько чверті робочої сили: понад 3 мільйони працівників виїхали за кордон, понад 1 мільйон мобілізовано до лав Збройних Сил України. Слід підкреслити, що рівень безробіття знизився з пікових 25% у травні 2022 року до 15-16% у 2024-2025 роках, він залишається диспропорційним у регіональному вимірі, перевищуючи 20% у східних областях.

Соціальні наслідки війни виражаються у стрімкому зубожінні населення. За даними Світового банку, рівень бідності зріс до 37,0% у 2024 році та оцінюється у 36,9% у 2025 році (на основі прожиткового мінімуму 6 953 грн на місяць). Зросла й майнова нерівність: коефіцієнт Джині підвищився з 0,41 у 2023 році до 0,50 у 2025 році, що спричинено нерівномірною втратою трудових доходів та реальним знеціненням пенсій. Війна також має виражений гендерний вплив. Жінки становили 72,5% усіх безробітних у 2023 році, а розрив в оплаті праці зріс до 41,4%. Через закриття освітніх закладів жінки змушені витрачати 56 годин на тиждень на догляд за дітьми (проти 49 годин до

війни). Водночас зафіксовано зростання рівня гендерно зумовленого насильства на 36% [1].

Система освіти зазнала нищівних руйнувань, що формує відкладені ризики для майбутньої продуктивності економіки. Пошкоджено близько 3600 навчальних закладів, з яких 371 повністю зруйновано. Лише у 2024 році кількість цілеспрямованих атак на освітні об'єкти подвоїлася, склавши 576 випадків. Це позбавило 1,6 мільйона дітей нормального доступу до навчання; у східних регіонах 70% дітей навчаються виключно дистанційно. Експертні моделювання свідчать, що такі освітні втрати та руйнування людського капіталу призведуть до системного падіння загальної факторної продуктивності економіки на 7% до 2035 року [5].

Аналіз соціально-економічних втрат України вказує на безпрецедентний масштаб руйнувань, що впливає на всі ключові сфери життєдіяльності держави. Повноцінна відбудова вимагатиме не лише фізичного відновлення об'єктів житлової та транспортної інфраструктури, але й глибоких інституційних реформ, спрямованих на повернення людського капіталу, подолання соціальної нерівності та стимулювання макроекономічного зростання. Збереження та розвиток людського потенціалу має стати ключовим пріоритетом державної політики, що вимагає впровадження інноваційних механізмів соціальної реінтеграції та підтримки.

Список використаних джерел:

4. Listening to Citizens of Ukraine Survey. World Bank Group. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/listening-to-citizens-of-ukraine-survey#2
5. REPORT ON DAMAGES TO INFRASTRUCTURE FROM THE DESTRUCTION CAUSED BY RUSSIA'S MILITARY. KSE. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf
6. Ukraine - Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 - December 2025. UNDP Ukraine. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025
7. UKRAINE EMERGENCY. UNHCR. URL: https://www.unrefugees.org/emergencies/ukraine/
8. UKRAINE. HUMANITARIAN NEEDS AND RESPONSE PLAN. Humanitarian Action. URL: https://humanitarianaction.info/plan/1271/document/ukraine-humanitarian-needs-and-response-plan-2025/article/32-education-0

УДК: 005:664.6

Рзаєва Е.М*. здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Науковий керівник: Власенко Т.О.,
к.е.н., доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ ВІДКРИТТЯ МІНІ-ПЕКАРНІ

У сучасних умовах трансформації економіки України особливої актуальності набуває розвиток малого підприємництва як ключового чинника економічного зростання, створення робочих місць і формування конкурентного середовища. Одним із перспективних напрямів є відкриття міні-пекарень, що здатні ефективно функціонувати навіть за умов нестабільності ринку.

Попит на хлібобулочну продукцію залишається стабільним, оскільки вона належить до товарів щоденного споживання. Водночас сучасні споживчі тенденції свідчать про зростання інтересу до крафтової продукції, натуральних інгредієнтів і локального виробництва, що створює додаткові можливості для розвитку малих підприємств у цій сфері [2].

Міні-пекарні мають низку конкурентних переваг порівняно з великими виробниками, зокрема гнучкість виробництва, можливість швидкого оновлення асортименту, орієнтацію на локального споживача та забезпечення свіжості продукції. Це дозволяє їм ефективно адаптуватися до змін попиту та ринкових умов.

Ключовими елементами організаційно-економічного механізму управління проєктом відкриття міні-пекарні є вибір оптимального місця розташування, формування конкурентоспроможного асортименту, визначення ефективної цінової політики та створення налагодженої системи збуту. Значну роль відіграє маркетингова стратегія, яка передбачає використання сучасних цифрових інструментів, зокрема соціальних мереж, онлайн-платформ і сервісів доставки [4].

Фінансовий аспект реалізації проєкту характеризується відносно невисокими стартовими інвестиціями порівняно з іншими видами бізнесу у сфері харчової промисловості [1]. Рентабельність діяльності залежить від ефективності управління витратами, обсягів виробництва та рівня організації бізнес-процесів. За сприятливих умов функціонування підприємство може досягти точки беззбитковості протягом 12–18 місяців.

Разом із тим, діяльність міні-пекарень супроводжується низкою ризиків, серед яких коливання цін на сировину, зміни споживчого попиту та зростання конкуренції. З метою їх мінімізації доцільно впроваджувати диверсифікацію асортименту, співпрацювати з надійними постачальниками та застосовувати

інноваційні підходи до організації бізнесу.

Важливим чинником успіху є забезпечення високої якості продукції та дотримання санітарно-гігієнічних норм, що сприяє формуванню довіри споживачів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Крім того, значну роль відіграє формування бренду та позитивної репутації на ринку.

Отже, відкриття міні-пекарні є економічно доцільним і перспективним напрямом розвитку малого бізнесу в Україні [3]. Ефективне функціонування такого підприємства забезпечується за умови комплексного підходу до управління, що включає раціональне використання ресурсів, орієнтацію на якість продукції, впровадження сучасних технологій і активне застосування маркетингових інструментів.

Розвиток міні-пекарень сприяє не лише підвищенню рівня зайнятості населення, але й задоволенню попиту на якісну та свіжу продукцію, що підтверджує актуальність і значущість даного напряму підприємницької діяльності в сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV.
2. Державна служба статистики України. Офіційний сайт.URL: https://www.ukrstat.gov.ua
3. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI.
4. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2020. 720 с.

УДК 330.338.2

Сіренко К.Р., **здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти**
Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)
Науковий керівник: Дергач А.В.*, к.держ.упр., доцент*
Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах повномасштабної війни економіка України стикається з безпрецедентними викликами, які вимагають трансформації підходів до

управління персоналом. Інклюзивний розвиток, який є одним з пріоритетів економічної політики Європейського Союзу, для України набуває особливого значення. Він передбачає не лише рівні можливості для всіх членів суспільства, але й активне залучення вразливих груп населення до економічного життя. Для вітчизняних підприємств це означає необхідність адаптації менеджменту для роботи з внутрішньо переміщеними особами (ВПО), ветеранами війни та людьми, що отримали інвалідність внаслідок бойових дій. У цьому контексті використання адміністративних методів управління стає недостатнім, натомість на перший план виходять соціально-психологічні методи менеджменту.

Інклюзивний розвиток на мікрорівні (рівні підприємства) базується на створенні середовища, де кожен працівник відчуває свою цінність та залученість, незалежно від фізичних чи психологічних особливостей. Досвід країн ЄС свідчить, що високий рівень інклюзивності позитивно впливає на інноваційність та стійкість бізнесу. Однак імплементація європейського досвіду в Україні ускладнюється постійним стресовим навантаженням на працівників та керівників [1].

Соціально-психологічні методи менеджменту – це сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини і зв’язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси в них. До основних інструментів належать: переконання, навіювання, особистий приклад, регулювання міжособистісних та міжгрупових стосунків, створення сприятливого морально-психологічного клімату [2].

В умовах війни та повоєнної відбудови застосування цих методів для забезпечення інклюзивності має такі особливості:

1. *Формування психологічної безпеки.* Для ефективної інтеграції ветеранів та ВПО у трудовий колектив керівництво повинно використовувати методи соціального нормування, встановлюючи нові правила комунікації, що виключають дискримінацію чи стигматизацію. Це відповідає європейським практикам Diversity & Inclusion, але з поправкою на воєнну травму.

2. *Мотивація через причетність.* Традиційні економічні стимули в умовах невизначеност можуть втрачати ефективність. Соціально-психологічні методи дозволяють мотивувати персонал через відчуття єдності, спільної місії (наближення перемоги, підтримка економіки) та соціальної значущості їхньої праці.

3. *Управління конфліктами.* Інклюзивний колектив, що об'єднує людей з різним травматичним досвідом, є зоною підвищеного ризику конфліктів. Менеджер повинен володіти психологічними техніками медіації та зниження соціальної напруги.

4. *Лідерство та емпатія.* Авторитарний стиль управління, притаманний багатьом українським підприємствам минулого, суперечить

принципам інклюзивності. Ефективним стає емпатичне лідерство, яке здатне враховувати емоційний стан працівників.

Варто зазначити, що ризики інклюзивного розвитку в умовах війни, такі як зниження продуктивності через психологічний стан працівників або брак ресурсів для адаптації робочих місць, можуть бути мінімізовані саме завдяки грамотному застосуванню соціологічних методів (управління груповою динамікою) та психологічних методів (індивідуальний підхід, психологічна підтримка) [3].

Таким чином, використання соціально-психологічних методів менеджменту є критично важливою умовою для імплементації моделі інклюзивного розвитку на українських підприємствах. Технічна та економічна модернізація бізнесу повинна супроводжуватися гуманізацією управлінської діяльності. Здатність менеджменту створювати інклюзивне, психологічно комфортне середовище стане визначальним фактором конкурентоспроможності українських компаній у процесі євроінтеграції та післявоєнної відбудови.

Список використаних джерел:

1. Базилюк А. В., Жулин О. В. Інклюзивний розвиток національної економіки: сутність, передумови та перспективи. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 14–19.
2. Герасименко О. О. Соціально-психологічні методи управління персоналом в умовах кризових змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 42. С. 35–40.
3. Лібанова Е. М. Соціальні ризики та пріоритети повоєнного відродження України. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 1 (51). С. 3–21.
4. Про затвердження Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-р (дата звернення: 05.10.2023).
5. Kozlovskyi S., Bilenko D. Inclusive development of the economy in the conditions of global instability. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6. No. 3. P. 82–90.

УДК 070.1-055.2:316.46:331.101.3

Скриннік Д. С. *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник: Кендус Д. І.
асистент, Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ЖІНКИ В ЖУРНАЛІСТИЦІ: ЛІДЕРСТВО ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК

Питання лідерства та професійного розвитку жінок у журналістиці є одним із центральних у сучасному дискурсі медіаіндустрії. Попри те, що жінки становлять більшість студентів журналістських спеціальностей і значну частку редакційних колективів у більшості країн, їхнє представництво у вищих щаблях редакційної та управлінської ієрархії залишається суттєво нижчим від паритетного. Ця диспропорція не є випадковою: вона відображає дію системних структурних чинників, що обмежують кар'єрне зростання жінок у медіасфері і водночас визначають якість журналістики, доступну аудиторії. Дослідження цих чинників та механізмів їх подолання є актуальним науковим і практичним завданням.

Аналіз глобального стану лідерства жінок у журналістиці свідчить про повільний, але вимірюваний прогрес на тлі збереження значного розриву з паритетом. За даними WIN Leadership Mapping Report 2024, що охоплює 207 медіаорганізацій у 19 країнах, жінки обіймають 24% керівних посад у медіасфері - порівняно з 21% у 2022 р. [4]. Водночас у сегменті топових редакційних посад (головний редактор, виконавчий редактор) представництво жінок стагнує на рівні 30% як у 2022, так і у 2024 р.; серед 50 організацій, що змінили редакційне керівництво за цей період, 36 призначили чоловіків [4]. Дослідження IFJ (2025 р.) фіксує, що загалом жінки обіймають лише 27% топових редакційних посад у світі, з різкою варіативністю між країнами: від 46% у Великій Британії до 7% у Південній Кореї [5]. Ця статистика прямо корелює з якістю редакційних рішень: як зафіксовано у принципах WAN-IFRA WIN, «різноманітні та інклюзивні редакції виробляють якіснішу журналістику, глибше залучають аудиторію та демонструють кращі бізнес-результати» [3].

Механізми, що стримують кар'єрне зростання жінок у журналістиці, є різноплановими і взаємопов'язаними. Феномен «скляної стелі» виявляється у неформальних мережах прийняття рішень, де жінки традиційно мають обмежений доступ. Гендерна сегрегація тематичних напрямів - закріплення жінок за «м'якими» темами при обмеженому доступі до «жорстких» - звужує їхній досвідний профіль і уповільнює просування. Особливо гострою є проблема онлайн-переслідування: за даними дослідження ГО «Жінки в медіа»

та ЮНЕСКО (2025 р.), 81% українських журналісток зазнавали онлайн-атак, зокрема мізогінних образ, сексистської мови та дифамаційних кампаній, що формує «охолоджувальний ефект» і безпосередньо обмежує їхній публічний та професійний простір [2]. Глобальне дослідження WAN-IFRA, проведене у партнерстві з City University на вибірці понад 2 000 медіапрофесіоналів із 20 ринків, засвідчило: в середньому 41% жінок-журналістів зазнавали вербального та/або фізичного переслідування [3].

Важливим структурним чинником, що уповільнює кар'єрне зростання жінок, є і відсутність системних програм менторства та розвитку лідерства, орієнтованих на жінок у медіа. Саме цей розрив покликана заповнити програма WAN-IFRA WIN Leadership Accelerator, що діє з 2015 р. і охопила понад 1 500 журналісток та редакторок. Програма демонструє вимірювані результати: у середньому 67% її випускниць фіксують пряме кар'єрне просування протягом трьох місяців після завершення навчання - у вигляді підвищення, горизонтального переміщення або розширення ролі [4]. З 2024 р. програма розширена на медіаорганізації з держав, що перебувають у стані переходу чи крихкості, що є безпосередньо релевантним для України. Ця ініціатива є прикладом системного підходу: на відміну від разових тренінгів, вона формує довгострокові мережі підтримки та індивідуальні дорожні карти кар'єрного розвитку.

В Україні питання лідерства жінок у журналістиці набуває особливої актуальності в умовах повномасштабного збройного конфлікту. З одного боку, війна виявила і закріпила значний лідерський потенціал українських журналісток: редакторки незалежних видань, зокрема Ольга Руденко - головна редакторка The Kyiv Independent, лауреатка Премії ім. Ґонґадзе 2026 р. та міжнародних нагород, - увійшли до числа найвпливовіших медіалідерок світу [1]. WAN-IFRA відзначає, що «з моменту повномасштабного вторгнення Росії українські журналісти та медіаорганізації тримають лінію, виробляючи критично важливу незалежну журналістику в найгірших умовах» [3]. З іншого боку, саме в умовах воєнного часу системні бар'єри для жіночого лідерства у медіа - економічна нестабільність, переслідування, стереотипи - набувають особливо руйнівного характеру, що вимагає цілеспрямованих інституційних відповідей.

Перспективи розвитку жіночого лідерства у журналістиці пов'язані з реалізацією кількох взаємопов'язаних стратегій. По-перше, запровадження обов'язкових програм менторства та спонсорства в редакціях - практики, до якої закликають члени WAN-IFRA WIN Guild у своєму колективному «Pledge» 2025 р. По-друге, впровадження прозорих критеріїв і процедур призначень на керівні посади, що нейтралізують неформальний гендерний упередження. По-третє, розвиток механізмів безпеки для журналісток - захист від онлайн-переслідування, юридична підтримка та психологічна допомога, - без яких лідерський потенціал не може реалізуватися повною мірою. Нарешті, системна інтеграція навичок лідерства у навчальні програми журналістських спеціальностей університетів є фундаментальною передумовою формування

нового покоління медіалідерок.

Таким чином, становище жінок у журналістиці є індикатором зрілості медіаіндустрії загалом: редакції, де жінки мають рівний доступ до лідерських ролей, виробляють якісніший, різноманітніший та суспільно значущіший контент. Для України, де медіасередовище переживає одночасно кризу воєнного часу та трансформацію під впливом євроінтеграційних стандартів, системна підтримка жіночого лідерства у журналістиці є стратегічним пріоритетом розвитку незалежного та відповідального медіапростору.

Список використаних джерел:

1. Espreso. Лауреатами Премії імені Георгія Ґонґадзе-2026 стали Ольга Руденко та Михайло Ткач. 2026. URL: https://espreso.tv/kultura-laureatami-premii-imeni-georgiya-gongadze-2026-stali-olga-rudenko-ta-mikhaylo-tkach
2. Громадське радіо. Виклики жінок у медіа: учасниці Українсько-європейської програми підтримки презентували policy paper. 2025. URL: https://hromadske.radio/news/2025/12/15/vyklyky-zhinok-u-media
3. WAN-IFRA WIN. Accelerating Action: why, and how, WAN-IFRA WIN will keep driving inclusivity in global news media. 2025. URL: https://wan-ifra.org/2025/03/accelerating-action-why-and-how-wan-ifra-win-is-still-driving-inclusivity-in-global-news-media/
4. WAN-IFRA WIN. Who Is Setting the News Agenda? Leadership Mapping Report 2024. 2025. URL: https://wan-ifra.org/2025/03/who-is-setting-the-news-agenda-new-report-shows-some-progress-in-gender-equality-but-barriers-remain/
5. IFJ. International Women's Day: Study finds women only occupy 27% of top editorial roles. 2025. URL: https://www.ifj.org/media-centre/news/detail/category/press-releases/article/international-womens-day-study-finds-women-only-occupy-27-of-top-editorial-roles

УДК 364:159.9(477)

Супрун Д.М., *д.п.н., професор*
Національний університет
біоресурсів і природокористування України
Бусло І.В., *здобувач другого*
(магістерського)
рівня вищої освіти
Національний університет
біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ПСИХОСОЦІАЛЬНА ПІДТРИМКА НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

Повномасштабна війна в Україні спричинила не лише масштабні

матеріальні втрати, а й глибоку психоемоційну кризу населення. Постійний стрес, вимушене переміщення, втрата близьких, невизначеність майбутнього та тривале перебування у стані небезпеки негативно впливають на психічне здоров'я людей, їхню соціальну адаптацію та здатність до повноцінної участі у суспільному житті. Особливо вразливими категоріями є військовослужбовці, внутрішньо переміщені особи, діти, люди похилого віку, особи з інвалідністю та сім'ї, які пережили травматичний досвід. [1] У теперішніх умовах психосоціальна підтримка перестає бути лише гуманітарною допомогою, а й стає важливим інструментом інклюзивного розвитку суспільства. Її головне завдання полягає не лише у подоланні психологічних наслідків війни, а й у створенні умов для соціальної інтеграції, відновлення людського потенціалу та формування стійких громад.

На даному етапі ми зіштовхнулись із необхідністю формування ефективної системи психосоціальної підтримки, яка забезпечуватиме не лише психологічне відновлення населення, а й сприятиме соціальній інтеграції, зміцненню суспільної стійкості та відновленню людського потенціалу держави в умовах війни та післявоєнного періоду. В умовах війни значна частина населення переживає хронічний стрес, який проявляється у порушеннях сну, постійному відчутті тривоги, емоційній нестабільності, агресивності, апатії або втраті мотивації до життя. Наприклад, діти, які тривалий час перебувають у зоні бойових дій або були змушені залишити свої домівки, часто мають труднощі з навчанням, комунікацією та емоційною саморегуляцією. У таких випадках ефективними методами підтримки є арттерапія, ігрова терапія, групові заняття та психологічні консультації, які допомагають знизити рівень тривожності та сприяють соціалізації дитини.

Перш за все, це зумовлено тим, що війна супроводжується високим рівнем невизначеності, страху за майбутнє, втратою соціальних зв'язків, роботи, житла тощо. Відповідно, це призводить до високого рівня тривоги та депресій, що можуть значно ускладнювати нормальне функціонування людини. Також можуть виникати суїцидальні думки через втрату близьких, фізичних можливостей, соціальної підтримки та поява відчуття безнадійності може мати наслідками суїцидальними настроями. [3] Психосоціальна підтримка має поєднувати в собі психологічну допомогу, соціальний супровід, кризове консультування, реабілітацію та відновлення соціальних зв'язків. У міжнародній практиці вона вже розглядається як комплекс заходів, які спрямовуються на підтримку психічного здоров'я та соціального благополуччя людини в умовах кризових ситуацій. Саме в українських реаліях психосоціальна підтримка реалізується через діяльність державних установ, громадських організацій, волонтерських ініціатив та міжнародних фондів. Важливу роль відіграють мобільні психологічні бригади, гарячі лінії підтримки, кризові центри, реабілітаційні програми для військових та групові терапевтичні практики.

Одним із прикладів ефективної психосоціальної підтримки є створення просторів психологічної допомоги для внутрішньо переміщених осіб. До

прикладу, волонтерська спілка «ПОРУЧ» забезпечує переселенців всім необхідним для побуту: подушками, ковдрами, матрацами, посудом, засобами гігієни та іншими побутовими речами. Ця допомога надається через гуманітарні набори, які формуються відповідно до потреб конкретних родин. А волонтери роздають ці набори не лише в Києві, а й у інших регіонах. Переселенцям важливо не лише отримати матеріальну допомогу, а й знайти підтримку на емоційному рівні. Тому вони організовують регулярні заходи для соціалізації, такі як екскурсії по Києву, творчі майстер-класи, арт-терапію для дітей і дорослих. [2] Такі центри не лише надають консультації психологів, а й допомагають людям відновити соціальні контакти, адаптуватися до нових умов проживання та повернути відчуття безпеки. Для дітей застосовуються навчальні програми для емоційної стабілізації, що сприяють зниженню рівня тривожності та покращують процес соціалізації.

Не менш важливим аспектом є також підтримка військовослужбовців та ветеранів. Кожен учасник бойових дій потребує відновлення психіки. Без цього неможливе повноцінне повернення людини в сім'ю, суспільство і професійну діяльність. Саме тому психологічна допомога військовим – одна з найактуальніших тем для України. [4] Психологічна реабілітація після бойових дій допомагає зменшити прояви ПТСР, агресії, емоційного вигорання та труднощів у поверненні до цивільного життя. Наприклад, групи взаємопідтримки ветеранів дозволяють учасникам обмінюватися досвідом, знижують рівень соціальної ізоляції та сприяють адаптації у суспільстві.

Психосоціальна підтримка безпосередньо пов'язана з інклюзивним розвитком суспільства, оскільки забезпечує рівний доступ до допомоги, незалежно від віку, соціального статусу, фізичних можливостей чи травматичного досвіду людини. Інклюзивний підхід передбачає створення середовища, у якому кожна людина має можливість брати участь у суспільному житті, отримувати необхідну підтримку та реалізовувати власний потенціал.

Отже, у воєнний період психосоціальна підтримка виступає не лише засобом подолання психологічних наслідків війни, а й важливим чинником соціальної стабільності, згуртованості населення та відновлення людського капіталу держави.

Список використаних джерел:

1. Безродна В.І.(2025). Психологічна підтримка населення під час війни: внесок організацій громадянського суспільства. Ментальне здоров'я №2 Волонтерська Спілка «Поруч». URL: https://www.poruch.org.ua/idps_help/

2. Мельниченко О., Маліновська М., Підкалюк Н., (2025) Психологічна та соціальна допомога постраждалим під час війни. Довідник для широкого кола фахівців соціальної сфери. Київ: ВАІТЕ, 2025. 102 с.

3. «Хаб стійкості». URL: https://resiliencehub.com.ua/

УДК: 330.322:005.8:364.62

Слєсарєв Д.С. *здобувач другого*
(магістерського) рівня вищої освіти
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
(м. Київ, Україна)
Науковий керівник: Власенко Т.О., *к.е.н., доцент,*
Національний університет біоресурсів і
природокористування України

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЄКТОМ СТВОРЕННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНОГО ЦЕНТРУ ДЛЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну зумовило різке зростання потреби у реабілітаційній допомозі для військовослужбовців. За оцінками фахівців, практично кожен учасник бойових дій потребує психологічної реабілітації, а значна частина військовослужбовців потребує тривалого фізичного відновлення після поранень. Водночас наявна інфраструктура реабілітаційних закладів не відповідає ні масштабу потреби, ні сучасним стандартам надання послуг. Це визначає актуальність розробки та реалізації інвестиційних проєктів зі створення реабілітаційних центрів для військовослужбовців як самостійного напряму соціального інвестування [2]. У тезах розглянуто ключові аспекти управління інвестиційним проєктом створення реабілітаційного центру для військовослужбовців з урахуванням специфіки сфери охорони здоров'я та соціального характеру проєкту.

Управління інвестиційним проєктом передбачає послідовну реалізацію взаємопов'язаних процесів: ініціювання, планування, виконання, моніторингу та завершення. Для проєктів соціальної інфраструктури, до яких належить реабілітаційний центр, ця логіка зберігається, однак набуває низки особливостей, зумовлених специфікою галузі та цільової аудиторії.

На **етапі ініціювання** ключовим завданням є обґрунтування суспільної потреби та соціально-економічної доцільності проєкту. Нормативною базою виступають Закон України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я» (2020), який визначає стандарти надання реабілітаційної допомоги, та Програма медичних гарантій, що встановлює механізм державного фінансування таких послуг [2]. Визначення місткості, профілю центру (фізична, психологічна або комплексна реабілітація) і моделі управління (комунальний заклад, державно-приватне партнерство, громадська організація) формує концептуальну основу проєкту.

Планування проєкту охоплює розробку організаційного, фінансового та маркетингового планів. У фінансовому вимірі інвестиційні проєкти у сфері

охорони здоров’я в Україні характеризуються підвищеним рівнем ризиків, зокрема регуляторних, фінансових і операційних [1]. Джерелами фінансування можуть слугувати кошти державного та місцевого бюджетів, гранти міжнародних організацій, механізми державно-приватного партнерства, а також благодійні внески. Диверсифікація джерел фінансування є необхідною умовою стійкості проєкту в умовах воєнного стану. Операційний план має передбачати формування мультидисциплінарної команди фахівців, зокрема лікарів-реабілітологів, психологів, фізичних терапевтів та ерготерапевтів, відповідно до чинних стандартів реабілітаційної допомоги.

На **етапі реалізації** особливого значення набуває управління ризиками. До специфічних ризиків проєкту належать: нестача кваліфікованого персоналу внаслідок мобілізації, нестабільність фінансування з боку Національної служби здоров’я України, зміни в нормативно-правовому регулюванні галузі, а також логістичні обмеження воєнного часу [1]. Ефективне управління цими ризиками потребує розробки відповідних планів реагування та підтримання тісної комунікації з усіма стейкхолдерами проєкту: органами державної влади, міжнародними партнерами, пацієнтами та їхніми родинами.

Моніторинг і оцінювання проєкту реабілітаційного центру не обмежується фінансовими показниками. Ключовими індикаторами ефективності виступають кількість охоплених пацієнтів, динаміка їх функціонального відновлення, рівень задоволеності послугами та частка успішної реінтеграції у цивільне життя. Такий підхід відповідає концепції соціального повернення на інвестиції (SROI), яка дедалі ширше застосовується при оцінюванні проєктів у соціальній сфері [3].

Таким чином, управління інвестиційним проєктом створення реабілітаційного центру для військовослужбовців потребує поєднання інструментів проєктного менеджменту, врахування специфіки сфери охорони здоров’я та адаптації управлінських рішень до умов воєнного стану. Успішна реалізація таких проєктів є не лише економічним, а й стратегічним завданням у контексті відновлення України та підтримки захисників держави.

Список використаних джерел:

1. Мороз, Н., Залізна, Л., Луговський , С. Інвестиції у сферу охорони здоров’я України. Економіка та суспільство. 2023. (57). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-61

2. Закон України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров’я» від 03.12.2020 № 1053-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20

3. Срібнюк М. М. Проект відкриття реабілітаційного центру: кваліфікаційна робота магістра. Київ: НУБІП України, 2024. URL: https://dglib.nubip.edu.ua/items/b979f362-8082-4b88-9f20-3795f515b1a4

УДК 338.43:364.6-058.65(477)

***Ткаченко А.Р.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
***Науковий керівник: Прушківська Е.В.**,*
д.е.н., професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ: МОЖЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ПОСТРАЖДАЛИХ ВІД ВІЙНИ

Повномасштабне військове вторгнення росії в Україну завдало агропродовольчому сектору значних збитків. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, прямі збитки галузі перевищили 10 млрд дол. США, а сукупні втрати станом на початок 2023 р. оцінювалися у 40.2 млрд дол. [1]. Водночас аграрний сектор залишається стратегічним для відновлення економіки. До початку війни аграрний сектор формував близько 10% ВВП і забезпечував понад 14% зайнятості до початку бойових дій. Відновлення і розвиток галузі неможливі без вирішення гострої проблеми нестачі трудових ресурсів, що формує питання залучення ветеранів та осіб, постраждалих від війни, надзвичайно актуальним.

Концепція інклюзивного розвитку базується на моделі економічного зростання, яка забезпечує справедливий розподіл результатів господарської діяльності між усіма верствами населення, з особливим акцентом на інтеграції соціально вразливих груп. Стосовно агропродовольчого сектору цей підхід передбачає формування інституційного середовища для повноцінної участі ветеранів, осіб з інвалідністю внаслідок поранень та внутрішньо переміщених осіб у виробничих, переробних та збутових ланцюгах доданої вартості. Така стратегія інклюзії дозволяє трансформувати соціальні виклики у ресурс для сільського розвитку, активізуючи невикористаний трудовий та підприємницький потенціал постраждалих осіб. Водночас системне залучення цих категорій до аграрного підприємництва виступає дієвим інструментом їхньої психосоціальної реабілітації та економічної самодостатності, що є критично важливим для стабілізації повоєнного суспільства.

Аграрний сектор характеризується низкою структурних особливостей, що зумовлюють його високий потенціал для професійної реінтеграції ветеранів та осіб, постраждалих від воєнних дій. По-перше, специфіка технологічних процесів у рослинництві, тваринництві та переробній промисловості дозволяє адаптувати робочі місця до особливих потреб осіб із функціональними обмеженнями здоров’я, забезпечуючи інклюзивність виробничого середовища. По-друге, релокація агропромислових потужностей у відносно безпечні регіони

країни сформувала сталий попит на трудові ресурси в місцях концентрації внутрішньо переміщених осіб, що сприяє їхній економічній адаптації в нових громадах [3]. По-третє, відносно низький бар'єр входження у фермерський бізнес у поєднанні з активним впровадженням державних програм фінансового стимулювання. Зокрема, пільгового кредитування за проєктом «5-7-9%» та цільових грантів програми «єРобота» для ветеранів створює сприятливі предумови для розвитку самозайнятості та малого підприємництва на селі [4].

Важливою ланкою інклюзивної моделі є підтримка ветеранського підприємництва в агропродовольчій сфері. Міністерство економіки України фіксує зростаючий попит на ветеранські гранти саме для відкриття фермерських господарств та малих харчових виробництв. Тут варто врахувати, що ветерани мають навички дисципліни, командної роботи та управління в умовах невизначеності, які є критично важливими для ведення агробізнесу. Ефективне стимулювання такого підприємництва вимагає комплексного підходу: фінансової, освітньої, консультаційної та інфраструктурної підтримки.

Паралельно необхідно розвивати систему соціально-психологічного супроводу. Реінтеграція – це соціально-економічний процес із відкритими часовими межами, що вимагає довгострокової підтримки. ПРООН та МОМ наголошують, що без належної психологічної адаптації навіть наявність робочого місця не гарантує стабільної зайнятості. Тому паралельно з працевлаштуванням у секторі необхідно забезпечувати доступ до реабілітаційних послуг, ментального здоров'я та соціального супроводу. Міжнародний проєкт ЄС-МОМ з реінтеграції ветеранів вже напрацював дієві практики, які варто масштабувати саме на агропродовольчому рівні [5].

Розвиток інклюзивного агропродовольчого сектору також потребує адаптації інфраструктури сільських громад. Це передбачає забезпечення фізичної доступності виробничих об'єктів, запровадження дистанційних та гнучких форм зайнятості, розвиток кооперaційних моделей, у яких ветерани можуть об'єднуватися у групи для спільного ведення господарства. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій України до 2030 р., схвалена Кабінетом Міністрів, закріплює курс на диверсифікацію зайнятості на селі та підвищення інклюзивності аграрного виробництва як пріоритетні завдання [2].

Таким чином, інклюзивний розвиток агропродовольчого сектору є одночасно економічною необхідністю та інструментом соціальної реінтеграції. Залучення ветеранів та постраждалих від війни до аграрного виробництва, переробки та ветеранського підприємництва може суттєво компенсувати дефіцит трудових ресурсів галузі, водночас забезпечуючи цій категорії громадян гідний стандарт життя і відчуття суспільної значущості. Реалізація такої моделі потребує узгоджених дій держави, місцевих громад, бізнесу та міжнародних партнерів.

Список використаних джерел:

1. DLF attorneys-at-law. Агросектор України: вплив війни та

перспективи відновлення. URL: https://dlf.ua/ua/agrosektor-ukrayini-vpliv-vijni-ta-perspektivi-vidnovlennya/

2. Кабінет Міністрів України. Розпорядження № 1163-р від 15.11.2024 «Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року». URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1163-2024-%D1%80

3. Національний інститут стратегічних досліджень. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta

4. Міністерство економіки України. Успішна інтеграція ветеранів в цивільне життя – запорука швидкого економічного відновлення країни. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=f7856741-e912-4aef-8ab5-86554b761670

5. ПРООН в Україні. Огляд міжнародних практик у сфері реінтеграції ветеранів і ветеранок: міркування щодо воєнного та повоєнного контексту України. 2025. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-11/undp-ua-veteran-reintegration-report-ukr.pdf

УДК 331.5-055.2:631.1(477+438)

Церінг Є. А., *здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник:
***Прушківська Е.В.**, д.е.н., професор, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна*)

ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ЗАЙНЯТОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНИ ТА ПОЛЬЩІ

Аграрний сектор традиційно позиціонується як стратегічний базис продовольчої безпеки, експортного потенціалу та геополітичного впливу держави. Проте за макроекономічними показниками прихована складна соціальна архітектура, де гендерний розподіл праці виступає детермінантою ефективності галузевого розвитку. В умовах глобальних трансформацій, демографічних зрушень та, що є критичним для України, викликів повномасштабної війни, забезпечення гендерного паритету в сільському господарстві трансформується із площини соціальної справедливості у стратегічний чинник забезпечення економічної резильєнтності та сталого відтворення агропродовольчих систем.

Компаративний аналіз України та Польщі становить значний науковий

інтерес, оскільки обидві держави володіють потужним аграрним потенціалом за наявності спільних історико-культурних детермінант. Водночас їхні інституційні підходи до визначення ролі жінки в агробізнесі суттєво диференціюються. Критичне осмислення цих розбіжностей та імплементація релевантного досвіду Польщі є стратегічно важливими для формування ефективної моделі повоєнного відновлення аграрного сектору України.

Сучасні гендерні диспропорції в обох країнах значною мірою зумовлені історичними трансформаціями XX століття. Польща змогла уникнути тотальної колективізації, що дозволило зберегти приватне землеволодіння та традиційну модель сімейного фермерства, у якій жінка інституційно виступала рівноправним суб'єктом господарювання. Після інтеграції Польщі до ЄС у 2004 році ці практики отримали системне закріплення та були підсилені цільовими фінансовими інструментами в межах Спільної аграрної політики [1].

В Україні трансформаційні процеси відбувалися за іншим сценарієм. Радянська колективізація нівелювала інститут приватного фермерства, а постсоціалістична земельна реформа після 1991 року звелася до паювання угідь. Попри те, що де-юре жінки отримали рівні права власності та становлять понад половину пайовиків, це не конвертувалося у де-факто рівні позиції в агробізнесі. Тривала дія мораторію на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення зумовила формування дуалістичної структури аграрного сектору: домінування великих агрохолдингів за одночасного існування дрібних господарств, у яких жіноча праця часто зосереджена в неформальному сегменті економіки.

Статистичний аналіз підтверджує ці інституційні розбіжності. Згідно з даними Eurostat, у Європейському Союзі жінки очолюють у середньому 31,6% фермерських господарств [2]. У Польщі цей показник корелює із загальноєвропейським (близько 30%), при цьому жінки контролюють 38% сільськогосподарських угідь, а 57% польських фермерок мають вищу освіту, що свідчить про високий рівень інтелектуалізації жіночого фермерства. Натомість в Україні, за оцінками FAO, лише 20,8% фермерських господарств перебувають під керівництвом жінок. Показово, що серед сільських підприємниць лише близько 2% ідентифікують аграрне виробництво як домінуючий вид діяльності. Водночас у сегменті органічного землеробства частка жіночого лідерства сягає 27%, що демонструє вищу інклюзивність та інноваційну відкритість цього ринкового сектору.

Суттєвим детермінантом нерівності залишається гендерний розрив в оплаті праці. У Польщі цей показник становить близько 4% (при середньо європейському рівні близько 12%), тоді як в Україні у довоєнний період він сягав 18,6% [3]. У практичному вимірі це означає, що українські жінки змушені працювати в середньому на 6,5 років довше для досягнення ідентичного з чоловіками рівня доходу. Критичною проблемою національного агросектору є висока питома вага неформальної зайнятості: близько 50% жінок, залучених у неформальний сегмент, працюють саме в сільському господарстві (для чоловіків цей показник становить 37,1%). Відсутність офіційного статусу

посилюється надмірним навантаженням неоплачуваною домашньою працею (в середньому 12,1 години на добу), що фактично позбавляє жінок доступу до базових соціальних гарантій, зокрема оплати тимчасової непрацездатності (лише 17% охоплених) та декретних виплат (14%).

Повномасштабна війна виступила трагічним, але потужним каталізатором структурних змін. Прямі збитки аграрного сектору сягнули 11,2 млрд дол. США, а сукупні втрати перевищили 72,7 млрд дол. Гострий дефіцит трудових ресурсів, спричинений мобілізаційними процесами серед чоловіків, зумовив інтенсивну адаптацію жінок до технічних та управлінських спеціальностей, які традиційно вважалися маскулінними. Ці трансформації чітко простежуються у сфері самозайнятості. За результатами 10 місяців 2025 року жінки зареєстрували понад 153 тис. нових фізичних осіб-підприємців (ФОП), що становить 61% від загальної кількості новостворених бізнесів. Таке домінування жіночого підприємництва свідчить про зміну парадигми їхньої ролі в національній економіці та формування нового інклюзивного базису для майбутнього відновлення.

Польський досвід демонструє ефективність системної підтримки, зокрема в межах політики ЄС, де гендерна рівність визначена стратегічною метою [4]. Важливу роль відіграють місцеві жіночі об’єднання, яких налічується понад 11 145. Вони мають доступ до фінансування, включаючи гранти від 100 000 до 190 000 злотих, і сприяють розвитку підприємництва.

В Україні також зростає попит на такі ініціативи: 60% жінок-підприємниць зацікавлені в участі в професійних об’єднаннях. Однак існуючі програми підтримки потребують масштабування на державному рівні.

Отже, гендерні аспекти зайнятості в аграрному секторі визначаються історичними та інституційними чинниками. Польща сформувала ефективну модель із високим рівнем участі жінок у фермерстві, тоді як Україна перебуває в процесі трансформації. Для успішного відновлення необхідно розвивати жіночі об’єднання, розширювати доступ до фінансування та покращувати соціальну інфраструктуру. Формалізація праці жінок у сільському господарстві є важливою передумовою сталого розвитку та зміцнення позицій України на світовому аграрному ринку.

Список використаних джерел:

1. Dybała A., Bezsmernta O. Women's position in the labour market: A comparative analysis of selected European Union countries and Ukraine //Gender Equality in the EU and Ukraine. – Routledge, 2025. – С.168-184.

2. Farmers and the agricultural labour force - statistics URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Farmers_and_the_agricultural_labour_force_-_statistics

3. Gender pay gap of average gross hourly earnings in selected European countries in 2024 URL: https://www.statista.com/statistics/1203135/gender-pay-gap-in-europe-by-

country/#:~:text=Men%20in%20the%20European%20Union%20earned%20approximately%2011,more%20than%20men%20in%20Luxembourg%20during%20that%20year.

4. Heldak M. et al. Structural transformations in agriculture in Poland and Ukraine: towards economic sustainability //Journal of Environmental Management & Tourism. – 2018. – Т. 9. – №. 8 (32). – С. 1827-1841.

УДК 659.1:316.344.24:316.77

Чернуха В. О. *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник:
Кендус Д. І. *асистент Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

ІНКЛЮЗИВНА РЕКЛАМА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МЕДІА

Реклама є одним із найпотужніших інструментів масової комунікації, що формує не лише споживчі уподобання, а й суспільні норми, ціннісні орієнтири та уявлення про «нормальне» тіло, сім'ю, успіх і соціальну роль. У зв'язку з цим питання інклюзивності рекламного контенту виходить далеко за межі маркетингової ефективності й набуває виміру соціальної відповідальності медіа та брендів. Інклюзивна реклама - це не просто включення різноманітних облич у рекламні матеріали, а системний підхід до автентичного зображення різних соціальних груп: людей з інвалідністю, представників різних вікових категорій, расових та етнічних меншин, ЛГБТК+-спільноти, людей з різними типами тілесності. Актуальність дослідження цієї проблематики зумовлена одночасним зростанням суспільного запиту на інклюзивність і складністю практичної реалізації відповідних стандартів в умовах глобальної та національної рекламної індустрії.

Теоретичне підґрунтя взаємозв'язку реклами та соціальної відповідальності формується на перетині кількох концептуальних традицій. Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) розглядає рекламу як один із каналів реалізації соціальних зобов'язань компаній перед суспільством. Теорія «символічного знищення» (symbolic annihilation) Г. Тухман фіксує, що відсутність або маргіналізація певних груп у медіа та рекламі є формою їхнього соціального виключення. Сучасна концепція «інклюзивного маркетингу», розроблена дослідниками American Marketing

Association, виокремлює чотири виміри доступності: сенсорний, когнітивний, поведінковий та соціальний - і наполягає на тому, що справжня інклюзивність потребує системного врахування всіх цих вимірів, а не лише візуального різноманіття [5].

Емпіричні дані свідчать про значний розрив між декларованими принципами інклюзивності та реальним станом рекламного контенту. Згідно з XR Global Advertising Representation Report 2024, що проаналізував за допомогою штучного інтелекту близько 1 мільйона рекламних матеріалів із 35 галузей, понад половина (53%) галузей у світі мають показники репрезентативності нижче від глобального середнього; лише 12% персонажів у рекламі мають темний відтінок шкіри, лише 6% екранного часу відведено людям похилого віку і лише 15% - людям з нестандартними типами тілесності [3]. Водночас 71% представників ЛГБТК+-аудиторії повідомляють про більшу схильність взаємодіяти з рекламою, що автентично відображає їхню ідентичність; 66% чорношкірих споживачів з більшою ймовірністю повернуться до бренду, реклама якого достовірно репрезентує їхню расу [4]. Ці дані свідчать: інклюзивна реклама є не лише етичним, а й економічно обґрунтованим рішенням.

Важливим аспектом є розрізнення між «токенізмом» і справжньою інклюзивністю у рекламі. Токенізм - включення одиничних представників маргіналізованих груп виключно з метою демонстрації різноманіття без реального врахування їхнього досвіду - дедалі частіше розпізнається і відкидається аудиторією. Дослідження Dynata (2025 р.), проведене на вибірках споживачів у Австралії, Великій Британії та США, засвідчило: майже половина респондентів більше довіряє брендам, що просувають інклюзивність у своїй рекламі, однак «просто помістити різноманітні обличчя в рекламу вже недостатньо - споживачі хочуть автентичності, реальних наративів і реальних дій» [2]. Концепція «Nothing About Us, Without Us», запозичена з правозахисного руху людей з інвалідністю, дедалі активніше застосовується у рекламній галузі як методологічний принцип: залучення представників відображуваних груп до творчого процесу є необхідною умовою автентичності.

Соціальна відповідальність медіа у контексті реклами має щонайменше два виміри. Перший - відповідальність як рекламного майданчика: медіа несе відповідальність за те, яку рекламу воно розміщує і чи не суперечить вона принципам недискримінації. Другий - відповідальність за власне виробництво рекламного контенту, включно із соціальною рекламою, що є специфічним жанром медіакомунікації, спрямованим на суспільно корисні цілі. В Україні правові засади соціальної реклами закріплені у Законі «Про рекламу» (зі змінами 2025 р.), що визначає соціальну рекламу як «інформацію, спрямовану на досягнення суспільно корисних цілей, популяризацію загальнолюдських

цінностей», зокрема й цінностей інклюзивного суспільства [1]. Контроль за дотриманням законодавства про рекламу у медіа здійснює Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення.

Глобальна дискусія щодо інклюзивної реклами ускладнюється політичним контекстом: з 2023–2024 рр. у ряді країн, передусім США, спостерігається системний відступ від принципів різноманіття, рівності та інклюзії (DEI) у корпоративних стратегіях під тиском правоконсервативних рухів. Дослідження International Journal of Advertising (2025 р.), що базується на даних із Ізраїлю, фіксує: рекламні фахівці усвідомлюють, що DEI-кампанії здатні залучити маргіналізовану аудиторію, але водночас ризикують відштовхнути консервативних споживачів - і ця напруга призводить до «паралічу інклюзивного маркетингу» [3]. Незважаючи на ці виклики, дані Deloitte Digital Media Trends (2024 р.) свідчать, що 71% витрат на розваги серед різноманітних аудиторій (чорношкірих, латиноамериканців, ЛГБТК+-спільноти) визначається саме відчуттям інклюзивності [5].

Таким чином, інклюзивна реклама є одним із ключових інструментів реалізації соціальної відповідальності медіа і брендів, що перебуває на перетині етичних, правових та бізнес-міркувань. Системний підхід до інклюзивності - від залучення представників різних груп до творчого процесу і до аудиту рекламних матеріалів на предмет стереотипізації - є необхідною умовою переходу від декларацій до реальних суспільних змін. Для України, де реклама є важливим каналом формування уявлень про ветеранів, людей з інвалідністю та інші соціальні групи, що зазнали трансформацій унаслідок збройного конфлікту, розвиток стандартів інклюзивної реклами набуває виразного соціального і відновлювального значення.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про рекламу» (зі змінами 2025 р.). Верховна Рада України. URL: https://cedem.org.ua/library/zakon-ukrayiny-pro-reklamu/

2. Dynata; Research World. From Visibility to Belonging: The Evolving Role of Inclusive Advertising. 2025. URL: https://researchworld.com/articles/from-visibility-to-belonging-the-evolving-role-of-inclusive-advertising

3. Marketing Dive. Inclusive marketing 'in paralysis': How brands can reject the standstill. XR Global Advertising Representation Report 2024. 2025. URL: https://www.marketingdive.com/news/inclusive-marketing-paralysis-how-brands-reject-standstill/803627/

4. Embryo. 25 Eye-Opening Inclusive Marketing Stats. 2024. URL: https://embryo.com/blog/inclusive-marketing-stats/

5. Deloitte. Diversity in media. Digital Media Trends 2024. URL:

https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey/2024/younger-generations-expect-diversity-in-media.html

УДК: 331.22:305-055.2(4-6ЄС)

Халюк М. В .*, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Національний університет біоресурсів і природокористування України*
Науковий керівник:
Прушківська Е.В.*, д.е.н., професор, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

ПРАКТИКИ ПОДОЛАННЯ ҐЕНДЕРНОГО РОЗРИВУ В ОПЛАТІ ПРАЦІ В ДЕРЖАВАХ ЕВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ІНСТРУМЕНТИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

За даними Eurostat, з 2011 по 2024 рік нескоригований ґендерний розрив в оплаті праці в ЕС зменшився з 16,2% до 11,1%. Водночас цей показник не враховує структурних відмінностей зайнятости, а тому не відображає повної картини нерівности. У довгостроковій перспективі він трансформується у значно більший розрив у доходах, зокрема пенсійних виплатах. Це зумовлено кумулятивним ефектом нижчих заробітків, часткової зайнятости та кар'єрних перерв.

Основними детермінантами ґендерного розриву залишаються поземна (горизонтальна) та прямовисна (вертикальна) сеґреґації ринку праці, а також нерівномірний розподіл оплачуваної й неоплачуваної доглядової праці. Ці процеси підсилюються стереотипами, дискримінацією та «штрафом за материнство», що має довгостроковий вплив на доходи та кар'єрні траєкторії.

Повсюдною проблемою у світі є те, що фахівчині зосереджені переважно в таких галузях як освіта, охорона здоров'я та соціяльна сфера, тоді як чоловіки домінують у будівництві, інженерії та ІКТ тощо. ЕС не є винятком, і там подолання цієї сеґреґації відбувається через поєднання освітніх і політичних заходів: ініціятиви на кшталт Girls in ICT Day, програми Erasmus+ та фінансування через ESF+ спрямовані на залучення жінок до STEM і перекваліфікацію у недопредставлені галузі.

На подолання «скляної стелі» спрямована Директива (ЕС) 2022/2381 про покращення ґендерного балянсу в радах директорів компаній, яка встановлює обов'язкові цілі для держав-членок ЕС. Зокрема, вона передбачає, що до 30 червня 2026 року недостатньо представлена стать має становити щонайменше 40% серед невиконавчих директорів або 33% серед усіх

директорів компанії. Директива також вимагає прозорих і меритократичних процедур відбору кандидатів, а у випадку рівної кваліфікації – пріоритет надається представнику недостатньо представленої статі [3]. Метою є прискорення усунення ґендерного дисбалансу в економічному прийнятті рішень, підвищення ефективности корпоративного управління та більш повне використання людського капіталу в ЕС.

OECD у своїх оглядах корпоративного врядування зазначає, що країни, які запровадили квоти або цільові показники для ґендерного складу рад директорів, загалом досягли вищого рівня представництва жінок, ніж ті, що покладалися на добровільні механізми. Водночас ці заходи не завжди забезпечують глибинні зміни: у деяких випадках спостерігається "golden skirts effect" (концентрація невеликої групи жінок у кількох радах) або слабкий зв'язок між участю жінок у радах і їх просуванням на керівні посади [1, с. 23]. Ефективність політик залежить від додаткових інструментів – розвитку жіночого кадрового резерву та прозорости звітности.

Директива (ЕС) 2023/970 запроваджує прозорість оплати праці: розкриття зарплатних діяпазонів, заборону запиту попередньої зарплати та право доступу до інформації про оплату. Це зменшує інформаційну асиметрію, але не ґарантує усунення нерівности без ефективного контролю. Вона також передбачає посилення правового захисту через відшкодування втрат і частковий перерозподіл тягаря доказування [4]. Судові механізми є важливим інструментом, але вони потребують доповнення иншими практиками.

Обов'язкова звітність щодо ґендерного розриву та спільна оцінка оплати праці у разі відхилення понад 5% дозволяють аналізувати структурні причини нерівности. Дані OECD свідчать, що країни з обов'язковою звітністю скорочують розрив швидше (близько 25% проти 17%), однак ефект є нерівномірним: у частині країн зміни обмежені або формальні, а скорочення иноді відбувається за рахунок змін у структурі зайнятости, а не підвищення заробітної плати жінок [5].

Ефективність політик ЕС залежить від рівня соціяльного діялогу та інституційної спроможности. Залучення працівників і профспілок до аналізу та подальших заходів перетворює прозорість із формального інструменту на механізм реальних змін. Зокрема, важливими є рівень охоплення працівників колективними договорами, рівень, на якому ведуться переговори (компанійний чи галузевий), а також ступінь координації між соціяльними партнерами [5].

Иншим ключовим чинником є складність поєднання роботи та сімейних обов'язків, що сприяє неповній зайнятости. Директива (ЕС) 2019/1158 встановлює мінімальні стандарти батьківської відпустки, включно з непередаваними частинами, та право на ґнучкі умови праці. Водночас роботодавець не зобов'язаний їх надавати, що обмежує практичний ефект Директиви [2]. Політики батьківських відпусток можуть зменшувати ґендерний розрив через перерозподіл доглядової праці, однак їх ефект стримується низькою участю чоловіків та нерівним доступом працівників зі нестандартною зайнятістю.

Ключовим обмеженням залишається розрив між нормативним реґулюванням і практичною імплементацією. Ефективність прозорости залежить від здатности держав гармонізувати дані про оплату праці та забезпечити адміністративний контроль. У результаті інституційна нерівність між країнами ЕС знижує загальну результативність політик.

Перспективи подальшого скорочення ґендерного розриву в оплаті праці в ЕС пов'язані насамперед не стільки з розширенням нормативної бази, скільки з підвищенням ефективности імплементації вже наявних інструментів. Ключовим напрямом є перехід від формальної прозорости до реального контролю за виконанням норм, зокрема через посилення інспекцій праці, запровадження дієвих санкцій за неподання або викривлення даних, а також стандартизацію та деталізацію методологій збору інформації про заробітні плати, включно з аналізом за категоріями працівників (посада, стаж, сімейний статус тощо).

Важливим є розширення охоплення систем звітности таким чином, щоб вони включали достатню частку працівників, у тому числі в малих і середніх підприємствах та серед більш вразливих форм зайнятости. Необхідним є подальший розвиток і цифровізація систем обов'язкової звітности, впровадження доступних цифрових інструментів для роботодавців, а також використання наявних адміністративних даних для зменшення навантаження на бізнес. Окреме значення має запровадження реґулярних аудитів оплати праці, які дозволяють не лише фіксувати, але й кориґувати виявлені нерівности через цільові заходи на рівні компаній, а також систематична оцінка ефективности політик для визначення їх реального впливу.

У довгостроковій перспективі поєднання цих заходів із підвищенням обізнаности роботодавців і працівників та інтеграцією політики прозорости оплати праці в ширші стратеґії рівности здатне забезпечити суттєве скорочення ґендерного розриву в оплаті праці.

Список використаних джерел:

1. Denis, E. Enhancing gender diversity on boards and in senior management of listed companies. OECD Corporate Governance Working Papers, No. 28, OECD Publishing, Paris, 2022. 28 p. URL: https://doi.org/10.1787/4f7ca695-en.
2. Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU, OJ L 188, 12.7.2019. P. 79–93.
3. Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures (Text with EEA relevance), OJ L 315, 7.12.2022, P. 44–59.

4. Directive (EU) 2023/970 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 to strengthen the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms (Text with EEA relevance), OJ L 132, 17.5.2023, P. 21–44.
5. OECD. Pay Transparency Tools to Close the Gender Wage Gap, Gender Equality at Work. 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/pay-transparency-tools-to-close-the-gender-wage-gap_eba5b91d-en/full-report/component-8.html.

УДК: 005.8:658:316.42

***Яценко Ю. Ю.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*
Національний університет біоресурсів і природокористування України
***Науковий керівник: Лобунець Т.В.**,*
к. е. н., доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ. Україна)

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ІНКЛЮЗИВНОГО БІЗНЕС-ПРОЄКТУ ВІДКРИТТЯ КВІТКОВОГО САЛОНУ

Розробка інвестиційного проєкту є багатогранним і поетапним процесом, що передбачає застосування різних методичних підходів: від стратегічного планування до фінансового моделювання й управління ризиками. У контексті відкриття квіткового салону важливо адаптувати ці підходи з урахуванням галузевих особливостей – сезонності, специфіки «живого» товару, логістики, емоційного впливу на споживача та вагомого дизайн-компонента. Водночас сучасні умови господарювання актуалізують необхідність інтеграції принципів інклюзивності, що передбачає забезпечення доступності послуг для різних соціальних груп, створення робочих місць для вразливих категорій населення та формування соціально відповідальної бізнес-моделі.

Методичні підходи до розробки інвестиційних проєктів передбачають певну логічну послідовність етапів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Методичні етапи розробки інвестиційного проєкту салону квітів

Етап розробки проєкту	Зміст
1. Формулювання ідеї проєкту та постановка цілей	Визначення концепції салону (формат, стиль, інклюзивність простору та сервісу), формування місії та цілей.

Продовження таблиці 1

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Дослідження ринку флористичних послуг, конкурентів, споживачів, сезонності, ресурсної бази.
3. Розробка бізнес-моделі та бізнес-плану	Формування ціннісної пропозиції, каналів збуту, структури витрат і доходів з урахуванням інклюзивних компонентів.
4. Фінансово-економічне обґрунтування	Розрахунок інвестицій, прогнозування доходів, оцінка ефективності.
5. Оцінка ризиків і розробка заходів управління ними	Ідентифікація ризиків, застосування SWOT і PEST-аналізу.
6. Реалізація організаційно-виробничого плану та контроль за виконанням	Запуск бізнесу, моніторинг показників, корекція стратегії.

Джерело: сформовано автором на основі [1].

Маркетингово-дослідницький компонент передбачає глибинне дослідження ринку. Важливими напрямами є сегментація цільової аудиторії (корпоративні клієнти, приватні покупці, організатори подій), аналіз споживчих тенденцій (попит на екологічні букети, онлайн-замовлення, швидку доставку), а також оцінка конкурентного середовища. Для цього використовуються як кількісні (опитування, статистика), так і якісні методи (інтерв'ю, фокус-групи), що дозволяє глибше зрозуміти поведінку споживачів [2]. На основі цих даних формується маркетингова стратегія, яка включає позиціонування бренду, цінову політику, канали збуту (офлайн та онлайн) і комунікаційні інструменти.

Фінансово-економічні методи передбачають використання сучасних інструментів оцінки ефективності: NPV, IRR, PI, строк окупності, аналіз грошових потоків, сценарне моделювання. Особливістю квіткового бізнесу є необхідність врахування додаткових витрат, пов'язаних зі зберіганням продукції, логістикою та втратами від псування товару. Це підвищує значущість точного фінансового планування та контролю.

Важливим елементом методичних підходів є управління ризиками. До зовнішніх ризиків належать коливання попиту, цін, логістичні проблеми, а до внутрішніх – якість продукції та сервісу. Для їх оцінки використовуються SWOT- та PEST-аналіз, а також сценарне планування, що підтверджено дослідженнями малого бізнесу в Україні [3]. Комплексне управління ризиками передбачає диверсифікацію постачальників, формування резервного капіталу та розвиток онлайн-каналів продажу.

Організаційно-виробничі аспекти включають вибір організаційно-правової форми, формування персоналу, розробку технологічних процесів і логістичних схем. Сучасні дослідження підкреслюють важливість оптимального вибору форми господарювання для ефективності малого бізнесу

[4]. Крім того, важливу роль відіграють інновації: впровадження CRM-систем, цифрових каналів продажу, автоматизація процесів.

Особливого значення набувають екологічні та інклюзивні підходи. Використання eco-friendly упаковки, мінімізація відходів, співпраця з локальними постачальниками формують конкурентні переваги. Інклюзивність проявляється у створенні безбар'єрного простору, доступності послуг для різних категорій населення, залученні до роботи соціально вразливих груп.

У сучасних умовах трансформації економіки значну роль відіграє інтеграція інновацій у діяльність малого бізнесу, що сприяє підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності [5]. Основою методичних підходів є принципи системності, адаптивності, цілісності та стратегічності, які забезпечують узгодженість усіх елементів бізнес-проєкту та його стійкість до зовнішніх змін [6].

Отже, методичні підходи до розробки інклюзивного бізнес-проєкту відкриття квіткового салону охоплюють комплекс взаємопов'язаних елементів: маркетинговий аналіз, фінансове моделювання, управління ризиками, організаційне планування та впровадження інновацій. Поєднання класичних підходів інвестиційного проєктування з принципами інклюзивності та соціальної відповідальності створює основу для формування конкурентоспроможного, стійкого та соціально орієнтованого бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Міністерство розвитку громад на території України. Методичні рекомендації. URL: https://mindev.gov.ua/upravlinnia-publichnymy-investytsiiamy/metodychni-rekomendatsii (дата звернення 08.04.26).
2. Кобернюк С. «Маркетингові дослідження»: навч. посіб. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/388594163_MARKETINGOVI_DOSLIDZENNA_NAVCALNIJ_POSIBNIK (дата звернення 08.04.26).
3. Шпильова В., Білик В., Куценко Б. Сучасні підходи до розвитку малого бізнесу в Україні: виклики, тенденції та інструменти підтримки». *Development Service Industry Management*. 2025. №2. URL: https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/408 (дата звернення 08.04.26).
4. Ярошевич Н., Мельник Д. «Вибір організаційних форм реалізації бізнес-проектів в Україні та тенденції». *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 2019. № 5. URL: https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/289 (дата звернення 08.04.26).
5. Strategic AI adoption in SMEs: A Prescriptive Framework. 2024. URL: https://arxiv.org/abs/2408.11825 (дата звернення 08.04.26).
6. Коробка С. В. «Управління адаптивністю малого підприємництва в умовах стратегічної невизначеності». *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-03 (дата звернення: 13.04.2026).