

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ:
ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ, МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД**

**Матеріали
VI Міжнародної науково-практичної конференції**

10 жовтня 2025 року



**Державний
біотехнологічний
університет**



**Co-funded by
the European Union**



SUSDEFIM
European Architecture of Sustainable
Development: Economic and Financial
Integration Mechanisms

**ERASMUS-JMO-2023-HEI
TCH-RSCH# 101127849
1 листопада 2024 року**

Міністерство освіти і науки України
Державний біотехнологічний університет
Національний авіаційний університет
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
Національний університет «Полтавська політехніка» ім. Юрія Кондратюка
Національний університет «Чернігівська політехніка»
Національна академія статистики, обліку та аудиту
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця
Львівський торговельно-економічний університет
Академія Сілезії (Республіка Польща)
Варшавський університет природничих наук (Республіка Польща)
Клайпедський університет прикладних наук (Литовська Республіка)
Естонський університет прикладних наук для підприємництва (Естонська Республіка)
Національний контактний пункт «Європейський інститут технологій
та інновацій» програми Horizon Europe
ГО «Міжнародна фундація науковців та освітян»
Міжнародна асоціація з економіки (Відень, Австрія)



МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ: ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ, МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

**Матеріали
VI Міжнародної науково-практичної конференції**

10 жовтня 2025 року

**Харків
ДБТУ
2025**

УДК 330.354:339.92
ББК 65.9(4Укр)-96
М55

Організаційний комітет:

Голова комітету: *В.М. Михайлов*, д.т.н., проф.

Заступники голови: *О.В. Мандич*, д.е.н., проф.; *Т.О. Ставерська*, к.е.н., доц.

Члени оргкомітету: *О.В. Батюк*, д.ю.н., доц.; *В.О. Бабенко*, д.е.н., проф.; *М.Г. Безпарточний*, д.е.н., проф.; *Т.Г. Бондарук*, д.е.н., проф.; *Т.А. Власенко*, д.е.н., проф.; *В.А. Гросул*, д.е.н., проф.; *М.В. Дубина*, д.е.н., проф.; *О.В. Жилиякова*, к.е.н., доц.; *Н.Б. Кащена*, д.е.н., проф.; *Р. Кіндіріс*, д.н., проф.; *Г.М. Коптева*, д.е.н., проф.; *Т.Д. Косова*, д.е.н., проф.; *Г.Г. Лисак*, к.е.н., доц.; *Т.В. Мединська*, д.е.н., проф.; *О. Несторенко*, PhD., доц.; *О.В. Прокопенко*, д.е.н., проф.; *Я. Скурладські*, д.н., проф.; *В.П. Яковлева*.

Друкується відповідно до наказу в.о. ректора ДБТУ про проведення IV Міжнародної науково-практичної конференції «Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід» (№ 01-01/356 від 08.10.2025 р.)

Конференція проводиться в межах реалізації проєкту Erasmus+ Jean Monnet Module «Європейська архітектура сталого розвитку: механізми економічної та фінансової інтеграції» / «European Architecture of Sustainable Development: Economic and Financial Integration Mechanisms» – SusDEFIM (№ 101127849).

М55 Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід [Електронний ресурс]: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 10 жовтня 2025 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. – Харків, 2025. – 577 с. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: <http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/>

Збірник містить матеріали конференції, у яких розглядаються проблеми та перспективи розвитку механізмів забезпечення сталого розвитку в умовах динамічних викликів і загострення глобальних протистоянь. Представлено фінансові важелі, обліково-аналітичне забезпечення, соціально-економічні та управлінські аспекти реалізації потенціалу відновлення економічного відновлення та сталого розвитку в умовах цифровізації суспільних відносин з урахуванням міжнародного досвіду та орієнтацією на підвищення професійної компетентності фахівців.

Матеріали друкуються в авторській редакції мовою оригіналу. Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори.

УДК 330.354:339.92
ББК 65.9(4Укр)-96

Секція 1

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

GREEN JOBS AS A PRESSING ISSUE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AMID THE TRANSFORMATION OF SOCIAL RELATIONS

Gardus M., Higher education student
Mykolaiv National Agrarian University

Russia's full-scale war against Ukraine has dealt a devastating blow to the labour market: according to estimates by the World Bank, the Government of Ukraine and the UN, between 3.5 and 4.8 million jobs have been lost, and more than 4.5 million Ukrainians have been forced to leave the country [1]. One of the key tasks of post-war reconstruction is to bring back human capital and create decent employment conditions. In this context, "green jobs" that combine economic, social and environmental components of development are of particular importance. Reconstruction based on the principles of "better than before" and "greener than before" can not only restore the economy, but also transform social relations in the direction of sustainable development [2].

The concept of green jobs.

According to the International Labour Organisation (ILO), green jobs are decent jobs that contribute to the preservation or restoration of the environment [3]. There are two approaches to measuring them: the output approach (jobs in the renewable energy, waste management and eco-construction sectors) and the process approach (jobs related to the greening of production processes in any industry, such as environmental protection specialists in industrial enterprises) [4]. The European Commission combines these two approaches in its EGSS (Environmental Goods and Services Sector) accounts, emphasising their complementarity. Importantly, the ILO stresses that jobs cannot be considered «green» if they do not meet decent work criteria (fair income, social protection, workers' rights) [5].

In the EU, the green transition has already proven its impact on the labour market. For example, in the European construction sector, 160,000 additional jobs are expected to be created by 2030 thanks to the Renovation Wave programme [6]. Employment in the environmental goods and services sector in the EU has grown from 2.1% to 2.5% of total employment in just a decade, reaching 5.1 million people.

In the US, the Inflation Reduction Act has already created more than 142,000 new jobs in the clean energy sector, with at least another 1.3 million projected by 2030 [8]. These examples demonstrate that the «green transition» is not only a climate policy but also a human resources policy that is changing the structure of employment.

Research by Razom We Stand and the Society and Environment Centre shows that in the event of post-war reconstruction based on "traditional" principles, approximately 2.9 million jobs will be created, while the green scenario allows for more than 4.2 million [2]. In addition, between 609,000 and 1.3 million "green jobs" could be created, bringing Ukraine closer to compensating for most of the losses caused by the war. The greatest potential lies in transport, energy and water supply, which are labour-intensive and in need of modernisation. It should be noted that housing construction is not included in the calculations, although it has the potential to create hundreds of thousands of additional jobs, as the experience of Spain and Germany shows.

Green jobs change not only the structure of employment, but also the very nature of social relations. They contribute to the return of Ukrainian migrants, the integration of veterans into civilian life, and the strengthening of regional development through the localisation of production and services. This is not only an economic project, but also a social contract between the state, business and employees. For Ukraine, it is of crucial importance, as it allows European integration to be combined with internal modernisation of the labour market.

The creation of green jobs is a central challenge and, at the same time, an opportunity for human resource management in the context of post-war transformation. They make it possible to compensate for labour market losses, raise skill levels, ensure the return of citizens from abroad, strengthen social justice and promote sustainable development. This requires a comprehensive HR policy: rapid recruitment of labour in the early stages of reconstruction, development of a retraining and education system, and integration of the principles of a "just transition". Only in this way will Ukraine's reconstruction become not just a restoration, but a qualitative renewal of social relations based on a "green" development model.

Information sources:

1. Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment, February 2022 – February 2023. World Bank, Government of Ukraine, EU, UN. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062823034041908/pdf/P18017401fe8430010af21016afb4ebc8c4.pdf>
2. Razom We Stand & Resource and Analytical Centre "Society and Environment". Green jobs and post-war reconstruction of Ukraine. 2023. Available at: <https://razomwestand.com/uk/zeleni-robochi-mischya-ta-povoyenna-vidbudova-ukrayini-nova-analitichna-dopovid/>
3. ILO. Green Jobs: Towards Decent Work in a Sustainable, Low-Carbon World. UNEP/ILO/IOE/ITUC, Geneva, 2008. Available at: https://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/publications/WCMS_158727/lang--en/index.htm
4. Eurostat. Environmental Goods and Services Sector (EGSS). Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/env_egs_esms.htm

5. IRENA & ILO. Renewable Energy and Jobs: Annual Review 2022. Abu Dhabi/Geneva. Available at: <https://www.irena.org/publications/2022/Sep/Renewable-Energy-and-Jobs-Annual-Review-2022>
6. C40 Cities. Skills for Green Jobs. Issue Brief, 2024. Available at: <https://www.c40.org/wp-content/uploads/2024/10/RC4040b-Issue-Brief-B-Skills-for-Green-Jobs-v5.pdf>

MODERN FINANCIAL MECHANISMS FOR POST-WAR ECONOMIC RECOVERY

Kotko Ya., PhD in Economics, Assoc. Prof.
Kulynich O., PhD in Economics, Assoc. Prof.
State Biotechnological University

Post-war economic recovery requires not only material resources, but also an effective system for their mobilization and rational use. In this context, financial mechanisms, which serve as the foundation for the implementation of reconstruction and development programs, are of particular importance. In addition, the importance of financial mechanisms for post-war economic recovery and its mechanism lies in the fact that they create the material basis for the implementation of reconstruction programs that build trust in the state both domestically and internationally:

mobilization of resources - financial mechanisms ensure the accumulation of funds from the state budget, the private sector, international donor programs, and investment flows, this creates the financial base necessary for the restoration of infrastructure, industry, and the social sphere;

stabilization function - tax, credit, and monetary instruments contribute to the restoration of macroeconomic balance, they ensure control of inflationary processes, stabilization of the exchange rate, and gradual restoration of the functioning of the banking system and financial markets;

investment attractiveness – the existence of transparent and reliable financial mechanisms reduces risks for business and creates conditions for attracting domestic and foreign investment, this, in turn, increases the confidence of international partners and contributes to the activation of private capital;

social support for the population - an important component of financial policy in the post-war period is the financing of social programs, subsidies, grants, and compensation payments provide support to internally displaced persons, veterans, and other socially vulnerable groups;

modernization potential - financial mechanisms can stimulate structural economic restructuring aimed at introducing innovative technologies, digital solutions, and environmental standards, this not only allows for a return to pre-war levels of development, but also lays the foundation for increasing the country's competitiveness;

institutional trust - transparency and accountability in the use of financial resources increase the level of trust in state institutions, this creates the basis for partnership between the state, business, and civil society.

Financial mechanisms in the post-war period are not only a tool for accumulating and distributing resources, but also a strategic prerequisite for ensuring economic stability, modernization, and sustainable development. Their effectiveness directly determines the pace and quality of national economic recovery. The issue of ensuring post-war economic recovery occupies a key place in contemporary research in economic science and public administration practice. In the context of the devastating consequences of military action, there is a need to develop and implement effective financial mechanisms capable of ensuring the mobilization and efficient distribution of resources for the reconstruction of the national economy, infrastructure, and social sphere. Financial mechanisms for post-war recovery can be defined as a system of tools, levers, and regulatory methods aimed at accumulating financial resources and creating conditions for sustainable economic development in the post-war period, in particular:

government financial instruments - government funding plays a special role in recovery, implemented through budget programs, specialized funds, and a system of tax incentives. such instruments include state guarantees for businesses, subsidies for the implementation of investment projects, as well as tax breaks and deferrals for economic entities involved in reconstruction processes;

banking and credit mechanisms - an important area is the development of a system of preferential lending to businesses and the population for the purpose of restoring housing and production facilities, this also includes debt restructuring programs for affected businesses and microfinance mechanisms aimed at supporting small and medium-sized businesses;

investment mechanisms – attracting investment capital, both domestic and foreign, is a decisive factor in post-war recovery. Public-private partnership mechanisms have significant potential, as does the development of the stock market through bond instruments, including specialized «recovery bonds»;

international financial assistance – international financial support in the form of grants, loans, and guarantee programs from international financial institutions (the World Bank, IMF, EBRD, etc.) is an extremely important source of financing. Attracting such resources contributes not only to economic recovery but also to building the confidence of foreign investors;

insurance and risk management mechanisms – one of the critical tasks of post-war recovery is to establish an effective system for insuring property and investment risks, the introduction of specialized insurance funds minimizes potential losses and increases the level of protection for participants in investment processes;

innovative financial instruments - in today's economy, innovative financial solutions are becoming increasingly important, particularly the issuance of green and social bonds, as well as the use of digital crowdfunding and crowd investing platforms, an additional factor is the use of blockchain technology to ensure transparency and accountability in the financing of reconstruction measures;

development of the domestic capital market – an important aspect is the formation of an effective domestic financial market, in particular through the expansion of government bond circulation and the creation of conditions for more

active attraction of household savings, financial decentralization, in turn, contributes to increasing the role of local budgets in reconstruction processes.

Financial mechanisms for post-war recovery form a system of interrelated tools-public financing, credit, investment, international aid, and risk management. Their success depends on transparency, accountability, a supportive institutional environment, and active private sector involvement to ensure sustainable development and economic stability.

BUSINESS ANALYSIS OF FINANCIAL STRATEGIES FOR ECONOMIC RECOVERY IN THE POST-CONFLICT PERIOD

Ostapenko R., Cand. Econ. Sci., Assoc. Prof.
State University of Biotechnology

The current stage of Ukraine's development is characterized by the need to develop effective financial strategies for economic recovery in the post-conflict reality. In this context, traditional approaches to economic planning are proving insufficiently adapted to the specific challenges of the transition period, which highlights the need to apply modern business analytics tools to ensure scientifically sound management of economic recovery processes.

The application of business analytics in the context of post-conflict recovery opens up new opportunities for transforming economic data into strategic insights necessary for making informed financial decisions. It acts as an integrated system of methods, technologies, and processes that allows adaptation to an unstable information environment. A distinctive feature of analytical work in such conditions is the need to operate with incomplete data, a high level of uncertainty about future economic trends, and the critical importance of speed in making strategic decisions.

To implement these business analytics functions, a conceptual model based on a five-level architecture has been developed. It covers the entire data cycle, from collection to decision-making. The first level involves systems for collecting and integrating data from various sources: official statistics, banking systems, international organizations, private analytical agencies, as well as alternative sources, including satellite data and social networks. The second level consists of platforms for storing and initially processing large volumes of structured and unstructured data using cloud technologies and Big Data tools.

The next, third level includes analytical modules that provide descriptive, diagnostic, predictive, and prescriptive analysis of economic processes. The fourth level is responsible for visualizing the results through interactive dashboards and interfaces that make analytical conclusions available to decision-makers. Finally, the fifth level covers decision support and business process automation systems based on the analytical data obtained [1].

Predictive models play a special role in this system, allowing the dynamics of recovery in individual sectors of the economy to be forecast. Thanks to the use of machine learning methods – in particular, ensemble algorithms and neural networks – it is possible to take into account complex nonlinear relationships between economic factors and improve the accuracy of forecasts in both the medium and long term. An important area is the development of specialized models for assessing the state of critical infrastructure, as it is this that determines the overall pace of economic growth.

In parallel with forecasting, it is important to integrate risk analytics into the financial planning system. This involves the use of stochastic models and Monte Carlo methods to assess the probability of different scenarios occurring. In this context, a comprehensive post-conflict recovery risk metric has been developed that covers political, economic, social, technological, environmental, and legal factors of uncertainty. This approach allows for a quantitative assessment of the impact of risks on the effectiveness of financial strategies and the formation of effective hedging mechanisms.

Another important element is optimization modeling, which is implemented through multi-criteria optimization methods. They make it possible to achieve a balance between economic efficiency, social justice, and environmental sustainability of projects. The use of genetic algorithms and particle swarm methods ensures the processing of large-scale tasks, taking into account the numerous constraints that are characteristic of a post-conflict environment [2].

The successful implementation of recovery strategies is impossible without taking into account the social context. Therefore, social analytics, which allows assessing public opinion and social attitudes of the population, is of particular importance. Analysis of data from social networks, online media, and survey results makes it possible to predict the level of support for various initiatives and adjust communication strategies, which is critical for the legitimacy and effectiveness of recovery programs.

In this context, the digitization of business analytics processes is a key factor in improving efficiency. The creation of an integrated ecosystem of digital tools enables the automation of data collection, processing, and analysis in real time. The use of artificial intelligence technologies allows hidden patterns in economic processes to be identified, while blockchain ensures transparency and accountability in the use of funds, which is important for attracting international financing.

International experience confirms the effectiveness of such approaches. In particular, the example of Rwanda demonstrates the success of centralized analytical centers that coordinate the work of various agencies. Croatia, in turn, shows the importance of involving international experts for the transfer of knowledge and technology, which contributes to improving the quality of analytical work.

For the practical implementation of a business analytics system, it is necessary to create an appropriate institutional infrastructure. This includes the formation of specialized analytical units in key ministries, the development of centers of competence in analytical technologies, and the introduction of a training system in the field of economic analytics. At the same time, it is important to ensure legal regulation of the use of alternative data sources and to guarantee the cybersecurity of analytical systems.

Information sources:

1. Kashchena, N., Ostapenko, R., & Veliieva, V. (2024). Biznes-analityka yak instrument obrobky danykh. *Ekonomika ta suspilstvo*, (62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-14>
2. Horokh, O., Ostapenko, R., & Tykhyi, O. (2023). Prodovolcha bezpeka ukrainy i svitu v konteksti innovatsiinoho pidkhodu do staloho rozvytku ekonomiky. *Ekonomika ta suspilstvo*, (58). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-31>

THE IMPACT OF RUSSIAN TERRORIST MISSILE ATTACKS ON THE EXCHANGE RATE OF UKRAINE

Semko R., Cand. Econ. Sci., PhD, Assoc. Prof.
National University of «Kyiv-Mohyla Academy»

According to the Global Terrorism Database [1], the number of terrorist attacks has been gradually rising since 2000s reaching a peak in 2014-2015. Specifically, more than ten thousand people lost their lives annually during the middle of the last decade. While the situation started improving globally afterwards, the world faced a new dangerous phenomenon in 2022 – state-level terrorism conducted by a nuclear power and a permanent member of UN Security Council – the Russian Federation. After launching full-scale invasion, this state began bombing civilians and civilian infrastructure indiscriminately on a scale not seen in modern history.

Starting from early fall of 2022, Russian Federation began its regular missile attacks with the primary goal to destroy civilian electricity and utility infrastructure. It had direct short-term effects on the trade balance, for example, in the form of increased electricity import from European Union leading to depreciation of the local currency. Besides direct foreign trade channel, FX markets are very sensitive to market sentiments like fear, panic, and depression caused by regular bombing.

Liu et al. (2022) expanded Fama-French model by introducing terrorism risk factor aiming to explain FX excess return. They found that going long in currencies of countries with more terrorist attacks and short with currencies with less ones can generate statistically significant positive portfolio returns.

In the event-based study, Markoulis (2021) analyzed terrorist attacks happened in Eurozone during 21st century. Euro decline was compared against US Dollar, Swiss Franc, British Pound and Japanese Yen. First, according to the methodology, abnormal return was defined as the difference between actual return and its expected value which equals to the last 60 days average (right before the attack). Second, cumulative value was calculated from the beginning to the end of each terrorist event. Finally, multiple statistical moments were calculated for 63 attack-day events with the key finding that the mean abnormal exchange rate return was relatively small not exceeding -0.5%. Its skewness and kurtosis mainly followed standard normal distribution. Right after the event, Euro was depreciating more against British Pound and US Dollar, while in latter time windows it declined more against Swiss Franc and Japanese Yen. There is also some asymmetry in reaction to different currencies when

comparing two decades of the 21st century. The findings of the paper can be explained by effective countercyclical monetary policy conducted by European Central Bank which is heavily focusing on Euro stability and can cut interest rates as well as conduct additional purchases of government bonds and other financial assets. It adds to the general investors' confidence who may know that exchange rate fluctuations will settle down soon and, as a result, financial market players minimally rebalance their portfolio in favor of such safe-haven assets as Swiss Franc and Japanese Yen.

Even though European Union is the key trading partner of Ukraine, historically, Ukrainian Hryvna is usually being quoted against the US Dollar. For example, the share of interbank UAH/USD trading volume predominantly constitutes more than 95% [2]. So, in the analysis, we will focus on UAH/USD daily exchange rate over the period from October 1, 2022 (when massive missile attacks targeting civilian infrastructure started) till September 15, 2025.

The methodology is based on Pearson correlation between the number of missiles launched during the attack and exchange rate dynamics. While people may become accustomed to the smaller-scale missile attacks, massive terrorist acts can have tremendous impact on emotions and market sentiments.

For the exchange rate, average weighted value in the cash market of Ukraine collected by the National Bank of Ukraine is used [3]. Official exchange rate is not suitable for the analysis since it was fairly fixed during 2022-2023 diverging from cash market by more than 10% in some months. Statistics on missiles is provided on a daily basis by the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, and its database is available on Kaggle website as "Massive Missile Attacks on Ukraine" [4]. Only Ukraine-wide attacks are considered. Each attack has its start and end timestamps, and we use its last date as a time point of the event. The key metric is the number of cruise and ballistic missiles plus unmanned aerial vehicles (usually Shahed loitering munition drones). The effect of attack may last for some time so moving average for different window lengths were calculated.

Initially, in Table 1, correlation between the number of missiles and pure exchange values has been calculated showing significant relationship. We also see that correlation is plateauing at moving average 30 meaning effect is not larger one over longer period of time.

Table 1 – Correlation between FX rate and the number of missiles

Correlation	Raw	MA(3)	MA(7)	MA(10)	MA(30)	Max(3)	Max(7)	Max(10)	Max(30)
Bid	44%	56%	60%	61%	63%	48%	51%	52%	55%
Ask	45%	57%	60%	62%	63%	48%	52%	53%	55%
Spread	16%	20%	23%	23%	25%	15%	15%	14%	15%

Source: calculated by the author.

Also, people get accustomed to the repeating danger – the so-called habituation effect. Maximum number of missiles over different windows should capture this phenomenon. For example, if the person witnessed for the first time devastation caused by more than 100 missiles, the next similar attack will have less emotional impact on people.

However, this result is likely spurious highlighting just a correlation between positive trends: exchange rate is gradually depreciating over the war period while Russian Federation increases its missiles capacity. It can be confirmed by the presence of unit root in the time-series data: null hypothesis about it cannot be rejected when running augmented Dickey-Fuller test.

To address unit root problem, exchange rate values were transformed into continuously compounded daily returns via standard formula:

$$R_t = \ln \frac{ER_t}{ER_{t-1}},$$

where, R_t is currency return at period t and ER_t is exchange rate.

Next, similarly to Markoulis (2021), abnormal return was calculated as a difference between actual value and its moving average one. As can be seen from Table 2, event-based effect is negligible. We also see that volatility captured by the Bid-Ask spread is also almost not correlated with the number of missiles.

Table 2 – Correlation between FX rate of return and the number of missiles

Correlation	Raw	MA(3)	MA(7)	MA(10)	MA(30)	Max(3)	Max(7)	Max(10)	Max(30)
Bid	-1%	0%	-1%	-1%	0%	0%	-1%	-1%	-1%
Ask	-2%	0%	-1%	-2%	0%	0%	0%	-1%	-1%
Spread	-1%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%

Source: calculated by the author.

As a summary, it was found that there is long-term trending correlation between the UAH/USD exchange rate and the number of missiles in Russian attacks that are targeting mostly civilian infrastructure, however, this impact is negligible when we focus on abnormal returns. It may mean that population is relatively resilient and do not exhibit panic and National Bank of Ukraine is effective at mitigating the risk. Finally, more advanced empirical models can be applied in the future to understand deeper potential relationships.

Information sources

1. Global Terrorism Database (GTD). National Consortium for the Study of Terrorism and Responses to Terrorism (START). Retrieved September 26, 2025. Available at: <https://www.start.umd.edu/data-tools/GTD>.
2. Interbank currency market of Ukraine. Minfin. Retrieved September 27, 2025. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/mb>.

3. Exchange Rates UAH/Other Foreign Currencies. National Bank of Ukraine. Retrieved September 27, 2025. Available at: <https://bank.gov.ua/en/statistic/sector-external#6>.
4. Massive missile attacks on Ukraine [dataset]. Kaggle. Retrieved September 27, 2025. Available at: <https://www.kaggle.com/datasets/piterfm/massive-missile-attacks-on-ukraine/data>.
5. Liu, Y., Han, L., Wu, Y., Yin, L. Do terrorist attacks matter for currency excess returns? *Finance Research Letters*. 2022. Vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103087>.
6. Markoulis, S. Do Terror Attacks Affect the Euro? Evidence from the 21st Century. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021. Vol. 14 (8). DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm14080349>.

ВПЛИВ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЮДЖЕТНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Андрющенко І.С., канд. екон. наук, доц.
Калє О.В., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Державний борг у межах економічно безпечного рівня, який для країн із перехідною економікою зазвичай є нижчим за класичний поріг у 60% ВВП, може виконувати позитивну функцію – бути каталізатором економічного зростання, стимулюючи інвестиції в інфраструктуру або покриваючи тимчасовий дефіцит бюджету. Проте за умов тривалого дефіциту, воєнного стану та обмеженого доступу до ринкових запозичень державний борг перетворюється на чинник фіскальної вразливості. Загроза бюджетній безпеці виникає не стільки через сам факт нарощення боргу, скільки через високу вартість його обслуговування, валютну структуру та неефективність використання залучених ресурсів. Видатки України на обслуговування і погашення державного боргу щороку поглинають дедалі більшу частку бюджетних доходів: лише у 2024 році ця сума перевищила 900 млрд грн, що призвело до скорочення фінансування ключових соціальних, освітніх та інноваційних програм. Така ситуація відображає дію так званого ефекту витіснення (crowding-out effect), коли обслуговування боргу витісняє державні інвестиції у розвиток.

Більшість дослідників, зокрема представники кейнсіанської школи, погоджуються, що існує певна порогова межа боргу, перевищення якої сповільнює економічне зростання. Для України, яка має високу залежність від зовнішніх запозичень, особливо гострою є проблема валютного ризику: значна частка боргу номінована в іноземній валюті, тому навіть помірна девальвація гривні суттєво підвищує боргове навантаження у національному еквіваленті.

Практика України в умовах повномасштабної війни демонструє безпрецедентний виклик. Згідно з офіційними даними Міністерства фінансів України, для покриття воєнних видатків та соціальних зобов'язань країна різко збільшила запозичення, особливо зовнішні. Частка державного боргу до ВВП

на початок 2025 року зросла більш ніж удвічі (на кінець 2021 р. - 45-49%, 2025 р. за прогнозами МВФ - 106-110%). До лютого 2022 року боргова стійкість забезпечувалася економічним зростанням, зараз фінансова безпека залежить від масштабів міжнародної підтримки (грантів та пільгових кредитів від МВФ, Світового банку, ЄС та країн G7). Це свідчить про перехід бюджетної безпеки у сферу геополітичної залежності. У цьому контексті реструктуризація зовнішнього боргу, проведена урядом, стала важливим, хоча й тимчасовим, заходом для зниження миттєвого тиску на бюджет.

Міжнародний досвід (наприклад, Греція у 2010-х або Аргентина) показує, що ігнорування боргових ризиків неминуче призводить до кризи суверенного боргу та різкого падіння кредитного рейтингу, що робить нові запозичення надзвичайно дорогавартісними або навіть неможливими. Отже, управління боргом має стати частиною національної безпекової стратегії, а не лише фіскальної політики. Для забезпечення бюджетної безпеки у післявоєнний період необхідний комплексний підхід. По-перше, це формування «подушки безпеки» шляхом створення спецфонду (за рахунок репарацій, конфіскованих активів, приватизації) для цільового погашення найдорожчих боргів. По-друге, пріоритет мають отримати внутрішні запозичення, такі як максимальне залучення коштів через ОВДП без емісійного фінансування НБУ для зниження валютного ризику. По-третє, має сенс перехід до боргової структуризації тобто забезпечення переважання пільгових, довгострокових кредитів (грантів) від міжнародних партнерів над комерційними позиками. Доцільним є також стимулювання зростання ВВП, бо лише стрімке економічне відновлення може знизити боргове навантаження, повернувши співвідношення «борг/ВВП» до безпечних показників.

Щодо прогнозу, у найближчі роки бюджетна безпека України залишатиметься вразливою через високе боргове навантаження, але завдяки міжнародній підтримці прямий дефолт малоімовірний. Рекомендацією є закріплення в Бюджетному кодексі чітких та жорстких лімітів на обслуговування боргу (наприклад, не більше 10% доходів загального фонду) на післявоєнний період, щоб уникнути витіснення видатків розвитку. А також, створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього бізнесу, що збільшить податкову базу й, відповідно, зменшить боргове навантаження на бюджет.

Отже, державний борг України, який у воєнних умовах став головним джерелом фінансування бюджету, водночас становить серйозну загрозу для бюджетної безпеки. Аналіз впливу боргових зобов'язань на фінансову стійкість України показує, що значна частка зовнішнього боргу підвищує залежність національної економіки від зовнішніх кредиторів, ускладнює управління бюджетними потоками та обмежує можливості для фінансування соціально-економічного розвитку. Зростання боргового навантаження посилює ризики дефіциту бюджету, підвищує витрати на обслуговування боргу та може спричинити порушення макроекономічної рівноваги. Для забезпечення належного рівня бюджетної безпеки необхідно проводити зважену боргову політику, спрямовану на оптимізацію структури запозичень, підвищення частки внутрішнього боргу, посилення контролю за ефективністю використання

кредитних ресурсів і запровадження середньострокового планування боргових операцій. Удосконалення системи управління державним боргом сприятиме підвищенню фінансової стійкості, зменшенню боргових ризиків і забезпеченню стабільності бюджетної системи України, що є ключовою умовою зміцнення її економічної та національної безпеки. Це передбачає створення цілісної системи боргового менеджменту, заснованої на принципах прозорості, прогнозованості та ефективності. Необхідним є удосконалення нормативно-правової бази у сфері державних запозичень, розширення можливостей внутрішнього ринку державних цінних паперів, а також упровадження сучасних інструментів контролю за обсягами та структурою боргу.

НЕОБХІДНІСТЬ ОНОВЛЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Баталін В.Р., здоб.ВО

Лисак Г.Г., канд. екон. наук, доц.

Державний біотехнологічний університет

Цифрова трансформація докорінно змінює логіку економічної діяльності, що, у свою чергу, потребує переосмислення критеріїв та інструментів оцінювання фінансової стійкості. Це створює об'єктивну потребу у впровадженні нових метрик, здатних адекватно відображати поточний стан і стратегічні перспективи організацій у цифровому середовищі.

Аналіз свідчить, що традиційні фінансові індикатори, хоча й зберігають своє значення, дедалі частіше демонструють обмеженість у контексті цифрової економіки. Ці обмеження стають особливо очевидними в умовах діяльності компаній, орієнтованих на ІТ-сектор, цифрові фінансові послуги та електронну комерцію.

По-перше, спостерігається процес нематеріалізації активів: значна частка вартості сучасних компаній зосереджена в нематеріальних об'єктах – програмному забезпеченні, базах даних, алгоритмах, брендах і патентах. Однак чинні облікові стандарти часто не дозволяють повною мірою відобразити ці активи у фінансовій звітності, що ускладнює точне визначення реального фінансового потенціалу підприємства.

По-друге, змінюється характер доходів. Все більше компаній отримують виручку через цифрові канали: онлайн-платформи, підписні сервіси, рекламу в мережі, або монетизацію великих даних. Такі доходи часто носять нерегулярний або слабо прогнозований характер, що знижує ефективність класичних підходів до аналізу прибутковості.

По-третє, змінюються моделі операційної діяльності. Наприклад, використання сервісів «на вимогу» або хмарних технологій спричиняє перехід

від постійних до змінних витрат. Така гнучкість ускладнює застосування стандартних методів оцінки фінансових ризиків і стійкості.

Нарешті, надзвичайно високий темп технологічних змін вимагає нових форматів моніторингу фінансового стану. Традиційні ретроспективні та статичні індикатори втрачають інформативність для управлінських рішень у реальному часі. У цифровому середовищі ключовим фактором стає здатність підприємства до швидкої адаптації, гнучкості та реактивності на ринкові виклики.

Класичне трактування фінансової стійкості – як здатності підприємства підтримувати рівновагу між активами та зобов'язаннями – поступово втрачає свою домінуючу роль в умовах інтенсивної цифрової трансформації. У новій економічній реальності поняття фінансової стійкості розширюється, охоплюючи мультимірний підхід, який враховує низку чинників, що раніше не були предметом фінансового аналізу.

Зокрема, науковці, до ключових компонентів сучасної фінансової стійкості відносять :

- адаптивність бізнес-моделі до цифрових змін, що передбачає здатність підприємства впроваджувати новітні технології, інтегруватися в цифрові платформи та модернізувати способи взаємодії з клієнтами;
- інвестиційна привабливість у цифрову епоху, яка базується не лише на традиційних фінансових результатах, а й на рівні інноваційності, масштабованості бізнесу та ступені цифрової зрілості;
- кіберстійкість, як критичний компонент фінансової стабільності, що включає ефективний захист цифрових ресурсів, здатність запобігати кіберзагрозам та підтримувати надійність інформаційних систем;
- залежність від цифрових джерел доходу, які мають специфічну природу, підвищену волатильність і потребують окремого підходу до аналізу ризиків та прибутковості;
- фінансова маневреність в умовах інноваційного розвитку, що проявляється у здатності оперативно переорієнтовувати фінансові ресурси для підтримки цифрових або інноваційних ініціатив».

Наведені аспекти свідчать про необхідність формування оновлених, інтегрованих підходів до оцінки фінансової стійкості. Такі підходи мають поєднувати класичні фінансові індикатори з показниками цифрової ефективності, інноваційної спроможності та стратегічної гнучкості підприємства.

У контексті цифрової трансформації виникає необхідність у формуванні нового набору метрик, які враховують не лише фінансові аспекти, а й цифрову зрілість, технологічну гнучкість, ризики та соціальну відповідальність.

Наразі, сучасні методики оцінки фінансової стійкості науковці пропонують класифікувати нові показники за п'ятьма ключовими групами: метрики цифрової капіталізації; метрики фінансової гнучкості в умовах інновацій; метрики цифрового ризику метрики прибутковості цифрових каналів; метрики ESG та стійкості в цифровому контексті.

Підсумовуючи, можна зазначити, що для ефективного управління у цифровій економіці необхідно перейти від вузько фінансової до багатовимірної оцінки фінансової стійкості.

Інформаційні джерела:

1. Kucher, A., Moskvayak, Y., Fedorchak, O. *Improving the approach to assessing the impact of financial market digitalization on the rationality of financial decisions. Technology Audit and Production Reserves*, 2025.
2. Mandych, O., Skudlarski, J., Babko, N., Blyzniuk, O., Lysak, H., Kot, O. *Methodological research of financial sector digital transformation trends in banking. Technology Audit and Production Reserves*, 2023.
3. Matviychuk, V., Kryvoruchko, A., Yanishevskyi, B. *Transformation of the Ukrainian Financial Market in the Context of Digitalization. Modern Economics*, 2024.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОРТФЕЛЮ

Близнюк О.П., канд. екон. наук, доц.

Цебенко Д.А., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Головною метою формування оптимальної структури портфелю фінансових інвестицій є досягнення стратегічних цілей інвестиційної політики шляхом підбору найбільш дохідних та безпечних фінансових активів. З урахуванням головної мети інвестора розробляється система конкретних цілей формування диверсифікованого інвестиційного портфелю:

- забезпечення високого рівня формування інвестиційного доходу в поточному та перспективному періодах;
- забезпечення високих темпів зростання ринкової вартості інвестованого у фінансові активи капіталу;
- забезпечення мінімізації рівня інвестиційних ризиків, пов'язаних з фінансовим інвестуванням;
- забезпечення необхідної ліквідності фінансових інструментів портфелю;
- забезпечення максимального ефекту в процесі диверсифікації фінансових активів за критеріями їх дохідності та ризику.

Перелічені цілі формування портфелю фінансових інвестицій багато в чому є альтернативними. Темпи приросту інвестованого капіталу і рівень формування поточного інвестиційного доходу знаходяться у прямому зв'язку з рівнем інвестиційних ризиків. Забезпечення необхідної ліквідності портфелю може бути перепорою до включення в нього як високодохідних, так і низько ризикованих фінансових інструментів фінансування.

Альтернативність цілей формування портфелю фінансових активів визначає багатовекторність політики інвестування, яка в свою чергу визначає конкретний тип інвестиційного портфелю, що формується.

В основі сучасної портфельної теорії лежить концепція «ефективного портфелю», формування якого повинно забезпечити найвищий рівень його дохідності за заданого рівня ризику або найменший рівень ризику за заданого рівня дохідності. Тобто, за будь-якого із заданих цільових параметрів формування портфелю, інвестор повинен намагатися забезпечити найбільш ефективне та оптимальне співвідношення за ним параметрів дохідності та ризику.

Управління портфелем фінансових інвестицій включає планування, аналіз та регулювання складу і структури портфеля з метою досягнення його оптимізації за багатокритеріальним підходом. Використовуються дві основні форми управління фінансово-інвестиційними портфелями: пасивна та активна.

Пасивна форма управління полягає у складанні диверсифікованого портфеля із завчасно визначеним рівнем ризику і тривалим зберіганням складу і структури портфеля в незмінному стані. Серед методів пасивного управління виділяють: диверсифікацію, індексний метод, збереження портфеля.

Сутність активної форми управління інвестиційним портфелем полягає в постійній роботі із складом і структурою портфелю ринкових фінансових активів в умовах впливу систематичних та несистематичних ризиків. Базовими характеристиками активного управління є: вибір певних фінансових інструментів з різних сегментів ринку капіталів; визначення термінів придбання, продажу та погашення фондових та інших фінансових активів; регулярний свопінг (ротація) фінансових інструментів у портфелі; забезпечення цільових показників ефективності сформованого портфелю: рівнів дохідності та чистої рентабельності, сукупного ризику, ліквідності, стійкості, темпів капіталізації.

В процесі розробки інвестиційної стратегії на ринку капіталів можна орієнтуватися на різні цільові орієнтири: на отримання більш або менш високого і стабільного поточного доходу (дивідендів, відсотків) чи на зростання курсової вартості цінних паперів, тобто на збільшення вкладеного капіталу.

Для того щоб забезпечити стійкість та цільову дохідність портфеля фінансових активів, інвестори обмежують розмір вкладень у цінні папери одного емітента, у фінансові активи одного виду або вузького сегмента ринку капіталів, досягаючи таким чином диверсифікації складу та оптимізації структури інвестиційного портфеля з метою зниження ступеня ризику.

Оцінка інвестиційних якостей окремих видів фінансових активів є попереднім етапом формування складу і структури портфеля. Вона спрямована на визначення фінансово-інвестиційних переваг і недоліків різних за економічними параметрами класів та видів фінансових інструментів ринку капіталів з позицій конкретного інвестора, з урахуванням цілей та стратегії фінансово-інвестиційної діяльності. Виходячи з основних цілей фінансового інвестора можна формувати різні варіанти типів портфелів фінансових інвестицій: агресивний портфель доходу або зростання; поміркований портфель доходу або зростання; консервативний портфель доходу або зростання.

Формування інвестиційних рішень відносно включення в портфель окремих фінансових активів базується на обраному типі портфеля, який реалізує політику фінансового інвестування, а також на наявності пропозицій окремих фінансових інструментів на ринку капіталів; оцінці вартості та рівня прибутковості окремих фінансових інструментів; оцінці рівня систематичного (ринкового) ризику по кожному фінансовому активу, що розглядається.

Управління диверсифікованим портфелем фінансових інвестицій потребує проведення регулярних операцій із фінансовими інструментами фондового, грошово-кредитного, валютного, страхового та інших сегментів ринку для підтримки якості та стійкості інвестиційного портфеля, забезпечення зростання його поточної курсової вартості, цільових показників прибутковості, темпів капіталізації та мінімізації сукупного рівня портфельного ризику.

Інформаційні джерела:

1. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки. Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>

2. Стратегія розвитку фінансового сектору України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini>

МІЖНАРОДНА ФІНАНСОВА ДОПОМОГА ТА ІНВЕСТИЦІЇ ЯК КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Ганзюк С.М., канд. екон. наук, доц.

Вакулович Е.С., здоб. ВО

Дніпровській державний технічний університет

Повоєнне відновлення економіки України потребує масштабних фінансових ресурсів, ключовими джерелами формування яких є міжнародна фінансова допомога та інвестиції, які забезпечуватимуть стабілізацію державних фінансів і формування передумов конкурентного розвитку. Залучення зовнішніх коштів надає можливість не лише підтримати бюджет, а й реалізовувати інфраструктурні, енергетичні та соціальні проєкти [1, 2].

Як видно з таблиці 1, за період 2022–2025* рр. міжнародні партнери надали Україні значну фінансову допомогу у вигляді кредитів та грантів, яка суттєво зростала до 2024 року.

За чотири роки найбільший обсяг кредитів та грантів припадав на 2024 рік у розмірах 29,1 млрд дол. США та 12,6 млрд дол. США відповідно. Значні кошти спрямовуються на інвестиційні проєкти у ключових галузях: інфраструктуру, енергетику, аграрний сектор, оборонну промисловість та ІТ [1,2], про що свідчать дані таблиці 2. Найбільша частка у 2024 році припадала на інфраструктуру (39%) та енергетику (27%).

**Таблиця 1 – Обсяги міжнародної фінансової допомоги Україні
за період 2022–2025* рр., [2,3,4]**

Рік	Кредити (млрд дол. США)	Гранти (млрд дол. США)	Загальна допомога (млрд дол. США)	Основні донори
2022	10,0	7,5	18,5	ЄС, США, Світовий банк
2023	20,0	12,0	32,0	ЄС, США, G7, МВФ
2024	29,1	12,6	41,7	ЄС, (Ukraine Facility), США, МВФ, Світовий банк
2025*	15,0	7,0	22,0	МВФ, ЄС, Світовий банк

* - прогноз на кінець року

**Таблиця 2 – Інвестиції у відновлення ключових секторів
за період 2023–2025* рр. [1, 2]**

Сектор	2023 (млрд дол.)	2024 (млрд дол.)	2025* (млрд дол.)	Частка від загальних інвестицій, %
Інфраструктура	9,0	10,0	11,0	39
Енергетика	6,2	6,8	7,5	27
Аграрний сектор	3,0	3,5	3,8	12
Оборонна промисловість	2,7	3,1	3,4	11
ІТ та інновації	1,6	2,0	2,3	8

* - прогноз на кінець року

Міжнародна фінансова допомога та інвестиції виступають стратегічними механізмами, що визначають не лише швидкість, а й якість повоєнного відновлення економіки України.

Гранти дозволяють зменшити боргове навантаження держави, тоді як кредити створюють фінансову подушку для виконання бюджетних зобов'язань та підтримки макроекономічної стабільності. Водночас, спрямування інвестицій у пріоритетні сектори – інфраструктуру та енергетику – формує базу для модернізації економіки, створення нових робочих місць та зростання продуктивності.

Інвестиції в аграрний сектор, оборонну промисловість та ІТ сприяють зміцненню продовольчої та національної безпеки, диверсифікації економіки та розвитку інноваційного потенціалу. Це дозволяє Україні посилювати свою конкурентоспроможність на міжнародних ринках і поступово переходити від моделі «економіки відновлення» до моделі «економіки розвитку».

Отже, міжнародна допомога та інвестиції не є лише засобом подолання наслідків війни, а й ключовим інструментом довгострокового стратегічного розвитку. Їх ефективне використання у поєднанні з прозорістю, реформами фінансової системи та належним інституційним середовищем стане основою

формування стійкої та конкурентоспроможної економіки України в післявоєнний період.

Інформаційні джерела:

1. World Bank, European Union, United Nations. (2025, February 25). Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf>
2. Ministry of Finance of Ukraine. (2024, December 30). The Ministry of Finance of Ukraine attracted \$41.7 billion in external financing in 2024, including 30% in the form of grants. URL: https://mof.gov.ua/en/news/the_ministry_of_finance_of_ukraine_attracted_417_billion_in_external_financing_including_30_in_the_form_of_grants-4972
3. International Monetary Fund (IMF). (2025, June 30). IMF Executive Board Completes the Eighth Review of the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility for Ukraine. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/06/30/pr-25227-ukraine-imf-completes-8th-rev-of-ext-arrang-under-eff>
4. European Commission. (2024). Ukraine Facility programme. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en

РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ У ФІНАНСУВАННІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Ганзюк С.М., канд. екон. наук, доц.

Луценко К.Г., здоб. ВО

Дніпровській державний технічний університет

Повоєнне відновлення України потребує мобілізації значних фінансових ресурсів. Центральну роль у цьому процесі відіграє державний бюджет, який забезпечує акумулювання та розподіл коштів для підтримки соціальної сфери, інфраструктури, оборонної промисловості та макроекономічної стабільності.

В проєкті державного бюджету на 2026 р. передбачено зростання доходів з 2,33 трлн грн до 2,89 трлн грн, що демонструє розширення ресурсної бази на 24 % [1]. Основні видатки спрямовуються на підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, розвиток охорони здоров'я та освіти, що відповідає світовим практикам післявоєнного соціального захисту [3].

Таблиця 1 – Доходи та видатки державного бюджету України за 2025 р. та проєкт на 2026 р.

Рік	Доходи, трлн грн	Видатки, трлн грн	Пріоритетні напрями витрат
2025	2,33	3,93	Соціальна сфера, оборона, інфраструктура
2026*	2,89	4,75	Соціальна сфера, оборона, інфраструктура

Бюджет виконує також інвестиційну функцію через капітальні видатки та програми відбудови. Це включає модернізацію енергетики, розвиток регіональної інфраструктури, цифровізацію та підтримку МСБ. За оцінками Світового банку, загальні потреби України у відновленні перевищують 486 млрд дол. США, і державний бюджет виступає базовим інструментом координації цих ресурсів [2].

У структурі фінансування значну роль відіграє міжнародна допомога, кредити та гранти від ЄС, G7, МВФ, Світового банку та ЄБРР. Лише у 2024 році обсяг зовнішнього фінансування перевищив 40 млрд дол. [1]. Перспективним джерелом є також використання заморожених активів РФ на суму близько 300 млрд дол. як механізму репарацій [4].

Для підвищення стійкості бюджетної системи післявоєнна політика повинна включати заходи щодо зменшення дефіциту та боргового навантаження. Це передбачає модернізацію податкової системи ефективніше адміністрування ПДВ, акцизів, податку на прибуток, розширення бази оподаткування та зменшення тіньової економіки. Важлива роль відводиться місцевим бюджетам децентралізація сприятиме ефективнішому використанню ресурсів, залученню грантів і кредитів для відновлення територій [5].

Впровадження прозорих цифрових інструментів управління державними фінансами знизить корупційні ризики та забезпечить громадський контроль [3]. Не менш важливим є відновлення середньострокового планування бюджету, яке дозволить формувати довгострокові пріоритети розвитку на 3–5 років і раціонально використовувати обмежені ресурси [1].

Отже, державний бюджет є ключовим інструментом фінансового забезпечення повоєнного відновлення України. Його функції включають фінансування соціальної та інфраструктурної сфер, координацію міжнародної допомоги, стимулювання інвестиційної активності та підтримання макроекономічної стабільності. Поєднання внутрішніх і зовнішніх ресурсів, підвищення ефективності податкової системи та прозорість бюджетного процесу формують основу для успішної відбудови країни та її інтеграції до Європейського Союзу.

Інформаційні джерела:

1. Міністерство фінансів України. Державний бюджет України 2025 р. та проєкт на 2026 р. https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770
2. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. – Washington, 2024. <https://www.worldbank.org/>
3. OECD. Financing Ukraine's Recovery. – Paris: OECD Publishing, 2023. <https://www.oecd.org/>
4. European Commission. Ukraine Facility and Use of Frozen Russian Assets. – Brussels, 2023. <https://ec.europa.eu/>
5. Bui, T., & Kovalchuk, V. Fiscal Decentralization and Local Development in Ukraine. – Journal of Public Finance, 2020. <https://journals.sagepub.com/>

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Ганзюк С.М., канд. екон. наук, доц.

Сильченко А.В., здоб. ВО

Дніпровський державний технічний університет

Повномасштабна війна спричинила масштабні руйнування виробничої та соціальної інфраструктури України, поставивши перед державою завдання розроблення ефективного фінансового механізму для відновлення та переходу до моделі сталого розвитку. У цьому контексті фінансовий механізм слід розглядати як комплекс інструментів, важелів, методів і інституцій, що забезпечують мобілізацію, розподіл і використання фінансових ресурсів задля відновлення економічного потенціалу, підтримки соціальної сфери та формування передумов для довгострокового економічного зростання.

Основою повоєнного фінансового відновлення є поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування. До внутрішніх належать державний бюджет, місцеві бюджети, кошти державних підприємств, банківська система, фондовий ринок та інвестиційний сектор. Зовнішні джерела охоплюють міжнародну фінансову допомогу, гранти, кредити міжнародних фінансових організацій, іноземні інвестиції та кошти діаспори. Важливо, щоб формування фінансових потоків ґрунтувалося на принципах прозорості, підзвітності й ефективності використання ресурсів.

Один з головних напрямів дії фінансового механізму повоєнного відновлення є кредитна політика банків. Ця політика виступає ключовим інструментом фінансової стабілізації та економічного відновлення України після завершення воєнних дій. Після 2022 року банківський сектор України продемонстрував високу стійкість, однак рівень кредитування реального сектору залишився обмеженим через високі ризики, інфляційний тиск і структурну перебудову економіки [1]. Поступове пожвавлення кредитної активності відбулося у 2024 році, насамперед завдяки державним програмам, пільговим позикам і міжнародним кредитним лініям.

Таблиця 1 – Показники банків України за 2021-2024 [1]

Показники	2021	2022	2023	2024
Рівень проблемних кредитів, %	27,9	36,8	37	31,4
Кількість комерційних банків в Україні	71	67	63	62
Рентабельність активів, %	4,09	1,04	3,24	2,94
Рентабельність капіталу, %	35,08	9,68	30,33	25,52

Аналіз показників свідчить про поступове відновлення банківського ринку після глибокого спаду 2022 року. Зменшився рівень проблемних кредитів на 5,4%, а рентабельність активів виросла на 1,9% [2,3].

Зростання міжнародного кредитного фінансування буде свідчити про довіру з боку партнерів і ефективну координацію між державними структурами та міжнародними фінансовими організаціями. Фінансовий механізм забезпечення повоєнного відновлення та сталого розвитку економіки України має ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує бюджетно-податкові, інвестиційні, кредитні та міжнародні інструменти. Його ключовими принципами мають бути прозорість, ефективність, інклюзивність і стратегічна орієнтація на модернізацію національної економіки. Лише за таких умов фінансова система стане рушієм не лише відновлення, а й довгострокового сталого розвитку держави.

Інформаційні джерела:

1. Банки дедалі швидше нарощують кредитування бізнесу та населення, інтенсивно конкуруючи за якісних позичальників та зберігаючи доступність кредитів – Звіт про фінансову стабільність: НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-dedali-shvidshe-naroschuyut-kredituvannya-biznesu-ta-naselennya-intensivno-konkuruyuchi-za-yakisnih-pozichalnikov-ta-zberigayuchi-dostupnist-kreditiv--zvit-pro-finansovu-stabilnist-21097>
2. Частка непрацюючих кредитів (NPL) в Україні незважаючи на тривалу повномасштабну війну знижується: НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl>
3. Оцінка стану кредитування економіки України: Федерація роботодавців України. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/analytics/otsinka-stanu-kredituvannya-ekonomiki-ukrajini>

ВЕКТОРИ ІНТЕГРАЦІЇ БЛОКЧЕЙН У ТРАДИЦІЙНІ ФІНАНСОВІ СИСТЕМИ

Глушенко І.А., здоб. ступ. PhD

Державний біотехнологічний університет

Блокчейн-технології пропонують новий підхід до організації фінансових операцій. Вони дають можливість створювати платформи для прямого залучення коштів, такі як Initial Coin Offerings (ICO) та Security Token Offerings (STO). Завдяки своїм властивостям, таким як прозорість, децентралізація та використання смарт-контрактів, блокчейн відкриває нові можливості як для підприємців, так і для інвесторів [1]. Тенденції розвитку блокчейну у 2025 та наступних роках сприятимуть значним трансформаціям у глобальному бізнес-ландшафті. Окрім того, що блокчейн є основою криптовалют, додана вартість цього складного інструменту баз даних для бізнесу настільки велика, що, за прогнозами PwC, до 2030 року збільшить світову економіку на 1,76 трильйона доларів [2]. Сьогодні блокчейн став ключовим інструментом у більшості галузей, які покладаються на транзакції. насамперед тому, що він спрощує

персоналізацію користувачів, пропонує надійні заходи безпеки та підвищує конфіденційність і захист даних.

Сучасні фінансові системи зазнають глибокої трансформації, зумовленої цифровізацією, зростанням обсягів транзакцій, потребою в транспарентності, зниженні операційних витрат та посиленні моніторингу фінансових потоків. Блокчейн, як технологія розподіленого реєстру, обумовив виникнення нового етапу еволюції фінансового сектору, забезпечуючи децентралізований облік активів, запобігаючи несанкціонованій модифікації даних, автоматизацію процесів за допомогою смарт-контрактів та підвищуючи довіру між учасниками транзакцій.

Однак застосування цих технологій пов'язане зі значними ризиками, включно із технічними вразливостями, правовою неврегульованістю та волатильністю криптовалютного ринку [1]. Стрімка інтеграція технології блокчейн у традиційні фінансові системи як новий етап їх розвитку вимагає стратегічного підходу, який враховує регуляторні, технологічні та інституційні аспекти (рис. 1).



Рис. 1. Стратегічні вектори інтеграції блокчейн у традиційні фінансові системи

Базовим стратегічним вектором інтеграції є токенизація активів. Токенізовані цінні папери та боргові інструменти спрощують емісію активів, управління правами власності, доступ інвесторів до вторинного ринку, кліринг і розрахунки у режимі реального часу. Токенизація формує основу переходу до моделі Programmable Finance – фінансів, які виконують правила автоматично.

Одним з найбільш ефективних стратегічних векторів є формування гібридної фінансової екосистеми, де блокчейн працює паралельно з традиційними централізованими системами. Регуляторні пілотні середовища дозволяють фінансовим установам тестувати блокчейн-продукти без ризику порушення законодавства. Пілотні проекти використовуються для відпрацювання моделей взаємодії між банками, регуляторами та постачальниками технологій; тестування смарт-контрактів для автоматизації кредитування, страхування, клірингу; перевірки відповідності нових рішень вимогам AML/CFT. Інтеграція приватних блокчейн-мереж (permissioned) мережі дозволяє зберігати конфіденційність даних, контролювати доступ до інформації та забезпечувати високу швидкість транзакцій і прогнозовану вартість операцій. Такі системи вже застосовуються у міжнародних міжбанківських розрахунках Ripple, R3 Corda, Hyperledger Fabric.

Успішна інтеграція блокчейна неможлива без створення єдиного нормативно-правового поля. Розробка регуляторних стандартів має включати ліцензування провайдерів блокчейн-послуг, регламентацію діяльності кастодіанів цифрових активів, юридичне визнання смарт-контрактів та електронних токенизованих активів, інтеграція блокчейна у механізми фінансового моніторингу. Блокчейн дозволяє забезпечувати прозорість транзакцій та конфіденційність даних через криптографічні інструменти.

Важливим безпековим вектором інтеграції блокчейн є розвиток цифрових ідентичностей та KYC-платформ. Фінансові установи можуть інтегрувати DID у систему верифікації клієнтів, що передбачає одночасний контроль власних даних користувачем та отримання верифікованої інформації банківською установою, що підвищує безпеку та ефективність KYC. При цьому банківські установи можуть об'єднуватися у консорціуми для колективного зберігання клієнтських KYC-профілів, зниження витрат на комплаєнс та боротьбу з шахрайством і фіктивними рахунками.

Незважаючи на значні переваги технології блокчейн, існує низка суттєвих ризиків її застосування. Зокрема технічні ризики пов'язані масштабованістю блокчейн-систем, суттєвим енергоспоживанням Proof-of-Work мереж, кіберризиками смарт-контрактів. Неостатня правова урегульованість токенів та неповна сумісність блокчейна з традиційними нормами цивільного та фінансового права, низький рівень цифрової компетентності працівників фінансового сектору та превалювання консервативних моделей корпоративного управління обумовлюють виникнення юридичних ризиків та інституційних бар'єрів.

Своєчасна розробка та впровадження стратегії інтеграції блокчейн дозволять фінансовим установам адаптувати технологію блокчейн до існуючої інфраструктури, мінімізуючи ризики, пов'язані з її впровадженням.

Інформаційні джерела:

1. Ставерська Т.О., Глущенко І.А., Лисак Г.Г. Аналіз переваг і ризиків розроблення блокчейн-платформ для фінансування стартапів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025, № 8. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14792528>

2. Інтеграція технології блокчейн у різних галузях: найяскравіші приклади та перспективи. URL: <https://psm7.com/uk/blockchain/ispolzovanie-blokchejna-v-2023-godu-tendencii-i-perspektivy.html>

РОЛЬ ІНВЕСТИВАННЯ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Горох О.В., канд. екон. наук, доц.

Зателепа В.К., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

В умовах воєнної агресії проти України та значних руйнувань економічної інфраструктури ключовим викликом стає забезпечення швидкого та ефективного відновлення національної економіки. Критично важливою у цьому процесі є роль інвестування як інструменту відновлення виробничих потужностей, розвитку нових секторів та інтеграції у глобальні економічні ланцюги. Інвестиції виступають каталізатором модернізації, формуючи фінансову основу для структурної перебудови та підвищення довгострокової конкурентоспроможності країни.

Важливими напрямками інвестицій у повоєнний період є відновлення критичної інфраструктури, включаючи енергетику, транспорт, житло та комунальні системи; підтримка реального сектору економіки шляхом модернізації підприємств і створення нових кластерів виробництва; розвиток інноваційних сфер, таких як ІТ, зелена енергетика, біотехнології та військово-промисловий комплекс; а також фінансування соціальної сфери, де особливу роль відіграє охорона здоров'я, освіта й соціальний захист населення. Як зазначається у дослідженні Світового банку, саме інвестиції стають стратегічним механізмом економічної трансформації, що сприяє переходу України від сировинної до інноваційно-орієнтованої моделі розвитку [1].

Джерела інвестування у повоєнний період будуть різноманітними. Важливу роль відіграватиме державне фінансування, що забезпечується бюджетними ресурсами та міжнародною допомогою. Поряд із цим ключовим чинником стане приватний капітал, який залучатиме вітчизняний бізнес для відновлення інфраструктури та виробництв. Значну частку становитимуть іноземні інвестиції від міжнародних корпорацій, фінансових фондів і партнерів з ЄС та США. Важливу підтримку надаватимуть міжнародні фінансові інститути, зокрема Світовий банк, МВФ і ЄБРР, що можуть забезпечити кредити, гранти та гарантії для інвесторів. Дієвим інструментом також має стати розвиток публічно-приватного партнерства, яке дозволить поєднати державний та приватний капітал у відновленні стратегічних об'єктів [2].

Водночас важливою умовою для залучення капіталу є цифровізація фінансових процесів та забезпечення прозорості. Використання сучасних інструментів – електронних платформ звітності, технологій блокчейну для

відстеження транзакцій та аналітичних систем Big Data – створює додаткові гарантії для інвесторів, мінімізуючи ризики корупції та зловживань, що традиційно знижують інвестиційну активність. Саме прозорість та сучасні цифрові механізми моніторингу здатні стати фундаментом довіри до інвестиційного середовища та прискорити інтеграцію України до стандартів ЄС [3].

Інвестування у повоєнний період матиме багатовимірний вплив на економіку й суспільство. Приплив капіталу стимулює створення робочих місць, що знижує рівень безробіття та підвищує добробут населення. Одночасно інвестиції стають основою економічного зростання, оскільки додаткові ресурси збільшують виробничий потенціал та прискорюють динаміку ВВП. Не менш важливим є ефект модернізації: фінансові вливання забезпечують перехід підприємств на сучасні технологічні стандарти, зменшують енергозатратність і підвищують продуктивність. У стратегічній перспективі інвестиції сприяють також глибшій інтеграції України з ЄС, адже програми інвестування виступають інструментом адаптації до європейських економічних і правових норм [2].

У соціальній площині інвестиції у розвиток освіти, медицини та інфраструктури покращують якість життя, стимулюють зростання людського капіталу та формують довіру громадян до держави, що підтверджують дані Державної служби статистики України. Разом із тим інвестиційний процес супроводжується низкою викликів. Високий рівень ризику, пов'язаний із воєнними загрозами та політичною невизначеністю, продовжує стримувати багатьох інвесторів. Відсутність системних реформ у сфері судочинства й захисту прав власності посилює бар'єри для капіталу, а не диверсифікована структура економіки, орієнтована на аграрний сектор і металургію, обмежує інтерес до інноваційних напрямів. Також значна частка зовнішньої допомоги може надходити у вигляді грантів і кредитів, що формує боргове навантаження на країну. Важливим викликом залишається і психологічний бар'єр інвесторів: навіть після завершення активної фази війни приватний бізнес може проявляти надмірну обережність.

Незважаючи на ці обмеження, інвестиції залишаються стратегічним інструментом для повоєнної трансформації. Україна має шанс використати відбудову як можливість для створення нової економічної моделі, орієнтованої на інноваційність та сталість. Ключовими напрямками мають стати розвиток зеленої енергетики, що зменшить залежність від імпортних ресурсів; стимулювання агротехнологій і високотехнологічного виробництва; підтримка стартапів та інноваційної екосистеми; а також формування цифрової економіки, яка забезпечить прозорість управління та інтеграцію у глобальний ринок.

Таким чином, інвестування виступає фундаментальним елементом відновлення України. Воно здатне поєднати економічне зростання, модернізацію, соціальний розвиток і міжнародну інтеграцію. Проте реалізація цього потенціалу потребує стабільності, прозорості та створення привабливих умов для інвесторів, що стане можливим лише завдяки синергії держави, бізнесу та міжнародних партнерів.

Інформаційні джерела

1. World Bank. (2023). *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment*. URL: <https://www.worldbank.org/>
2. OECD. (2023). *OECD Investment Policy Reviews: Ukraine*. URL: <https://www.oecd.org/>
3. KSE Institute. (2023). *Russia Will Pay: Assessment of Damage and Recovery Needs in Ukraine*. URL: <https://kse.ua/russia-will-pay/>

РОЛЬ ПРИБУТКУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Горох О.В., канд. екон. наук, доц.

Шокот Н.В., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Насьогодні військові дії спричинені збройною агресією російської федерації проти України завдають значних збитків економіці: руйнуються виробничі потужності, інфраструктура, зменшується інвестиційна активність, скорочуються трудові ресурси. Для України, що перебуває у стані війни, питання післявоєнного відновлення є центровим.

Прибуток у цьому контексті виступає не просто фінансовим показником, а ключовим ресурсом для інвестиційних програм, бюджету, модернізації виробництва та соціальної стабільності. Саме через прибуток підприємства здатні генерувати внутрішні кошти для відбудови й розвитку, а держава – отримувати податкові надходження для фінансування відбудовчих програм [3; 4].

У процесі економічного відновлення прибуток виконує ряд функцій [1, 2]:

1. Інвестиційна функція. Прибуток забезпечує можливість вкладати ресурси у оновлення обладнання, відновлення зруйнованих цехів, застосування нових технологій. Таке самофінансування знижує потребу в дорогих зовнішніх кредитах.

2. Стимулююча функція. Мотивує підприємців вкладати кошти в розвиток, запускаючи нові проєкти, що прискорює економічне відродження.

3. Фіскальна функція. Податок на прибуток – важливий елемент бюджетних доходів, що дає змогу державі фінансувати інфраструктурні проєкти, соцсферу, оборону та гуманітарні потреби.

4. Соціальна функція. Підприємства з прибутком створюють робочі місця, платять заробітну плату, забезпечують добробут громад – все це важливо для відновлення суспільства та підтримки населення.

У період післявоєнного відновлення підприємства стикаються з низкою викликів: пошкоджені виробничі потужності, змінене споживання, нестабільність постачань, потреба у фінансуванні реконструкції. В таких умовах прибуток стає внутрішнім джерелом капіталізації, яке зменшує залежність від зовнішніх позик і донорської допомоги.

Підприємства з достатнім прибутком можуть швидше відновити роботу, модернізувати виробництво, впроваджувати інновації та вийти на нові ринки, адаптуючись до змін.

Разом з тим повоєнна економіка потребує не просто повернення до довоєнного стану, а структурного оновлення й модернізації. Прибуток слугує ресурсом для [4]:

- інвестицій у «зелену» енергетику, цифровізацію та високотехнологічні сфери;
- підтримки стартапів, технологічних інновацій та R&D-проектів;
- внутрішньої трансформації бізнесу – впровадження інноваційних методів управління, процесів, продуктових змін.

Це дозволяє підприємствам виступати як драйвери змін, інтегруючи країну в глобальні ланцюги доданої вартості та підвищуючи конкурентну позицію на міжнародному рівні.

Зростання прибутковості підприємств має також такі макроекономічні наслідки [3]:

- зростання податкових надходжень у бюджет, що забезпечує ресурси для відбудови інфраструктури, соціальних програм, захисту громадян;
- активація інвестиційного середовища, як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів, що оцінюють перспективи зростання та стабільності;
- стабілізація фінансової системи – прибутковий бізнес – гарант передбачуваних податкових надходжень і зайнятості населення.

Також прибуток створює фінансову основу для відновлення інфраструктури та соціальної сфери. Підприємства, що отримують прибуток, не лише відновлюють власні виробничі потужності, але й сприяють розвитку суміжних галузей, забезпечують податкові надходження для держави. Це дозволяє уряду фінансувати відбудову доріг, шкіл, лікарень, житлового фонду, що має вирішальне значення для повернення до нормального життя громадян у післявоєнний період.

Крім того, прибуток є психологічним і соціально-економічним сигналом стабілізації. Його наявність свідчить про відновлення ділової активності, повернення довіри інвесторів і партнерів, підвищення купівельної спроможності населення. Прибутковість бізнесу демонструє потенціал країни до зростання, що позитивно впливає на репутацію держави на міжнародній арені та сприяє залученню прямих іноземних інвестицій

Отже, прибуток – не просто показник, а центральний ресурс у повоєнному відновленні економіки. Він забезпечує підприємствам внутрішнє фінансування, стимулює інновації, створює умови для соціального відновлення та наповнює бюджет держави.

Для ефективного використання прибутку у цьому процесі потрібно формувати систему управління прибутком, орієнтовану на інноваційність, гнучкість та соціальну відповідальність. Такий підхід дозволяє не лише відновити економіку, а й трансформувати її у більш стійку, інноваційну й конкурентоспроможну.

Інформаційні джерела

1. Боденчук Л.Б., Боденчук Л.С., Нідельчу В.В. «Формування системи управління прибутком підприємства». *Економіка та суспільство*, № 50, 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-25>
2. Остапенко В., Тохтамиш Т. Формування системи управління прибутком підприємства: інноваційний підхід. (2023). *Право та інноваційне суспільство*, 2 (21), 34-44. URL: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2023-2\(21\)-3](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2023-2(21)-3)
3. Banning F., Reale J., Roos M. «The Complexity of Corporate Culture as a Potential Source of Firm Profit Differentials». 2023 URL: https://arxiv.org/abs/2305.14029?utm_source=chatgpt.com
4. OECD. *Economic Resilience / Shaping the path to economic recovery*. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2022/07/shaping-the-path-to-economic-recovery_381c779d.html

СТЕЙБЛКОЇНИ (STABLECOINS) ЯК ГІБРИДНИЙ ФІНАНСОВИЙ ІНСТРУМЕНТ У ЦИФРОВІЙ ЕРІ

Добробог О.В., здоб. ВО

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»

Поява криптовалют ознаменувала собою революцію у фінансовій сфері, запропонувавши децентралізовані та прозорі системи розрахунків. Однак їхня висока волатильність (різкі коливання ціни) істотно обмежувала їхнє застосування як надійного засобу збереження вартості та універсальної одиниці розрахунку. Наприклад, ціна Bitcoin чи Ethereum може змінюватися на десятки відсотків протягом доби, що робить їх непридатними для повсякденних комерційних транзакцій.

Саме для вирішення цієї дилеми були створені стейблкоїни (Stablecoins) – клас криптоактивів, вартість яких штучно підтримується на відносно стабільному рівні шляхом прив'язки до менш волатильного резервного активу.

Найбільш популярних стейблкоїнів станом на 2024 рік відносяться Tether, USD Coin та Binance USD. Tether є одним з найпопулярніших стейблкоїнів, Tether наразі бере участь у половині торгів біткойнами, що відбуваються в усьому світі. Tether стверджує, що на 100% забезпечений готівкою та еквівалентами коштів [1]. USD Coin або USDC представляє собою проект з відкритим кодом, яким керує консорціум під назвою Centre. USD Coin підкріплюється поєднанням готівки, казначейських облігацій, комерційних облігацій, корпоративних облігацій та депозитних сертифікатів в іноземних банках. Значна частина привабливості стейблкоїна полягає у тому, що він надає можливість викупити одну монету в 1 долар за 1 долар США. Binance USD є стейблкоїном, який випущений Binance, найбільшою у світі криптобіржею. Емітент Binance USD також стверджує, що відповідний стейблкоїн має підтримку 1:1 в доларах США [1]. Стейблкоїни виявилися корисними для збереження переваги долара США, оскільки оцифрування фіатної валюти або їх

конвертація в токени сприяє укріпленню долара в цілому. Більшість стейблкоїнів прив'язані до долара США, але існує попит на створення більшої кількості монет з альтернативними номіналами. Тим не менш, кілька стейблкоїнів прив'язані до таких валют, як сингапурський долар, індонезійська рупія або євро [2].

Стейблкоїни привернули значну увагу світових регуляторів (ФРС, ЄЦБ), які розглядають їх як потенційну загрозу фінансовій стабільності через ризики:

- ризик ліквідності: Можливість масового та одночасного обміну стейблкоїнів на фіатну валюту, що може призвести до швидкого виснаження резервів централізованих емітентів.

- системний ризик: У разі краху великого стейблкоїна (як це сталося з UST) може виникнути ланцюгова реакція, що вплине на всю екосистему DeFi та ширший фінансовий ринок.

Регуляторні ініціативи (наприклад, MiCA у Європейському Союзі) спрямовані на встановлення жорстких вимог до емітентів фіатнозабезпечених стейблкоїнів, зокрема щодо:

1. Повного та якісного забезпечення резервами (високоліквідними активами, а не комерційними паперами).

2. Регулярного аудиту та прозорості звітності про резерви.

3. Надання дозволу на діяльність лише ліцензованим фінансовим установам.

Існуюча нормативна база та класифікація віртуальних активів в Україні не відповідають актуальним потребам, навколо регулювання ринку криптоактивів точаться дискусії. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку і Міністерство цифрової трансформації намагаються узгодити позиції та запропонувати спільну стратегію розвитку ринку цифрових активів. Закон «Про віртуальні активи» не набрав чинності, зокрема через протиріччя з податковим законодавством. Слід зазначити, що МВФ наполегливо рекомендує привести національне законодавство у сфері віртуальних активів у відповідність до міжнародних стандартів до кінця 2024 року. Ситуація навколо ринку цифрових активів динамічно змінюється, і унормування відносин потребує виважених рішень. Окрім загальних підходів до регулювання обігу віртуальних активів законодавцем мають бути розмежовані види криптоактивів, правила їхнього обігу, враховані міжнародні норми. Необхідно виокремити статус стейблкоїнів, як окремого класу активів, механізмів забезпечення фінансової стабільності. Унормування законодавчої бази та її приведення до міжнародних стандартів є критично важливими для України.

З огляду на вищезазначене, використання такого інструменту як стейблкоїни може мати ряд переваг, а саме:

- захист заощаджень від інфляції завдяки прив'язці до стабільних фіатних валют;

- прозорість та контроль, адже функціонують на основі технології блокчейн. Це може сприяти запобіганню корупції та зловживанням у фінансових потоках, що особливо важливо в умовах війни;

- гнучкість та адаптивність за різних потреб та сценаріїв, що дозволяє швидше реагувати на зміни в економічному середовищі під час економічних потрясінь;

- сприяння фінансовій інклюзії. Використання стейблкоїнів може покращити доступ до фінансових послуг для населення, особливо у тих районах, де традиційні банківські послуги можуть бути обмеженими;
- спосіб збереження вартості у цифровому вигляді на противагу традиційним активам (готівка, нерухомість).

Світ фінансів трансформується, вкладники дедалі частіше шукають більш безпечні, зручні методи зберігання та примноження своїх активів в цифровому просторі. Стейблкоїни мають важливе значення на ринку криптовалют, що підтверджується невідомим ростом об'ємів операцій з їх участю. Зростаючий інтерес банків, провайдерів послуг та великих технологічних компаній до випуску або використання стейблкоїнів зміцнює їхні зв'язки з традиційною фінансовою системою. Очевидно, конкурентні тенденції зберігатимуться, оскільки все більше національних урядів та центральних банків вивчають можливості запуску власних цифрових валют, а регулятори намагаються встановити чіткі та узгоджені правила для ринку стейблкоїнів. В обох випадках йдеться про необхідність захисту споживачів, забезпечення стабільності фінансової системи та запобігання шахрайству.

У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередитися на кількох ключових аспектах. По-перше, регулювання та технологічна безпека стейблкоїнів є критично важливими, оскільки існують ризики для фінансової стабільності та безпеки користувачів. Важливо також дослідити потенційну взаємодію між приватними стейблкоїнами та цифровими валютами центральних банків (CBDC). Хоча перші є децентралізованими активами і не перебувають під безпосереднім контролем держави, а другі – це державні інструменти з чітким фокусом на платіжну систему, їхнє співіснування може впливати на фінансові ринки та формувати нові виклики для регуляторів, зокрема у сфері конкуренції за ліквідність і довіру користувачів.

По-друге, інтеграція стейблкоїнів з Web3 і традиційними фінансовими системами є важливим аспектом, що потребує досліджень. Варто також розглянути можливості використання стейблкоїнів у глобальній фінансовій інфраструктурі, а також вплив на транскордонні платежі та міжнародну торгівлю.

Інформаційні джерела:

1. Коханевич Д. Стейблкоїн – компроміс між криптовалютами та фіатними грошовими одиницями. Проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд молоді: матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. конф. Черкаси. 20 квітня 2022. С. 140-142.
2. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності: монографія. За ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми: Сумський державний університет. 2022. 181 с.
3. Коробко А. В., Артеменко А. В. Глобальні тенденції розвитку світової криптовалютної індустрії. Зб. наук. статей магістрів. Полтава : ПУЕТ. 2022. С. 113-117.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ, ВІРТУАЛІЗАЦІЇ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО РИНКУ

Додіван М.О., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

До синхронізації процесів розвитку сфери фінансових послуг та інтернет-технологій призвела популяризація онлайн застосунків та необхідність поєднання фінансової сфери з сучасними діджитал продуктами. Симбіоз інтернет-технологій та фінансових інновацій сприяв становленню нових сегментів економіки із загальною назвою фінтех. Це сфера інноваційних електронних фінансових технологій, зокрема, мобільних гаманців, блокчейну, персоналізованого фінансового менеджменту, платіжних сервісів, систем штучного інтелекту, великих даних, автоматизації бізнес-процесів та фінансового регулювання і т.д. Банківські організації та інші фінансові посередники в усьому світі ретельно відслідковують основні фінансові технології та відповідно до цього коригують свої тактичні та стратегічні плани розвитку.

Першим актуальним підґрунтям до активного зростання фінансових технологій стала світова пандемія, яка значним чином вплинула на розвиток фінансових інтернет технологій [1].

Під загальною назвою FinTech розуміють фінансові послуги у межах цифрового ринку; цифрові інфраструктури, що дозволяють реалізовувати нові типи угод та процедур у класичних сферах банківської діяльності, таких як кредитування, інвестиційні стратегії та платежі. Імплементация інноваційних фінансових технологій стимулює виникнення та розвиток нових ніш на фінансовому ринку, таких як альтернативні фінанси, краудфандинг та P2P кредити, а також автоматизовані кредити, робо-консультанти та автоматизоване управління інвестиціями [2].

У свою чергу, традиційні банки стоять перед вибором: сприймати компанії фінтех як партнерів для співпраці, як ринкову загрозу або як майбутню інвестицію. Приблизно 40% британських банків розглядали фірми Fintech як можливих партнерів з 2016 року. На відміну від них, 43% французьких банків сприймали інноваційні фінансові компанії як потенційну загрозу [3].

Зважаючи на міжнародні тенденції розвитку фінтех компаній, українські банки проявляють інтерес стосовно створення спільних проєктів разом з вітчизняними представниками фінтех сфери. Інтерес банків до фінансових технологій доволі великий: представники даної сфери мають спільні проєкти з фінтех-компаніями або мають намір долучитися до співпраці найближчим часом. Винятком в даному питанні є лише ПриватБанк, який має власний потужний центр розробок. Та загалом банки частіше ведуть спільні проєкти, а потім започатковують власні «центри інновацій» та власні інкубаційні/акселераційні програми, оскільки вартість створення команди на першому етапі розвитку технологій є досить високою. Чимало таких проєктів

реалізуються за моделлю, що дає змогу банкам знизити інвестиційні витрати та мінімізувати ризики.

Виявлено, що, оскільки Fintech розвивається, молоде покоління тепер отримує більший доступ до широкого спектру складних фінансових продуктів і послуг, деякі з яких можуть генерувати додаткові ризики, що на даний момент ще не відомі на ринку. Зважаючи на міжнародні тенденції розвитку фінтех-компаній, українські банки демонструють інтерес щодо створення спільних проєктів разом з вітчизняними та зарубіжними розробниками інноваційних фінансових технологій. Оскільки фінтехкомпанії стають більш зрілими та орієнтованими на технологію, вони стикаються з необхідністю більше вкладати кошти у складне програмне забезпечення, що підтримується передовою аналітикою та персоналізованими маркетинговими кампаніями. Це призводить сферу фінтех до більш орієнтованого на споживача стану, де розвиток постачальників послуг стимулюють постійні виклики суспільства та необхідність задовольнити потреби своїх клієнтів. Таким чином, розвиток інноваційних фінансових технологій протягом найближчих років буде ключовим драйвером розвитку світового фінансового ринку та національних фінансових систем, а відтак й соціально-економічних відносин в цілому.

Інформаційні джерела:

1. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року технологій. URL: https://www.bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf
2. Фінтех-2023: дослідження українського ринку фінансових технологій. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1139.htm>
3. Савченко Т.Г., Татарко А.В. Поточні тренди розвитку фінансових технологій. Вісник Сумського державного університету. Вип. 3 Суми: СумДУ, 2022. С. 7-15.
4. Мандич О., Ставерська Т., & Малій О. (2023). Інтеграція штучного інтелекту в ринок блокчейн та криптовалют. Modeling the development of the economic systems, (4), 61–66. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-8>.
5. Ставерська, Т. О., Глущенко, І. А., & Лисак, Г. Г. (2025). Аналіз переваг і ризиків розроблення блокчейн-платформ для фінансування стартапів. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14792528>

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Євдокімова М.О., канд. екон. наук, доц.
Додіван М.О., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Сучасний фінансовий ринок постійно трансформується та адаптується до нових умов економіки, яка з часом все більше піддається впливу цифрових технологій. Наприклад, ще століття тому фурор призвели платіжні картки, проте тепер, їм вже не надають великого значення, вони стали нашою

буденністю, і більше, їм вже знайшли альтернативи, зокрема електронні картки та веб-гаманці. І це лише один з численних прикладів інструментів фінансового ринку, який видозмінився з розвитком фінансових технологій. Якщо говорити про сфери, котрі наразі прогресують та представляють на ринку найбільшу кількість інновацій та можливостей, то мова йде не тільки про банкінг та системи платежів, а й про залучення кредитів та депозитів, залучення капіталу та інвестицій і звичайно ж про управління активами та страхування [1].

Проте, найяскравішим прикладом до наслідування все ж є банки, вони активно конкурують між собою пропонуючи все нові і нові фінансові продукти, також вони виділяються чи не найбільшою клієнтоорієнтованістю серед інших секторів. Банківські установи прагнуть глибокого розуміння і ефективного задоволення потреб клієнтів, що допомагає їм підвищувати як якісні так і кількісні показники своєї діяльності. Про це свідчить огляд лауреатів останньої премії BAI Global Innovation 2020 [2], більшість інноваційних проектів була представлена саме банками.

Досить органічно на зміну звичних розрахункових та платіжних послуг прийшли електронні платіжні системи, що в умовах реального часу дозволяють швидко, надійно та зручно проводити усі необхідні операції із збереженням коштів, які могли б піти на обслуговування у відділенні банку.

Цифровізація фінансового ринку створює умови для діджиталізації внутрішніх систем фінансових установ та застосування інтегрованих та більш безпечних систем обробки та зберігання інформації, а також це дозволяє, за умови грамотної розробки, виводити на ринок нові продукти при менших затратах ресурсів. Все це в комплексі дає змогу досягти чіткої взаємодії не тільки з фізичними особами-клієнтами, а і з усіма суб'єктами фінансового ринку.

Говорячи про важливість інновацій, варто зазначити, що вони стимулюють фінансові сектори та в цілому економіку країн що розвиваються. Це пов'язано зі зниженням тінізації платежів та відповідно зменшенням обігу готівки, тож, взаємодія з фізичними та юридичними особами стає більш прозорою [3].

Неможливо не згадати про стрімкий розвиток віртуальних грошей – криптовалют. Тут ситуація дещо протилежна, адже відслідкувати платежі та торгівлю даною валютою неможливо і вона є непідконтрольна жодним центральним банкам. Відповідно ціна таких валют визначається лише попитом і пропозицією на них. Саме цим і спекулюють деякі суб'єкти котрі вкладають свої кошти у криптовалюту, інколи навіть штучно створюючи попит на них для того щоб підвищити цінність власних портфелів таких валют. Оскільки, електронні валюти мало або навіть взагалі не підкріплені законодавством, особливо в Україні, важко судити про будь-який позитивний вплив на фінансовий ринок.

Фінансовий ринок у цифровій економіці перебуває на етапі активної трансформації. Його розвиток визначають такі ключові тенденції: цифровізація банківських послуг, поширення криптовалют і цифрових валют центральних банків, застосування штучного інтелекту та великих даних, зростання частки безготівкових платежів і підвищення вимог до кібербезпеки.

Водночас існують серйозні виклики – від регуляторних проблем до кіберзагроз і цифрової нерівності. Проте перспективи розвитку залишаються позитивними: у майбутньому фінансовий ринок стане більш інноваційним, клієнтоорієнтованим та глобально інтегрованим.

Для України ці процеси особливо актуальні, оскільки наша країна вже демонструє високий рівень адаптації до цифрових фінансових інновацій. Впровадження таких рішень, як «Дія», розвиток безготівкових платежів, популярність цифрових банків (Monobank, Sportbank) свідчать про готовність суспільства до нових форматів фінансової взаємодії. Це створює передумови для формування сучасного, інклюзивного та конкурентоспроможного фінансового ринку, здатного інтегруватися у світовий цифровий простір.

Цифрова економіка – це порівняно новий простір для розвитку фінансових ринків та продуктів, котрі вони пропонують. Проте, не потрібно забувати, що позитивні тенденції, такі як підвищення доступності для пересічних громадян фінансових послуг та значне спрощення фінансової діяльності суб'єктів, можуть зберігатись не завжди, ситуація може набути абсолютно протилежного характеру за відсутності систем регулювання таких видів фінансових технологій, мова йде про блокчейн та криптовалюту, котрі набирають грандіозних оборотів. Тому питання ефективного контролю постає не тільки в Україні, але і у глобальному просторі цифрової економіки [4].

Під впливом загальної цифровізації економіки з'являються нові гравці фінансового ринку у вигляді фінтех компаній, змінюється суть та роль фінансового посередництва, впроваджуються нові інструменти та нові види торгівлі на фінансовому ринку, що призводить до фундаментальних змін в його структурі та в організації взаємодії між учасниками як у окремих регіонах, так й у світовому масштабі.

Інформаційні джерела:

1. Козій Н. С., Синиця О. О. Інфраструктура фінансового ринку України в умовах цифрової економіки / *Економічний простір*. 2020. №154. С. 156–160.
2. BAI Global Innovation Award Winners / Bank Administration Institute and BAI Center. – 2020. URL: <https://www.bai.org/globalinnovations/awards/2020-winners/>
3. Пантелєєва Н. М. Фінансові інновації в умовах цифровізації економіки: тенденції, виклики та загрози / *Приазовський економічний вісник*. 2017. №3. С.68–73.
4. Саух І. В., Шиманська В. В., Момонт Т. В. Цифрова економіка України: сучасний стан, тенденції, проблеми розвитку / *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №1. С. 230–236.

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГРОШОВО-КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ ТА РОЛІ НБУ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Євдокімова М.О., канд. екон. наук, доц.
Кравченко О.С., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Повномасштабне вторгнення поставило перед економікою України та її фінансовою системою безпрецедентні виклики. В умовах надзвичайної невизначеності, руйнування виробничих потужностей та гуманітарної кризи, Національний банк України був змушений радикально переглянути пріоритети та інструментарій грошово-кредитної політики. Відбувся вимушений відхід від режиму інфляційного таргетування на користь забезпечення макрофінансової стабільності як ключової передумови функціонування держави та її оборони.

Першочерговими завданнями стали фіксація обмінного курсу для стримування паніки, підтримка ліквідності банківської системи для забезпечення безперебійних розрахунків та пряме фінансування критичних видатків бюджету [1].

Адаптація економіки до нових реалій та перехід до етапу тривалої війни на виснаження, а також з огляду на майбутню повоєнну відбудову, питання підвищення ефективності монетарної політики та трансформації ролі НБУ набуває виняткової актуальності.

Збільшення ефективності грошово-кредитної політики в сучасних умовах вимагає всебічного підходу, що включає адаптацію інструментарію, посилення координації з урядом та підготовку до нових завдань повоєнного відновлення.

Одним із основних напрямів є відновлення дієвості процентної ставки як основного інструменту монетарної політики. На початку повномасштабного вторгнення її роль була значно послаблена через фіксацію курсу та масштабні бюджетні потреби. Однак, у міру стабілізації ситуації, НБУ поступово відновлює чинність облікової ставки на вартість фінансових ресурсів. Наступне підвищення ефективності трансмісійного механізму вимагає калібрування параметрів операційного дизайну, через управління структурною ліквідністю банківської системи та стимулювання банків до конкуренції за кошти вкладників [2]. Важливим є збереження довіри до гривневих інструментів, що досягається через послідовну політику та ефективну комунікацію. Зростання дохідності за вкладенням та ОВДП не лише абсорбує надлишкову ліквідність, зменшуючи тиск на валютний ринок, а й створює внутрішній ресурс для кредитування економіки [3].

Другим, не менш важливим, аспектом є посилення координації між монетарною та фіскальною політикою. В умовах війни, коли видатки бюджету значною мірою фінансуються за рахунок міжнародної допомоги, узгодженість дій НБУ та Міністерства фінансів є критично важливою. Це стосується, насамперед, боргової політики уряду. Ефективна процентна політика НБУ має доповнюватися привабливими ставками за державними цінними паперами, що дозволить залучати ринкове фінансування та поступово відходити від прямого

фінансування нестачі бюджету, яке створює довгострокові інфляційні ризики [4]. Гармонізація дій дозволяє не лише забезпечити макроекономічну рівновагу, а й ефективно спрямовувати фінансові ресурси на оборонні потреби та відновлення критичної інфраструктури.

Третім стратегічним напрямом є адаптація політики НБУ до завдань повоєнного відновлення. Роль центрального банку не обмежуватиметься лише забезпеченням цінової та фінансової стабільності. Вона полягатиме у створенні сприятливих умов для залучення масштабних інвестицій, необхідних для відбудови країни. Це має включати:

- поступове пом'якшення валютних границь та повернення до гнучкого курсоутворення. Цей процес, деталізований у відповідній Стратегії НБУ, має бути ретельно керованим, щоб уникнути дестабілізуючих коливань на ринку та зберегти довіру до гривні.

- стимулювання кредитування пріоритетних галузей. Хоча пряме субсидіювання не є функцією центрального банку, НБУ може використовувати механізми рефінансування для заохочення банків кредитувати проекти, спрямовані на відновлення енергетики, логістики та експортно-орієнтованих виробництв.

- розвиток фінансового сектору. Успішна відбудова неможлива без потужного та стійкого банківського сектору і розвинених ринків капіталу. НБУ відіграватиме ключову роль у проведенні оцінки якості активів банків після війни, сприянні приватизації державних банків для підвищення конкуренції та ефективності [5].

В обставинах війни та майбутньої відбудови роль НБУ трансформується від таргетування інфляції до забезпечення комплексної макрофінансової стабільності, яка є фундаментом для економічного відновлення. Ключовими напрямками для підвищення ефективності політики є відновлення дієвості процентної ставки, тісна координація з урядом, поступова валютна лібералізація та розбудова стійкого фінансового сектору. Успішна реалізація цих завдань дозволить не лише подолати наслідки війни, а й закласти основи для довгострокового конкурентного зростання економіки України.

Інформаційні джерела:

1. Шаповал Ю. Г. Грошово-кредитна політика України у воєнний та повоєнний періоди / *Вісник Національної академії наук України*. 2023. № 5. С. 3–12.
2. Основні засади грошово-кредитної політики на середньострокову перспективу. *Національний банк України*, 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/osnovni-zasadi-groshovo-kreditnoyi-politiki-na-serednostrokovu-perspektivu> (дата звернення: 04.10.2025).
3. Пишний А. Головні драйвери та ризики для економіки у 2025 році: погляд голови Нацбанку. *Українська правда*. 2024. 31 груд. URL: <https://epravda.com.ua/finances/nad-chim-grasuuvatime-nacionalniy-bank-ukrajini-u-2025-roci-801511/> (дата звернення: 04.10.2025).
4. Дзюблюк О. В. Координація монетарної та фіскальної політики в Україні в умовах воєнного стану / *Фіскальна політика України в умовах євроінтеграційних процесів*. 2024. №1. С. 49–52.
5. Gorodnichenko Y. et al. *Rebuilding Ukraine*. London : Centre for Economic Policy Research (CEPR), 2022. 97 p.

СТРАХУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ

Жилякова О.В., канд. екон. наук, доц.

Бірюков А.Г., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Страховання є не тільки механізмом компенсації збитків та фінансового захисту, а й дієвим інструментом управління ризиками, який забезпечує фінансову стабільність, безпеку для бізнесу та населення.

Враховуючи сучасні умови функціонування українського бізнесу на особливу увагу заслуговує найважливіша складова ризику – фінансовий ризик, який притаманний будь-якому фінансовому рішення. Фінансовий ризик є результатом вибору власниками підприємства альтернативного фінансового рішення, спрямованого на досягнення бажаного цільового результату фінансової діяльності при вірогідності настання економічного збитку через невизначеність умов його реалізації.

Фінансові ризики мають зовнішній та внутрішній прояви. Зовнішні фінансові ризики залежать загалом від ситуації в країні та світі. До них традиційно відносять державні, ринкові, інфляційні, валютні, депозитні, відсоткові, податкові, криміногенні, ризик законодавчих змін та інші. Внутрішні фінансові ризики, які виникають у процесі фінансово-господарської діяльності та мають вплив на основні фінансові показники діяльності підприємства, в залежності від критерія класифікації поділяють на операційні, оборотності, прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості, структурні, емісійні, інвестиційні, портфельні, валютні, індивідуальні, тимчасові, селективні, кредитні, ризик невикористаних можливостей та інші.

Процес управління фінансовими ризиками складається з декількох етапів та у систематизованому вигляді може бути представлений як послідовність наступних дій:

- ідентифікація – усвідомлення ризику, встановлення причин його виникнення;
- квантифікація – вимірювання, аналіз та оцінка ризику;
- мінімізація – зниження чи обмеження ризиків за допомогою відповідних методів управління;
- моніторинг – здійснення постійного контролю за рівнем ризику.

Система механізмів нейтралізації фінансових ризиків передбачає використання наступних методів: уникнення ризику, лімітація концентрації ризику, хеджування, диверсифікація, розподіл ризиків, самострахування або внутрішнє страхування, страхування та інші.

Страховання є одним із найефективніших з перелічених інструментів управління фінансовими ризиками, оскільки воно дозволяє мінімізувати негативні наслідки несподіваних подій для підприємств і фізичних осіб через спеціалізовано фінансову установу (страховика) за рахунок механізму страхування.

Використання страхування як методу захисту від фінансових ризик має наступні очевидні переваги для підприємства та фізичних осіб:

1. Захист від фінансових втрат. Непередбачувані події (пожежі, аварії, стихійні лиха, хвороби, нещасні випадки) можуть призвести до суттєвих матеріальних втрат. Страхування компенсує ці збитки, зменшуючи навантаження на особистий чи корпоративний бюджет.

2. Перенесення ризику. Завдяки страхуванню фінансовий тягар можливих збитків переноситься зі страхувальника на страхову компанію. Це дозволяє уникнути критичних втрат та забезпечити стабільність діяльності.

3. Планованість і прогнозованість витрат. Сплачуючи страхові премії, клієнт отримує можливість більш чітко планувати фінанси, адже у випадку настання страхового випадку витрати компенсуються страховиком.

4. Соціально-економічна стабільність. Масове використання страхування сприяє стабільності економіки, оскільки знижується ризик банкрутств підприємств та різкого зубожіння населення у випадку форс-мажорів.

5. Стимулювання розвитку бізнесу. Підприємства, що користуються страхуванням, мають більше впевненості у веденні інвестиційної та господарської діяльності, оскільки ризики потенційних втрат знижені.

6. Профілактика ризиків. Страхові компанії часто заохочують клієнтів до дотримання правил безпеки, що зменшує ймовірність настання страхових випадків.

Попри переваги страхування фінансових ризиків та актуальність питання захисту від інвестиційних, валютних, фондових, ризиків фінансової діяльності для бізнесу в Україні розвиток цього виду страхування залишається на низькому рівні. У 2023 році обсяг страхових платежів зі страхування фінансових ризиків становив 1106 млн грн. або 2,35% від загального обсягу платежів з ризикового страхування, а у 2024 році – 1,97%.

Серед чинників негативного впливу на розвиток ринку страхування фінансових ризиків слід зазначити:

Економічні фактори: низький рівень доходів населення, висока частка тіньової економіки, інфляція та девальвація, недовіра до фінансових інститутів, спричинений негативним досвідом 90-х та 2000-х, низький рівень фінансової та страхової культури, правові та інституційні бар'єри, недостатня прозорість страхових компаній, недосконале регулювання та контроль з боку держави, повільна судова система.

Соціально-культурні чинники: ментальність, сімейно-родинна підтримка як заміна страхових інструментів.

Обмежена пропозиція продуктів: страхові компанії часто пропонують стандартні продукти, які не відповідають потребам малого бізнесу чи населення, нестача інноваційних фінансових продуктів.

Це говорить про необхідність дослідження причин низького попиту на страховий продукт зі страхування фінансових ризиків, факторів, що стримують розвиток цього сегменту страхового ринку з метою подальшої розробки програми заходів, спрямованих на розвиток страхування як дієвого інструменту управління фінансовими ризиками.

ОПТИМІЗАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЗРУЙНОВАНИХ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Задерієнко С.І., канд. військ. наук, доц.

Національна академія сухопутних військ ім. гетьмана Петра Сагайдачного

Широкомасштабне вторгнення російської армії в Україну триває і надалі спричиняє руйнування об'єктів критичної інфраструктури, зокрема урядового, військового, комунального, енергетичного, спеціального призначення та ін. Як показує практика руйнування відбуваються під час артилерійських обстрілів, авіаційних і ракетних ударів, пожеж. Деякі зі зруйнованих об'єктів вже не підлягають відновленню, а деякі ще можна відновити [1], відтак науковий пошук моделей оптимізації шляхів відновлення зруйнованих об'єктів критичної інфраструктури (ЗОКІ) є важливим і актуальним.

У ході оптимізації відбувається виявлення найбільш ефективних способів (етапів) ліквідації деформаційних руйнувань ЗОКІ, визначення завдань реконструкції або капітального будівництва, оцінювання можливостей із застосування господарських і правових засобів для цього, окреслення напрямів системного використання сил і засобів.

Під час розробки моделі оптимізації слід виходити з того, що це, в першу чергу, процес вибору найдосконалішого варіанта з безлічі можливих, серед яких усі інші визнані неоптимальними. Одним з найбільш надійних способів знаходження оптимального варіанту рядом дослідників [2, 3] визнається порівняльна оцінка всіх альтернативних варіацій. Для того щоб серед значної кількості варіацій знайти оптимальну, потрібна інформація про переваги та недоліки різних значень показників, що характеризують наявні варіанти, а порівнюючи кожен з існуючих альтернатив, необхідно враховувати імовірні невизначеності, наприклад, невизначеність зовнішніх умов, в яких буде реалізовано той чи інший варіант.

З економіко-математичної точки зору треба винайти сукупність таких сприятливих чинників, які б характеризувались наступними властивостями:

- а) наявність множини можливих рішень для подібних ситуацій і наявність необхідної інформації про це;
- б) можливість вибору єдиного варіанту серед запропонованих;
- в) обраний варіант є безсумнівно найкращим;
- г) мета оптимізації досягається шляхом перебирання та поступового переходу від несприятливого варіанту до кращого.

При постановці задачі оптимізації [2, с. 67] в описовій частині потрібен об'єкт, сукупність незалежних змінних (параметрів), що окреслюють дану задачу, а також умови (обмеження), які характеризують умовно-прийнятні значення незалежних параметрів. Однією з обов'язкових компонент в описі задачі оптимізації слугує певна міра "якості", що носить назву цільової функції, або критерію оптимізації, і залежить будь-яким чином від плину змінних. Розв'язання задачі оптимізації – це пошук стійкого набору значень змінних, якому відповідає оптимальне значення цільової функції (критерію оптимізації).

Для задачі оптимізації з відновлення конкретного об'єкту необхідно: 1) встановити імовірні межі зміни параметрів; 2) визначити кількісно цільову функцію (критерій), на основі якого можна провести аналіз варіацій з метою виявлення “найкращого”; 3) обрати внутрішньо-системні змінні, що будуть використовуватися для задавання характеристик та ідентифікації варіантів; 4) побудувати економічну модель, яка відображає зв'язки між змінними.

У якості критерію оптимізації [3, с. 5] можна застосувати поняття мінімум і максимум значення якогось показника (наприклад, максимум залучених джерел фінансування, мінімум часу на виконання конкретної операції, мінімум природних втрат будівельних матеріалів, відсутність або мінімум штрафних санкцій, максимум повноти реалізації планових заходів або контрольованого процесу на обраному етапі), який буде характеризувати міру досягнення поставленої мети та економічний ефект від прийнятого способу організації відновлювальних дій на ЗОКІ в залежності від установленної інвестиційної стратегії. Незалежно від того, який критерій вибирають при оптимізації даного ЗОКІ, найкращому варіанту завжди буде відповідати «мінімальне» або «максимальне» значення критерію. За наявності декількох критеріїв зазвичай один використовується як первинний або головний, а решта – вторинні критерії розглядаються як обмеження оптимізації. Для оптимізаційної моделі відновлення ЗОКІ головним критерієм може бути прогрес і спроможність розв'язувати проблемні питання навіть в умовах воєнного стану.

На етапі вибору незалежних параметрів задають різницю між змінними, значення яких можуть варіюватися в широкому діапазоні, і змінними, значення яких зафіксовані і визначаються зовнішніми чинниками. Тут необхідно додати всі найбільш вагомні змінні, від яких залежить функціональність системи [2, с. 68] або якість відновлювального проєкту, але не “перевантажувати” оптимізацію великим числом дрібних, несуттєвих деталей. Далі лишається побудувати економіко-математичну модель, яка описує взаємодію між параметрами та їх вплив на критерій оптимізації.

Уявімо собі, що одним з параметрів економіко-математичної моделі є джерело фінансування, а критерієм оптимізації – ефективний розвиток усієї будівельної галузі економіки України. Наприклад, відновлення ЗОКІ буде здійснюватися за кошти закордонних донорів, в першому випадку це міжнародний кредит, в іншому – грант, як результат моделювання отримаємо те, що в країну потрапить багато імпорту, а це є негативним фактором для розвитку нашої економіки. Адже, по-перше, будуть простоювати вітчизняні підприємства, які не виробляють цю продукцію; ринок зазнає стагнації; почнеться скорочення робочих місць; не буде відрахувань до бюджету; частина українців, яка могла б повернутись із-за кордону не повернеться тощо. Тому важливо, щоб у процесі побудови моделі обирались вірні параметри та критерії, а до відновлення ЗОКІ були максимально залучені українські підприємства.

Із загального переліку основних будматеріалів в Україні як відомо відсутнє виробництво листового скла і електророзподільних щитів. Ще за

деякими позиціями (бетон, мінвата і ПВХ-профіль) наявних потужностей недостатньо для покриття очікуваного попиту під час відновлення [4].

Які висновки можна зробити з наведеного прикладу? Економічна політика стимулювання будівельної галузі має допомогти у низці питань, які в умовах російсько-української війни не можуть бути вирішені лише силами суб'єктів господарювання. Так, ключові заходи політики мають стосуватися: державної підтримки попиту (держзамовлення); допомоги у вирішенні питань забезпечення автономною електричною енергією; бронювання ключових фахівців; полегшеного доступу до недорогого кредитування й інвестиційної діяльності; підтримка капітальних інвестицій у розвиток будівельних потужностей, зокрема у їх страхування. Звичайно, варто враховувати і те, що із продовженням війни та зростанням обсягу руйнувань інфраструктурних об'єктів здатність держави покрити попит у відновленні ЗОКІ буде зменшуватися.

Отже при вирішенні задачі з розробки оптимізаційної моделі відновлення ЗОКІ бажано застосовувати один релевантний критерій. Як показує досвід практично неможливо отримати рішення, яке б забезпечувало одночасно, наприклад, мінімум енергоспоживання, максимум надійності об'єкта при мінімумі витрат ресурсів. Якщо ж припустити, що конкретна задача оптимізації потребує сукупності кількох критеріїв (іноді суперечливих), то один із шляхів її розв'язання полягає у виборі одного критерію в якості головного (primary), в той час як інші критерії будуть вторинними (secondary).

Таким чином, у загальному вигляді економіко-математична модель являє собою збалансовану систему, що функціонує в об'єкті моделювання, при цьому механізм оптимізації дозволяє прогнозувати поведінку об'єкта при зміні керуючих і вхідних параметрів. Варто підкреслити – оптимізація це процес перманентний і багатоетапний. В ідеалі варіювання в оптимізації може і не мати свого завершення, оскільки говорити про зупинку перебігу оптимізації можна тільки умовно, маючи на увазі досягнуті на будь-якому конкретному етапі розвитку результати (досягнення).

Інформаційні джерела:

1. Задерієнко С.І. Алгоритм організації та проведення відновлення зруйнованих об'єктів військової інфраструктури. *Застосування Сухопутних військ Збройних Сил України у конфліктах сучасності (за досвідом забезпечення національної безпеки складовими сектору безпеки і оборони у ході російсько-української війни)*: Зб. тез доповідей Всеукр. наук.-практ. конф., 28-29 листопада 2024 р. Львів: НАСВ, 2024. С.342-343.
2. Олюха В.Г. Оптимізація капітального будівництва: господарсько-правові проблеми [текст] монографія / В.Г. Олюха. К.: Центр учбової літератури, 2015. 302 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/poln_text/posibniki_2020/Olyuha_2015.pdf.
3. Ладієва Л.Р. Методи оптимізації та основи пошуку оптимальних рішень: *електронне мережне навчальне видання*, К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 73 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/3162df1a-8628-49ae-93b1-1c36156c3753> (дата звернення: 25.09.2025).
4. Круглий стіл: “Будівельні матеріали. Готовність до потреб ринку на відбудову”. “Prof Build” – *Всеукраїнський діловий інформаційно - аналітичний журнал про сучасне будівництво*. URL: <https://profbuid.in.ua/uk/vsi-statti-zhurnala-prof-build/5910-kruglij-stil-budivelni-materiali-gotovnist-do-potreb-rinku-na-vidbudovu> (дата звернення: 30.09.2025).

МИСТЕЦТВО РОЗУМІННЯ КЛІЄНТА БАНКУ: КЛАСТЕРИЗАЦІЯ З AI

Здоровий М.П., здоб. ступ. PhD

Державний біотехнологічний університет

Сучасний банкінг функціонує у середовищі високої гетерогенності клієнтів та мультиканальної цифрової взаємодії. Традиційні правила «один-продукт-для-всіх» втрачають ефективність. Потрібні інтерпретовані сегменти, що стійко відтворюються на потоках даних і напряду підвищують результативність таргетингу, управління ризиком і продуктової розробки. Мета роботи – побудувати та валідувати пайплайн кластеризації клієнтів банку на основі AI/ML з фокусом на інтерпретованість, сталість, відтворюваність та комплаєнс приватності, щоб отримати прикладні сегменти для маркетингу, ризик-менеджменту та цифрових комунікацій.

Сегментація клієнтів банку традиційно спирається на RFM-ознаки та сучасні праці розвивають RFM гібридними методами для підвищення точності та прозорості [6]. Для кластеризації застосовують «центроїдні» (k-means), щільнісні (HDBSCAN/DBSCAN) та графові (спектральна) підходи [4; 5]. Якість оцінюють силуетним коефіцієнтом [1], індексами Калінського–Харабаша [2] та Девіса–Боулдіна [3]. Інтерпретованість підсилюють XAI-методи (SHAP) [7]. Враховуються fairness/bias у фінмоделюванні [8] та стабільність кластерів (bootstrap) [9]. Лакуни - поєднання метрик якості зі стабільністю; політики оновлення кластерів у цифрових каналах та одночасне дотримання інтерпретованості, приватності (GDPR) та справедливості [10; 11].

Методологія:

1) дані – знеособлені транзакційні, демографічні та поведінкові ознаки, а також події цифрової взаємодії (входи, перегляди, кліки, конверсії), агреговані до рівня клієнта. Приватність - псевдонімізація і мінімізація даних згідно зі ст. 5 GDPR [10]; технічні рекомендації щодо псевдонімізації - за EDPB [11].

2) ознаки – базові RFM (Recency, Frequency, Monetary) з доменно-узгодженими вікнами, інтенсивність цифрової взаємодії (частота візитів/сесій, глибина взаємодії), утримання (churn проху), LTV-проксі, реакція на комунікації (open/click/response), кредитний профіль без чутливих атрибутів.

3) попередня обробка – нормалізація та стандартизація; обробка пропусків; виявлення аномалій. За потреби – зниження розмірності (PCA/UMAP).

4) алгоритми для порівняння – k-means (базовий «центроїдний» бенчмарк), GMM (м'які межі), HDBSCAN/DBSCAN (щільнісні), спектральна кластеризація (графові) [4; 5].

5) метрики та вибір кількості кластерів – комбінована оптимізація за silhouette [1], Calinski–Harabasz [2], Davies–Bouldin [3], плюс стабільність та відтворюваність за bootstrap (перестановки/підвибірки, індекси подібності) [9]; візуальна перевірка на латентних проєкціях.

6) інтерпретованість – важливість ознак; локально SHAP-розподіли для

типових персон [7]; «паспорт» кластеру (характеристика, драйвери, тригери, релевантні продукти/комунікації).

7) етичні аспекти – мінімізація чутливих атрибутів та перевірки fairness ex-post відповідно до практик кредитного скорингу [8].

Маркетинг може впроваджувати А/В-тести каналів і креативів, а ризик-менеджмент гнучкі ліміти та раннє попередження для «кредит-активних», при цьому цифрові комунікації для узгодження частотності з паспортами кластерів. Сталість ESG для зниження «спаму», підвищення фінінклюзії та фінграмотності за рахунок релевантних освітніх сценаріїв [8; 10; 11]. Обмеження для дрейф даних, потреба у регулярному оновленні, компроміс між

Таблиця 1 – Порівняння алгоритмів кластеризації

Кластер	Частка клієнтів, %	Реакція на промо	Ризиковість	Продуктові рекомендації	Комунікаційні тригери
Діджитал-преміальні	18	середня	низька	преміальні картки; інвестиції	висока активність; перегляд преміум-сторінок
Цінові мисливці кешбеку	22	висока	середня	кешбек-пакети; акції	промокоди; часова обмеженість
Кредит-активні	20	середня	висока	реструктуризація; баланс-трансфер	високий коефіцієнт використання ліміту
Традиційні офлайн	25	низька	низька	освітні пропозиції; базові продукти	відсутність логінів 60+ днів
Стабільні депозитанти	15	низька	низька	депозити; інвест-пакети	закінчення строку депозиту

Таблиця 2– Порівняння алгоритмів кластеризації

Алгоритм	Інтерпретованість	Чутливість до «шуму»	Складність налаштувань	Рекомендований випадок
k-means	висока	висока	низька	великі набори, приблизно сферичні кластери
GMM	середня	середня	середня	м'які межі, еліпсоїдні кластери
HDBSCAN	середня	низька	висока	нерівномірна щільність, «ніші», шум
DBSCAN	середня	низька	середня	виявлення шуму, аномалій, довільна форма кластерів
Спектральна	середня	середня	висока	не сферичні, графові структури, помірні розміри даних

інтерпретованістю та максимальною точністю. Подальші дослідження - причинно-наслідкові підходи, динамічні когорти, онлайнові стабілізації, поєднання сегментації з RL-персоналізацією.

1) AI-пайплайн кластеризації поєднує якість (silhouette/CH/DB), інтерпретованість (XAI) та стабільність (bootstrap) [1–3; 7; 9].

2) Комбінація RFM із сигналами цифрової взаємодії підвищує роздільну здатність і точність таргетингу [6; 12].

3) Щільнісні та графові методи доцільні для «нішевих» груп, де k-means спрощує структуру [4; 5].

4) SHAP-паспорти роблять сегменти прозорими для продукту, маркетингу та комплаєнсу [7; 8].

5) Дотримання GDPR (мінімізація, псевдонімізація) та fairness-перевірки – обов'язкові складники процесу [8; 10; 11].

6) Roadmap 3–6 міс.: пісочниця та метрики → пілот → BI-дашборд → A/B-тести → політики оновлення → масштабування.

Кластеризація – це не про «ідеальні цифри», а про відповідальні й корисні рішення. Ми свідомо обмежилися мінімально необхідними даними, перевірили справедливість і прозорість підходу та отримали сегменти, які можна пояснити будь-якому стейкхолдеру. У підсумку банк отримує стримані, адресні комунікації, а клієнт релевантні продукти без зайвого «шуму». Наступний крок буде операційний супровід для моніторингу дрейфу, оновлення кластерів і постійне навчання моделі.

Інформаційні джерела:

1. Rousseeuw P. J. Silhouettes: A graphical aid to the interpretation and validation of cluster analysis. *Computational and Applied Mathematics*. 1987. Vol. 20, No. 1. P. 53–65. DOI: 10.1016/0377-0427(87)90125-7.
2. Caliński T., Harabasz J. A dendrite method for cluster analysis. *Communications in Statistics – Theory and Methods*. 1974. Vol. 3, No. 1. P. 1–27. DOI: 10.1080/03610927408827101.
3. Davies D. L., Bouldin D. W. A cluster separation measure. *IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence*. 1979. No. 1. P. 224–227. DOI: 10.1109/TPAMI.1979.4766909.
4. von Luxburg U. A tutorial on spectral clustering. *Statistics and Computing*. 2007. Vol. 17, No. 4. P. 395–416. DOI: 10.1007/s11222-007-9033-z.
5. McInnes L., Healy J., Astels S. hdbscan: Hierarchical density based clustering. *Journal of Open Source Software*. 2017. Vol. 2, No. 11. P. 205. DOI: 10.21105/joss.00205.
6. Rungruang C., et al. RFM model customer segmentation based on hierarchical approach using FCA. *Expert Systems with Applications*. 2024. Article 121449. DOI: 10.1016/j.eswa.2023.121449
7. Lundberg S. M., Lee S.-I. A Unified Approach to Interpreting Model Predictions. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 2017. DOI: 10.48550/arXiv.1705.07874.
8. Chen Y., Giudici P., Liu K., Raffinetti E. Measuring fairness in credit ratings. *Expert Systems with Applications*. 2024. Vol. 258. Art. 125184. DOI: 10.1016/j.eswa.2024.125184.
9. Hennig C. Cluster-wise assessment of cluster stability. *Computational Statistics & Data Analysis*. 2007. Vol. 52, No. 1. P. 258–271. DOI: 10.1016/j.csda.2006.11.025.
10. General Data Protection Regulation. Article 5: Principles relating to processing of personal data. 2016. URL: <https://gdpr-info.eu/art-5-gdpr/>
11. European Data Protection Board. Guidelines 01/2025 on Pseudonymisation. 2025. URL: https://www.edpb.europa.eu/system/files/2025-01/edpb_guidelines_202501_pseudonymisation_en.pdf

12. Hosseini M., Abdolvand N., Rajaei Harandi S. Two-dimensional analysis of customer behavior in traditional and electronic banking. Digital Business. 2022. Vol. 2, No. 2. Art. 100030. DOI: 10.1016/j.digbus.2022.100030.

МЕТОДИКИ ТА ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ

Каратнюк О.С., здоб. ВО

ПЗВО «Східноєвропейський університет ім. Рауфа Аблязова»

Управління ресурсною базою залишається ключовим фактором фінансової стійкості та конкурентоспроможності комерційних банків, особливо в умовах макроекономічної нестабільності, характерної для економіки України. Депозитна політика є інструментом, що визначає здатність банку не лише залучати необхідний обсяг фондування, але й оптимізувати його вартість, стабільність та структуру. Відтак, всебічне та об'єктивне оцінювання ефективності депозитної політики є критично важливим для стратегічного менеджменту банку.

Однак, оцінка ефективності цього процесу стикається зі значними методологічними викликами. Ефективність не може бути зведена лише до простого зростання обсягу депозитів; вона має враховувати складний взаємозв'язок між ціновою політикою (процентними ставками), неціновими факторами (довіра, якість сервісу, технологічність), структурою пасивів (співвідношення строкових і поточних рахунків) та зовнішніми макроекономічними чинниками (облікова ставка НБУ, інфляція). Крім того, на практиці банки часто використовують фрагментовані показники, що не дають цілісного уявлення про фінансовий результат політики.

Аналіз існуючих методик та підходів до оцінювання ефективності депозитної політики банків свідчить, що їх умовно можна поділити на три групи:

1. Методики, в основі яких лежить рейтингова система оцінок банків. Вони використовуються для аналізу певної групи кредитних організацій, вибір яких залежить від мети та завдань дослідження. Залежно від організації процедури оцінки, рейтингові методики поділяються на ті, що базуються на бухгалтерській звітності, та ті, що ґрунтуються на експертних оцінках. Бухгалтерські методики оцінки використовують формалізовану систему фінансових коефіцієнтів, що може обмежувати аналітика, оскільки не всю інформацію можна виразити у числових вимірниках. Натомість експертні оцінки включають певну частку суб'єктивізму, що залежить від професійного судження, досвіду та кваліфікації спеціаліста, який проводить дослідження. [2];

2. Методики, засновані на коефіцієнтному аналізі банків. Вони є дуже популярні серед аналітиків завдяки своїй простоті і мають кілька важливих переваг: по-перше, дозволяють аналітикам працювати з відносними

величинами та порівнювати банки з різними параметрами; по-друге, знання нормативних значень допомагає виявляти неефективні кредитні організації; по-третє, ці методики є об'єктивними та стандартизованими. Проте, вони не є ідеальними. Одним з їхніх недоліків є складність інтерпретації результатів: хоча розгорнута система фінансових коефіцієнтів дозволяє всебічно оцінити діяльність банку, вона також ускладнює систематизацію та структурування інформації. Крім того, нормативні значення слід використовувати з обережністю, оскільки вони залежать від умов комерційної діяльності кредитної організації [3];

3. Методики, засновані на фінансовому аналізі банків, які часто використовуються для оцінки ефективності депозитної політики окремо від загальної оцінки діяльності банку. Важливу роль у фінансовому аналізі відіграють абсолютні показники, такі як виручка та чистий прибуток, що ускладнює порівняння банків з різними масштабами діяльності. Процедура оцінки в цьому напрямі є багатоступеневою та комплексною, включаючи:

- горизонтальний (часовий) аналіз: надає інформацію про динаміку фінансових показників за кілька звітних періодів.
- трендовий аналіз: продовження горизонтального аналізу, визначає основні тенденції у динаміці фінансових показників.
- вертикальний (структурний) аналіз: розкриває структуру абсолютних фінансових показників через питому вагу окремих елементів.
- коефіцієнтний аналіз: порівнює значення фінансових коефіцієнтів з нормативними або з показниками інших кредитних організацій.

Ці методики дозволяють всебічно оцінити діяльність банку, але можуть ускладнювати систематизацію та структурування інформації. Нормативні значення слід використовувати обережно, оскільки вони залежать від умов комерційної діяльності банку [1].

Оцінювання ефективності депозитної політики банку є багатогранним і складним завданням, яке виходить далеко за межі простого аналізу динаміки обсягу залучених коштів. Систематизація методик та підходів доводить, що для отримання стратегічно цінних висновків необхідний інтегрований, комплексний підхід, що охоплює чотири ключові функціональні блоки: обсяг, вартість, стабільність та прибутковість.

1. Недостатність моноваріантного підходу: Було встановлено, що використання лише одного показника (наприклад, темпу зростання депозитів) є недостатнім і може призвести до хибних управлінських рішень. Справжня ефективність визначається мінімізацією середньозваженої вартості капіталу (C_{dep}) при одночасному максимізації стабільності ресурсної бази (K_{stab}), що досягається за рахунок залучення довгострокових та поточних коштів.

2. Пріоритет якісних оцінок: Сучасні методики вимагають переходу від кількісного аналізу до якісного, зосереджуючись на депозитній маржі та впливі на чистий процентний дохід (NIM). Це дозволяє визначити, наскільки успішно банк конвертує залучені пасиви у прибуткові активи, та відокремити ефективні депозитні продукти від збиткових.

3. Необхідність адаптивності: Оцінка ефективності має бути динамічною та враховувати вплив зовнішніх макроекономічних чинників (регуляторної політики НБУ, інфляції). Це вимагає використання не лише фінансового аналізу, а й елементів економетричного моделювання для прогнозування поведінки депозитної бази в умовах високої невизначеності.

4. Комплексний індикатор: Найбільш перспективним шляхом є розробка інтегрального показника ефективності, який би зважував досягнення за всіма чотирма блоками (обсяг, вартість, стабільність, прибутковість) з урахуванням стратегічних пріоритетів банку.

Таким чином, ефективна депозитна політика – це не лише про залучення грошей, а про управління ризиками та вартістю капіталу. Впровадження систематизованих та комплексних методик оцінювання є критичною передумовою для забезпечення довгострокової фінансової стійкості українських банків.

Інформаційні джерела:

1. Рисін М. В. Адаптація депозитної політики банків до потреб клієнтів. Вісник університету банківської справи НБУ. 2019. № 3 (6). С. 85-88
2. Третуб Д. В. Тенденції розвитку сучасного ринку депозитів. Фінанси України. 2009. № 10. С. 139-143
3. Шелудько В. М. Фінансовий ринок: підруч. Київ: Знання, 2015. 535 с.

ПРОСТОРОВА СТРУКТУРИЗАЦІЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РЕКОНСТРУКТИВНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ УТВОРЕНЬ

Клиновий Д.В., канд. екон. наук, с.н.с., доц.
*Інститут демографії та досліджень якості життя ім. Михайла Птухи
Національної академії наук України*

Петровська І.О., канд. екон. наук, с.н.с., доц.
Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського

Відновлення економіки й інноваційні трансформації в господарській системі держави можуть бути досягнутими шляхом впровадження елементів полісуб'єктного управління, урахування соціальних, екологічних та економічних ESG-факторів у фінансовій діяльності, а також за допомогою використання адаптованих до потреб реконструкції національного господарства фінансових механізмів забезпечення сталого просторового розвитку.

Воєнний час накладає свої обмеження на функціонування фінансово-економічних механізмів, особливо тих, які носять ринковий характер. Це вимагає реалізації відповідної державної фінансової політики, яка має бути спрямована з одного боку – на розвиток сучасних ринкових механізмів, а з іншого боку – на застосування специфічних важелів і регуляторів, включаючи

стимули та обмеження для фінансової діяльності, які відповідатимуть завданням реконструкції економіки, з урахуванням вимог інноваційної та «зеленої» трансформації господарства.

Таким чином, ця політика має орієнтуватися по-перше: на подальший розвиток механізмів та інструментів сталого фінансування («зелене» кредитування, розвиток ринку «зелених» цінних паперів, запровадження національної «зеленої» таксономії видів діяльності та ін.) та розбудову національної системи сталих фінансів з такими складовими, як стале інвестування, банкінг, страхова та біржова діяльність, а по-друге: на виправдане застосування традиційних фінансових механізмів бюджетування, проектного фінансування, державних запозичень тощо для формування потужних фінансових ресурсів з метою реалізації програм і проєктів відновлення виробництва та інфраструктури країни, які потерпіли в результаті воєнних дій.

Очевидно, що саме принципові підходи сталості мають бути стрижневими для формування фінансових механізмів реконструктивного просторового розвитку. За рахунок сказаного на трьох рівнях просторового фракталу – загальнодержавному, регіональному та муніципальному має бути сформовано структурований фінансовий механізм, який забезпечуватиме реконструктивний просторовий розвиток. Він складатиметься з джерел фінансового забезпечення й моделей фінансового регулювання та за допомогою норм, правил, форм, методів, інструментів і регуляторів, застосовуваних в рамках ідеології сталого фінансування забезпечуватиме формування, накопичення, розподіл та використання фінансових ресурсів держави, її територіальних утворень, суб'єктів господарювання і домогосподарств з урахуванням потреб повоєнного відновлення економіки (рис. 1).

Такий механізм, спрямований на забезпечення сталості фінансового сектору, а також резильєнтності реконструктивного розвитку соціо-еколого-економічної господарської системи у повоєнний період за траєкторією відновлення й росту, ґрунтуватиметься на п'яти основних підходах.

Перший з них – це забезпечення внутрішньої сталості фінансового механізму за рахунок: посилення прозорості фінансової діяльності та наскрізної відповідальності учасників фінансових відносин в частині розкриття інформації; відмови від участі у спекуляціях; цільового й відповідального використання коштів, включаючи насамперед урахування ESG (Social, Ecological, governance) критеріїв у фінансовій діяльності та запровадження відповідних кодексів корпоративної поведінки й фінансової звітності.

Другий підхід – це паритетний розвиток сфер і секторів не тільки державних та корпоративних, але й «зелених» та «соціальних» фінансів, що є важливим фактором реалізації концепції сталого розвитку для просторових утворень на всіх рівнях господарювання – макро-, мезо-, мікро- та наноекономічному і забезпечуватиме дотримання загального «зеленого» та соціально-орієнтованого вектору повоєнної реконструкції територій держави.

Третій підхід передбачатиме застосування специфічних, притаманних сталій фінансовій системі джерел фінансового забезпечення, моделей фінансового

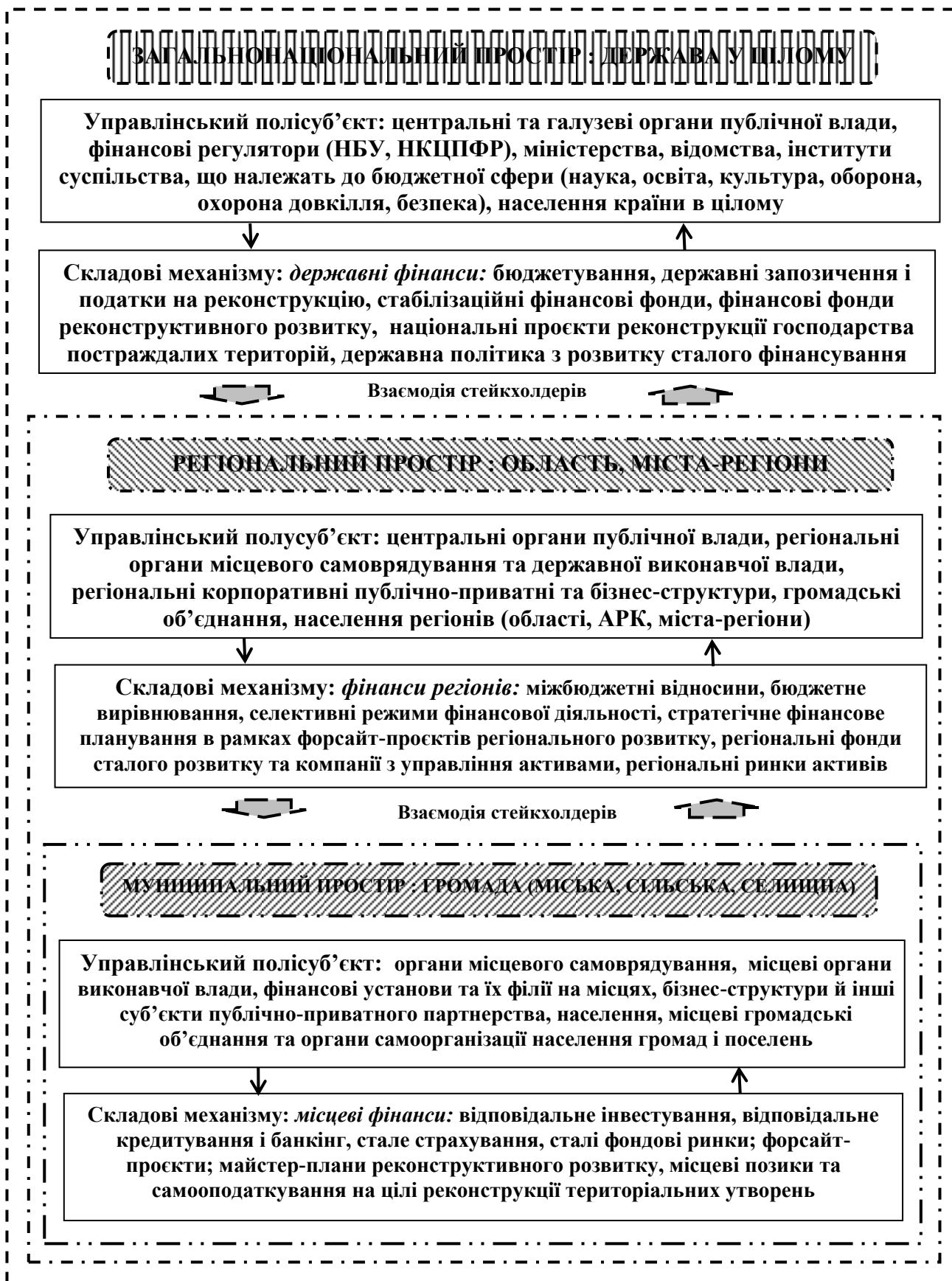


Рис. 1. Формування фінансового механізму реконструктивного розвитку в полісуб'єктному управлінському фракталі господарського простору країни

регулювання та фінансових інструментів, які спрямовані на ефективний розподіл фінансових ресурсів: «зеленої» таксономії; фінансових фондів реконструкції господарства; фіскальних інструментів на кшталт воєнного збору, збору на відновлення економіки тощо; державних та місцевих облігацій займу на реконструкцію, бюджетних трансфертів і субсидій; консолідованого проєктного фінансування, «зелених» біржових індексів тощо.

Четвертий підхід – це формування чотирьох базових складових системи сталих фінансів за відповідними основними секторами фінансової діяльності, які включають в себе: відповідальне інвестування; відповідальний (сталий) банкінг і кредитування; стале страхування, а також сталу біржову діяльність, які передбачають зобов'язання відповідних гравців фінансового ринку просувати принципи сталого розвитку і відповідати ESG-критеріям сталості.

П'ятий підхід – це застосування полісуб'єктного підходу до управління фінансами та реконструктивним розвитком у цілому з використанням механізмів форсайт-підходу, майстер-планування, сек'юритизації, платформної економіки та просторової кластеризації територіальних систем за бізнес-екосистемним підходом на принципах «належного врядування» та «нового публічного менеджменту» для забезпечення професійного й відповідального управління територіальними активами і територіальним розвитком у цілому [1].

Інформаційні джерела:

1. Бистряков І.К., Клиновий Д.В. Методологія проєктування просторового розвитку в умовах повоєнної реконструкції господарства України // Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в ХХІ столітті: матеріали XVII міжнар. наук.-практ. конф. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський нац. ун-т ім. І. Огієнка, 2025. 230 с. С.76-78.

СУТНІСТЬ ТА КОМПОНЕНТИ ФІНАНСОВОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ

Коваленко В.С., здоб. ступ. PhD

Державний біотехнологічний університет

Фінансове моделювання бере свій початок у 60-х роках, коли компанії почали активно використовувати комп'ютери для аналізу фінансових даних. З розвитком цифрових технологій цей процес став доступним не лише великим корпораціям, а й малим підприємствам та фізичним особам. Сьогодні фінансові моделі можна створювати за допомогою різноманітних програм та інструментів, таких як Excel, спеціалізовані платформи або навіть штучний інтелект [1].

Фінансова модель – це узагальнюваний документ, математична структура, яка відображає прогнозовані фінансові показники діяльності компанії (обсяги доходів і витрат на конкретний період) [2]. Вона може бути використана для оцінки різних сценаріїв розвитку бізнесу, визначення фінансових ризиків і можливостей, а також для планування майбутніх дій.

Таблиця 1 – Основні компоненти фінансової моделі бізнесу

Компонент	Характеристика
Прогноз доходів	Ключовий елемент, який базується на минулих даних та передбачає майбутні обсяги продажів або інших джерел доходу. Для отримання точного прогнозу важливо враховувати як внутрішні фактори, такі як маркетингова активність або сезонність, так і зовнішні – економічні умови, конкуренція, зміни на ринку.
Прогноз витрат	Включає як фіксовані, так і змінні витрати, необхідні для підтримання діяльності компанії (оренда, заробітні плати, закупівля матеріалів, витрати на маркетинг тощо). Вимагає максимальної точності, оскільки навіть незначні прорахунки у витратах можуть вплинути на загальний результат.
Звіт про прибутки та збитки	Відображає різницю між доходами та витратами, що дозволяє оцінити прибутковість бізнесу. Якщо витрати перевищують доходи, то це може свідчити про необхідність перегляду стратегії компанії або пошук шляхів для скорочення витрат.
Балансовий звіт	Показує фінансовий стан компанії на певну дату, відображаючи активи та пасиви компанії. Допомогає оцінити, наскільки компанія є стійкою до фінансових труднощів і чи має достатні ресурси для виконання своїх зобов'язань.
Грошовий потік (Cash Flow)	Показник, який відображає рух грошових коштів у компанії. Дозволяє оцінити, скільки грошей фактично входить і виходить з бізнесу, що допомагає уникнути проблем із ліквідністю.

Створення такої моделі дозволяє бізнесу передбачити, як кожне прийняте рішення впливає на фінансові результати. Основною метою моделі є прогнозування фінансового майбутнього компанії на основі наявних даних. Це необхідно для того, щоб приймати обґрунтовані рішення, пов'язані з інвестиціями, витратами, масштабуванням бізнесу чи виходом на нові ринки.

У формальному розумінні фінансова модель – це таблиця, в якій об'єднують показники доходів, витрат, прибутку компанії та показують зв'язки між ними. Основне призначення фінансової моделі:

- визначення основних факторів і показників, що впливають на прибуток;
- проведення аналізу ефективності бізнесу;
- отримання прогнозу фінансових показників (виручка, прибуток, EBITDA, грошові потоки, вартість активів, левередж та інші) на певний період часу в майбутньому;
- моделювання різних сценаріїв розвитку (зміна ринку, собівартості, каналів продажів, операційних показників та інші);
- проведення оцінки необхідності залучення позикових коштів або інвестицій для закриття касових розривів і підтримки необхідного рівня ліквідності;
- визначення точки беззбитковості;
- прийняття рішень щодо доцільності інвестицій.

Фінансова модель показати реальну картину фінансового стану бізнесу та його потенціал для зростання. Це своєрідний «дорожній знак» для бізнесу, який допомагає рухатися в правильному напрямку. Згідно з дослідженнями

CBINSIGHTS, 38% невдач стартапів – це нестача готівки та нездатність залучення коштів. Тобто, стартапи припустились помилки створюючи свою фінансову модель та не змогли оцінити окупність та привабливість проєкту для потенційних інвесторів [2].

Фінансова модель містить в собі різноманітні компоненти, які допомагають отримати повну картину фінансового стану компанії. Важливо розуміти, що структура моделі може змінюватися залежно від специфіки бізнесу, однак, основні її елементи залишаються подібними для більшості компаній.

Наведені у табл. 1 п'ять компонентів створюють основу фінансової моделі, яка сприяє ефективному бізнес-плануванню та управлінню фінансовими ресурсами компанії. Який вид фінансової моделі краще використовувати, які компоненти включати – залежить від проєкту та сфери діяльності, але без чіткої та коректної структури фінансова модель не буде мати реальної цінності для бізнесу.

Таким чином, фінансова модель бізнесу – це планування розвитку за конкретний часовий період, що виявляється у фінансовому еквіваленті на підставі обґрунтованого розрахунку всіх показників, перерахунку необхідних планових критеріїв з урахуванням впливу зовнішніх показників на плани компанії. Модель дозволяє планувати наперед, уникати помилок та впевнено презентувати свої ідеї партнерам чи інвесторам. Навіть базова модель значно покращить якість фінансових рішень та допоможе досягти поставлених цілей.

Інформаційні джерела:

1. Левін Ю. Формування фінансової моделі, як ключ до фінансового зростання & стабільності. URL: <https://brainandmoney.com/blog/formuvannya-finansovoyi-modeli-yak-klyuch-do-finansovogo-zrostantnya-and-stabilnosti>
2. Івченко О. Що таке фінансова модель і навіщо вона взагалі потрібна? *Парето*. URL: <https://pareto.com.ua/ua/blog/shho-take-finansova-model-navishho-vona-vzagali-potribna/>

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Ковтун В.В., здоб. ВО

Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького

Актуальність дослідження зумовлена масштабними викликами, що постали перед економікою України унаслідок воєнних руйнувань та необхідності її відновлення на засадах стійкості й конкурентоспроможності. Розробка та впровадження ефективних фінансових механізмів дозволяє не лише акумулювати ресурси для відбудови інфраструктури, а й створює умови для модернізації виробництва, розвитку інновацій та інтеграції у глобальні ринки.

Фінансова політика держави у повоєнний період має бути адаптивною, гнучкою та орієнтованою на довгострокову перспективу [1]. Її завданням є мобілізація внутрішніх і зовнішніх ресурсів, залучення міжнародної підтримки, формування сприятливого інвестиційного клімату та забезпечення прозорості фінансової системи. Фінансова політика держави є головним інструментом впливу на економічні процеси у період післявоєнного відновлення [2]. Фінансові механізми виступають ключовим інструментом реалізації економічної політики держави, оскільки визначають способи мобілізації, розподілу та ефективного використання ресурсів, критично необхідних у післявоєнний період.

Для прискорення відновлення економіки доцільно використовувати широкий спектр фінансових інструментів, згрупованих за п'ятьма ключовими напрямками: бюджетно-податкова політика, управління борговими зобов'язаннями, міжнародна фінансова допомога, інвестиційне фінансування та інструменти фінансового ринку (табл. 1). Застосування цих механізмів забезпечує баланс між короткостроковими потребами відбудови та стратегічними завданнями модернізації.

Таблиця 1 – Фінансові механізми розвитку економіки

Фінансовий механізм	Ключові інструменти/приклади	Обґрунтування / функції
Бюджетно-податкова політика	Державний бюджет (видатки на відновлення), спеціальні фонди (Фонд ліквідації наслідків, Фонд відновлення), податкові стимули та пільги (для інвестицій у пріоритетні сектори)	Пряма мобілізація внутрішніх ресурсів та стимулювання економічної активності через перерозподіл ВВП
Управління борговими зобов'язаннями	Державні цільові облигації (облигації відновлення), зовнішні/внутрішні кредити, реструктуризація та/або списання боргу (Debt Restructuring/Relief)	Забезпечення фінансової стійкості та залучення позикового капіталу з ринків
Міжнародна фінансова допомога	Гранти та технічна допомога (незворотна), макрофінансова підтримка ЄС, програми фінансування від МВФ, Світового банку, ЄБРР та інших глобальних інституцій	Залучення зовнішнього, безповоротного або пільгового фінансування для підтримки платіжного балансу та соціальної сфери
Інвестиційне фінансування	Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) (у відбудову критичної інфраструктури), Державно-приватне партнерство (ДПП) (концесії), Експортно-кредитні агентства (ЕКА), Страхування воєнних ризиків	Створення умов для довгострокового капіталовкладення та прискорення відновлення виробничого потенціалу
Інструменти фінансового ринку	Ринок капіталу (ІРО, фондовий ринок), сек'юритизація активів (іпотечні чи інші), FinTech-рішення (для прозорості транзакцій), «Зелені» та «Соціальні» облигації (бонди)	Диверсифікація джерел фінансування, підвищення ліквідності та ефективності розподілу приватного капіталу

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2]

Застосування цих інструментів дозволяє створити ефективну систему фінансової підтримки бізнесу, підвищити рівень інноваційної активності та забезпечити прискорений економічний розвиток [3].

Повоєнне відновлення не повинно зводитися до простого відтворення довоєнних структур. Його стратегічною метою є формування конкурентоспроможної, інноваційної та стійкої економіки. Це передбачає модернізацію виробничої бази на основі високих технологій, підтримку секторів із високою доданою вартістю, розвиток людського капіталу, стимулювання експорту та інтеграцію у глобальні ланцюги вартості.

Важливу роль у цьому процесі відіграє ефективна взаємодія держави, бізнесу та міжнародних партнерів, що дозволить не лише відновити економіку, а й закласти підґрунтя для її довгострокового конкурентного розвитку.

Таким чином, фінансові механізми виступають ключем до відбудови економіки України. Їх ефективне поєднання дозволяє відновити критичну інфраструктуру, забезпечити інвестиційну привабливість, посилити інноваційний потенціал і закласти підґрунтя для довгострокового економічного зростання в умовах глобальної конкуренції.

Інформаційні джерела:

1. Василик О. Д., Павлюк К. В. Державні фінанси України. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 432 с.
2. World Bank. Ukraine: Reform, Recovery, and Reconstruction URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення 30.09.2025).
3. Мельник А. Ф., Юрій С. І., Длугопольський О. В. Фінансова політика в умовах трансформаційної економіки. Тернопіль : Економічна думка, 2020. 368 с.

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗГОРТАННЯ СТАЦІОНАРНИХ СИСТЕМ ЗБЕРІГАННЯ ЕНЕРГІЇ НА БАЗІ ВТОРИННИХ БАТАРЕЙ ЕЛЕКТРОТРАНСПОРТУ

Костенко Г.П., наук. співроб.

Інститут загальної енергетики НАН України

Розширення генерації з відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) з їхньою мінливою потужністю, нерівномірні графіки навантаження та зростання розподіленої генерації підсилюють потребу в системах зберігання енергії (СЗЕ). Такі системи згладжують дисбаланси виробітку/споживання, підвищують надійність автономних енергопостачань і зменшують потребу у введенні нових резервних генеруючих потужностей. СЗЕ акумулюють енергію (заряд) безпосередньо від ВДЕ або з мережі та віддають її (розряд) у потрібні періоди; для цього використовуються різні технології перетворення (електрохімічні, механічні, теплові тощо). У нових проєктах домінують літій-іонні рішення,

поєднуючи високу гнучкість (глибокий розряд, високий ККД) із помітною часткою вартості в загальному бюджеті СЗЕ.

Ключовим бар'єром масштабування сучасних СЗЕ лишається вартість. Перспективним шляхом її зниження є використання вторинних батарей електротранспорту (ВБЕТ), які пройшли перший життєвий цикл в транспорті і можуть забезпечити потрібні параметри для стаціонарних застосувань за нижчого початкового капіталовкладення [1]. Водночас економічна ефективність таких рішень істотно залежить від режимів експлуатації, ступеня завантаження та деградації, а також структури доходів.

Повний набір фінансово-економічних показників включає приведену вартість зберігання електроенергії (*Levelized Cost of Storage, LCOS*), рентабельність інвестицій (*Return on Investment, ROI*), внутрішню норму прибутковості (*IRR*), термін окупності (*PBP*), операційні витрати (*OPEX*) та мультисервісний дохід (*Revenue Stacking*). Показники вбудовано в ітеративну модель адаптивного управління, що включає: постановку фінансових цілей і бюджетів; впровадження операційної стратегії/портфеля сервісів; моніторинг та аудит показників; коригування режимів, плану замін і структури доходів.

Для кількісної оцінки фінансової життєздатності розгортання SLB за різними сценаріями застосовуються два ключові економічні показники: ROI та LCOS.

ROI розраховується як [2]:

$$ROI = \frac{Net\ Profit}{Total\ Investment} \cdot 100\%$$

LCOS відображає загальну вартість одиниці накопиченої та доставленої енергії протягом усього терміну експлуатації проекту [2]:

$$LCOS = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{C_t + O_t}{(1+r)^{t-1}}}{\sum_{t=1}^T \frac{E_t}{(1+r)^{t-1}}}$$

де C_t – капітальні витрати на рік t ; O_t – експлуатаційні та експлуатаційні витрати; E_t – доставлена енергія; r – облікова ставка; T – Термін служби проекту.

Розгортання SLB при згладжуванні ВДЕ показує ROI 15–22%, тоді як значення LCOS сильно варіюються залежно від коефіцієнта використання та деградації. ROI спочатку оцінюється на етапі інвестування, а потім повторно оцінюється на більш пізніх етапах роботи SLB, відображаючи оновлені показники та фінансові умови [3].

Включення економічних показників ефективності в цикл ітеративного управління гарантує систематичний моніторинг фінансових міркувань та їх інтеграцію в адаптивне прийняття рішень, що дозволяє зацікавленим сторонам проекту узгоджувати операційний контроль з цілями прибутковості та циркулярності [3]. У табл. 1 узагальнено ключові економічні показники, що відображають ефективність до інтеграції вторинних батарей в СЗЕ.

Таблиця 1 – Економічні показники ефективності для інтеграції SLB

Показники	Зміст	Референтні значення	Джерело даних
LCOS	Середня вартість за кВт·год, що зберігається/розряджається протягом терміну служби SLB	<150–200 доларів США/МВт·год для економічної доцільності	Фінансовий аналіз, дані EMS
PBP	Час для відновлення початкових інвестицій за рахунок операційних заощаджень	4–6 років типовий	Фінансовий трекінг
ROI	Показник прибутковості протягом терміну служби проекту	Бажано >10–15%	Фінансові звіти
Мультисервісний дохід	Можливість генерувати кілька джерел доходу (наприклад, FR, арбітраж)	Залежить від сценарію	EMS, ринкові дані
OPEX	Поточні витрати на технічне обслуговування та експлуатацію	Мінімізується в рамках обмежень надійності системи	Журнали O&M фінансові
Період амортизації	Період, на який розподіляються інвестиційні витрати	Зазвичай 5–10 років	Фінансове планування
IRR	Ставка дисконтування, що робить NPV нульовим	>8–12% прийнятний	Фінансовий розрахунок

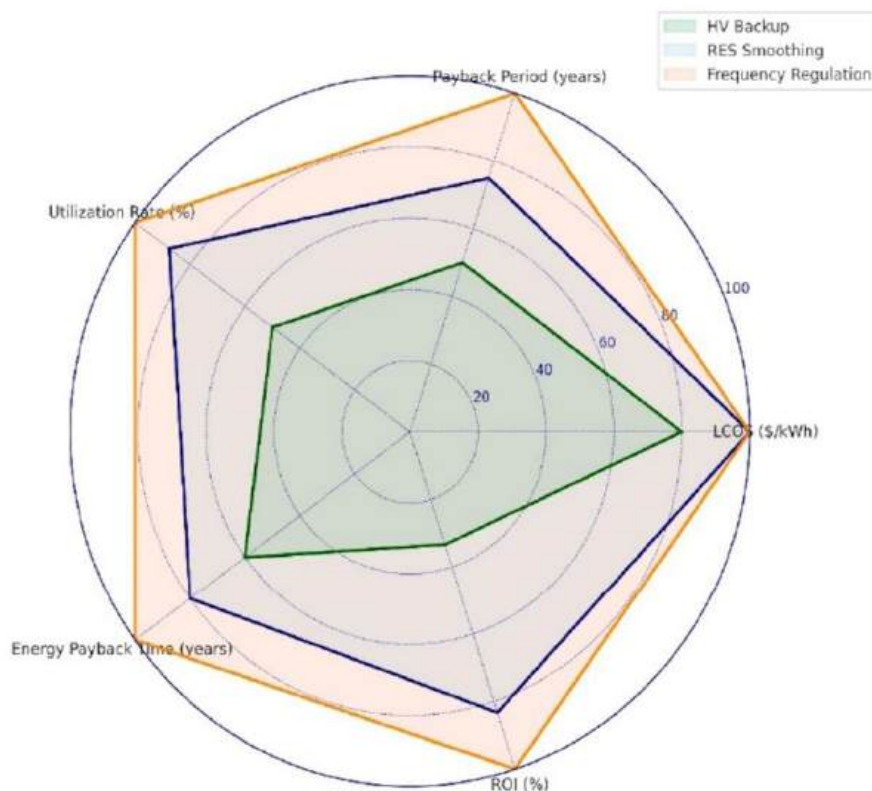


Рис. 1. Радарна діаграма порівняння економічної ефективності розгортання СЗЕ на базі ВБЕТ за трьома сценаріями [4]

У застосуванні ці економічні індикатори підтримують фінансову оптимізацію систем вторинних батарей для конкретного сценарію [3]. Наприклад, як представлено на Рис.1, у сценаріях резервного живлення розрахунки LCOS можуть бути використані для порівняння інтеграції SLB з альтернативними рішеннями резервного копіювання, тоді як PBP та ROI забезпечують критичні орієнтири життєздатності проекту в умовах обмеженої вартості [4].

У сценаріях згладжування ВДЕ та регулювання частоти потенціал накопичення доходів дозволяє операторам використовувати кілька потоків доходів, покращуючи економічні показники та зменшуючи залежність від одного доходу від послуг [5].

Інтеграція економічних KPI в цикл PDCA дозволяє безперервно оцінювати життєздатність і прибутковість проекту за сценаріями розгортання SLB. Вбудовуючи такі показники, як LCOS, ROI, PBP та коефіцієнт використання, у робочі процеси фінансового планування та моніторингу, зацікавлені сторони можуть виявляти відхилення у витратах, передбачати коливання доходів і коригувати стратегії у відповідь на ринкові умови.

Інформаційні джерела:

1. Kostenko, G.; Zaporozhets, A.; Babak, V.; Uruskyi, O.; Titko, V.; Denisov, V. Second-Life EV Batteries Application in Energy Storage Systems for Sustainable and Resilient Power Sector. In *Systems, Decision and Control in Energy VII*; Babak, V., Zaporozhets, A., Eds.; Studies in Systems, Decision and Control; Springer: Cham, Switzerland, 2025; Volume 595. https://doi.org/10.1007/978-3-031-90466-0_1.
2. Song, Z.; Feng, S.; Zhang, L.; Hu, Z.; Hu, X.; Yao, R. Economy analysis of second-life battery in wind power systems considering battery degradation in dynamic processes: Real case scenarios. *Appl. Energy* 2019, 251, 113411. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2019.113411>.
3. Madlener, R.; Kirmas, A. Economic viability of second use electric vehicle batteries for energy storage in residential applications. *Energy Procedia* 2017, 105, 3806–3815. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2017.03.890>.
4. Kostenko, G. (2025). A PDCA-Based Management Framework for Second-Life EV Batteries in Grid Applications. Preprints. <https://doi.org/10.20944/preprints202507.1000.v1>
5. Bai, B.; Xiong, S.; Song, B.; Xiaoming, M. Economic analysis of distributed solar photovoltaics with reused electric vehicle batteries as energy storage systems in China. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 2019, 109, 213–229. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2019.03.048>.

ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД

Кушнір В.І., здоб. ВО

Крихівська Н.О., канд. екон. наук, доц.

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Будівельна галузь є стратегічно важливою для економіки України, особливо в умовах повоєнного відновлення. Саме ефективність діяльності підприємств цього сектору визначає темпи відбудови інфраструктури, житлового фонду та розвитку суміжних галузей. Водночас сучасні виклики, зокрема інфляційний тиск, зростання собівартості будівництва та дефіцит фінансових ресурсів вимагають нових підходів до оцінювання результативності функціонування підприємств. Традиційні методи аналізу не завжди дозволяють адекватно відобразити багатовимірність процесів, тому особливого значення набуває інтегральна оцінка ефективності діяльності.

У зв'язку з цим актуальним є розроблення методичного підходу до комплексної оцінки ефективності діяльності будівельних підприємств на основі інтегрального показника, який дозволяє узагальнити різноспрямовані фінансові й виробничі результати та отримати цілісне уявлення про рівень їх результативності.

Послідовність етапів інтегрального оцінювання ефективності діяльності підприємств доцільно подати у вигляді схеми (рис. 1).

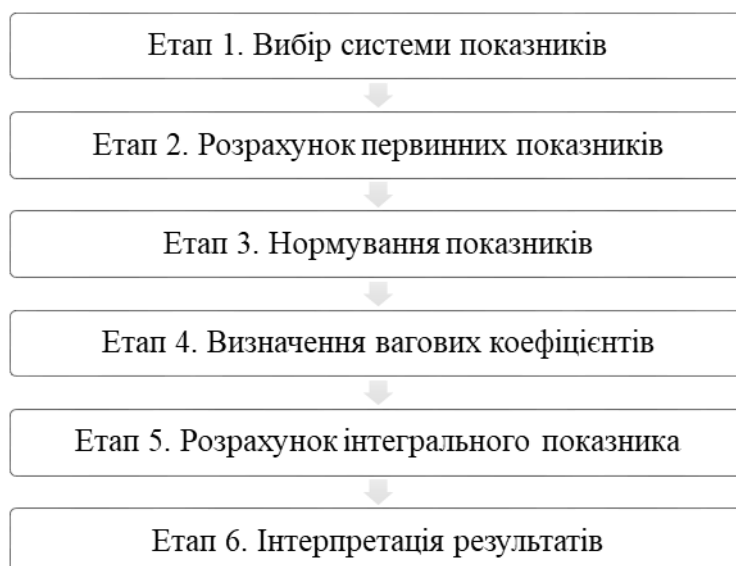


Рис. 1. Методичний підхід до інтегрального оцінювання ефективності діяльності будівельних підприємств

Інтегральна оцінка здійснюється за допомогою системного підходу, що передбачає послідовне узагальнення п'яти груп показників:

1. Фінансова стійкість – відображає структуру капіталу, співвідношення власних і позикових ресурсів.

2. Ліквідність – характеризує здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання.

3. Ділова активність – оцінює швидкість обороту активів, дебіторської та кредиторської заборгованості.

4. Рентабельність – показує результативність використання активів, капіталу і ресурсів.

5. Галузеві показники – враховують специфіку будівельного виробництва, рівень фондівіддачі та витратомісткості.

Для забезпечення порівнянності показників із різними одиницями виміру застосовується нормування у діапазоні від 0 до 1. Для показників зі стимулюючим впливом зростання значення свідчить про підвищення ефективності; для дестимулюючих, навпаки свідчить про зменшення витрат чи боргового навантаження.

На наступному етапі визначаються середні нормовані значення у межах кожного блоку, що дозволяє оцінити ефективність за основними напрямками діяльності. Завершальним етапом є узагальнення результатів у вигляді інтегрального показника, який відображає загальний рівень ефективності підприємства в динаміці.

Варто зауважити, що запропонована методика інтегральної оцінки ефективності діяльності дозволяє одночасно врахувати фінансові, операційні та галузеві чинники ефективності. На відміну від традиційних методів, вона забезпечує:

- комплексне відображення економічного стану підприємства;
- можливість зіставлення результатів за різні періоди;
- виявлення напрямів для підвищення ефективності на основі кількісних даних.

Методика може бути використана для моніторингу ефективності діяльності будівельних підприємств, розроблення внутрішніх планів фінансового оздоровлення, а також у процесі стратегічного планування відновлення інфраструктури.

Підсумовуючи, варто зазначити, що запропонований методичний підхід до інтегральної оцінки ефективності діяльності будівельних підприємств забезпечує комплексне відображення їх фінансового, виробничого та організаційного потенціалу. На відміну від традиційних підходів, інтегральна оцінка дозволяє узагальнити результати за ключовими напрямками діяльності та отримати об'єктивну характеристику рівня ефективності у динаміці.

Використання такого підходу сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації структури капіталу, зниженню витратомісткості будівельних робіт і зміцненню фінансової стійкості підприємств. У період повоєнного відновлення економіки України інтегральна оцінка може стати дієвим інструментом моніторингу ефективності, планування розвитку та забезпечення конкурентоспроможності будівельної галузі.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ: ОПТИМАЛЬНА МОДЕЛЬ ДОТРИМАННЯ БАЛАНСУ ПУБЛІЧНИХ ТА ПРИВАТНИХ ІНТЕРЕСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Мазурик С.В., канд. юрид. наук, адвокат
м. Запоріжжя

Формування в Україні оптимальної моделі взаємодії держави та людини й упровадження концепції «публічно-сервісної» держави, що ґрунтується на сервісному підході в системі публічного управління, зумовлюють необхідність переосмислення окремих принципів механізмів державного регулювання. Змістовним критерієм їхньої ефективності в будь-якій сфері виступає досягнення балансу приватних і публічних інтересів; натомість їх колізія породжує негативні наслідки для становлення громадянського суспільства та правової держави.

Відповідно до п. 2 ч. 3 ст. 21 Закону України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» Регулятор в процесі виконання дій щодо державного нагляду та регулювання діяльності з надання фінансових та супровідних послуг використовує низку базових засад, поміж яких принцип співмірності (пропорційності). Даний принцип визначає, що «державне регулювання та нагляд за діяльністю з надання фінансових та супровідних послуг мають здійснюватися пропорційно, виходячи з мети державного регулювання та нагляду і необхідності забезпечення розумного балансу між приватними та публічними інтересами, з урахуванням ризик-орієнтованого підходу, а також обставин та умов конкретної ситуації (включаючи розмір надавача фінансових або супровідних послуг, види здійснюваної ним діяльності та притаманні їй ризики, фінансовий стан такого надавача фінансових або супровідних послуг і власників істотної участі в ньому)» [1].

З огляду на досліджувану проблематику, викликає науковий інтерес думку А. Попової, яка розкриває зміст принципу співмірності на прикладі регулювання діяльності небанківських фінансових установ, зокрема: «...Регулятори ринків небанківських фінансових послуг приймають рішення або вчиняють дію пропорційно, тобто, дотримуючись необхідного балансу між будь-якими несприятливими наслідками для прав, свобод та інтересів особи і цілями, на досягнення яких спрямоване це рішення чи дія. На основі принципу співмірності (пропорційності) НБУ формує професійне судження, яке повинно враховувати не лише загальні обставини та умови конкретної ситуації (розмір надавача фінансових послуг, складність, обсяг, види, характер здійснюваних ним операцій тощо), але й організаційну структуру, профіль ризику та особливості діяльності надавача фінансових послуг як системно важливого та/або значимого (за наявності такого статусу), а також діяльність фінансової групи, до складу якої входить надавач фінансових послуг (ч. 5 ст. 21 Закону про фінансові послуги)...» [2, с. 375].

Наявність розумного балансу між публічним та приватним інтересами є визначальною ознакою громадянського суспільства й демократичної держави.

В умовах повномасштабної війни досягнення оптимального співвідношення публічного і приватних інтересів перетворюється на вкрай складне завдання з виразним теоретико-прикладним виміром, тим більше, що нині відсутні нормативно закріплені критерії такого балансу. Водночас реалізація державного регулювання та нагляду у сфері надання фінансових і супровідних послуг має ґрунтуватися на принципі пропорційності, який уже отримав нормативне закріплення та застосування в юридичній практиці.

Порушена проблематика не є новою для наукової спільноти: як і низка інших держав, Україна зіткнулася з питанням узгодження приватного й публічного інтересів під час запровадження карантинних обмежень з метою протидії пандемії COVID-19. Тоді загострилася дискусія щодо допустимих меж втручання у приватну сферу та окреслення кордонів обмеження конституційних прав, що зумовило потребу в доктринальній і нормативній оцінці механізмів дотримання балансу інтересів. Визнаючи необхідність цілеспрямованого владного впливу для досягнення легітимного публічного інтересу, ідеальною метою залишається забезпечення справедливого співвідношення інтересів особи, суспільства й держави. Поділяємо наукову позицію, згідно з якою ці категорії не є тотожними, а дихотомія «приватний/публічний» із фактичним ототожненням суспільного з публічним уже не відповідає викликам сьогодення.

В умовах правового режиму воєнного стану підвищується «інтенсивність» публічного інтересу і його пріоритетність щодо приватного. Саме конкретний зміст публічного інтересу в такій ситуації детермінує межі допустимого втручання держави у конституційні права і свободи громадян.

У кожному конкретному випадку зміст публічного інтересу визначається з «урахуванням усіх особливостей ситуації, однак, такий інтерес завжди пов'язаний із необхідністю гарантування безпеки людей у всіх її вимірах, зокрема збереження життя та здоров'я людини, а також збереження державних та міждержавних утворень, які покликані забезпечувати ці гарантії, використовуючи відповідні цивілізаційні юридичні та інші механізми» [3].

На думку С.П. Погребняка, у правовій державі «заборона надмірного державного втручання у свободу особи розглядається як аксіоматична вимога: держава має право обмежувати права людини тільки тоді, коли це дійсно необхідно, і тільки в такому обсязі, в якому її заходи будуть розмірними до переслідуваної мети» [4, с. 294]. Вчений акцентує увагу на основному принципі, який має бути першочерговим при вирішенні питань щодо запровадження заборон та обмежень у реалізації фундаментальних конституційних прав і свобод людини. Зміст даного принципу становлять три детермінанти: доречність; необхідність та пропорційність у вузькому сенсі.

У разі втручання держави в економічну сферу шляхом державного управління та державного регулювання, як вважає В. Нагребельний, «в умовах кризових явищ, економічних та соціальних викликів і ризиків вкрай потрібен більш продуктивний державний менеджмент, адекватна існуючим відносинам власності організація виконавчої влади, за якої держава отримає, нарешті, довгострокову стратегію свого розвитку, а уряд має стати генератором і

реалізатором реформ. Замість «ручного» керування та роботи в режимі «гасіння пожеж» він має перейти до формування стабільних, прозорих та однакових для усіх суб'єктів економічних відносин правил» [5, с. 138]. Хоча ця теза була висловлена вченим ще у 2013 році, в умовах сучасних викликів вона залишається актуальною. Вбачається, що під час війни, досягнення публічного інтересу, а саме – забезпечення надійного та стабільного функціонування усього фінансового сектора та безперебійної роботи ринку фінансових послуг можливо лише за умови посилення інституційної спроможності Регулятора та його ефективного державного менеджменту.

В умовах складної економічної ситуації часто приймаються рішення, які мають не оптимальне співвідношення між публічними та приватними інтересами суб'єктів, які реалізують фінансові правові відносини. Захист цих інтересів є важливим аспектом їх взаємодії. Як зазначає Е. Дмитренко, пріоритетним у захисті інтересів є діяльність органів державного управління, що включає надання нормативних приписів, обмежень і заборон, які здійснюють регулювання діяльності учасників фінансових правовідносин. Однак така діяльність повинна відбуватись в першу чергу в інтересах суспільства та окремої особи, реалізуючи механізм відповідальності [6, с. 93].

Запровадження воєнного стану в країні, безсумнівно, викликало трансформацію державного регулювання усіх сфер суспільного життя, у зв'язку з цим, першочерговим завданням законодавця є максимальне збереження співмірності (справедливість, пропорційність, розумність, оптимальність) балансу між публічними та приватними інтересами. Відтак, виникає доктринальна проблема допустимості обмеження економічних прав і свобод, яка розглядається у контексті колізії приватного та публічного інтересів. Вирішення цієї теоретичної проблеми передбачає моделювання на практиці алгоритму дій органів державної влади, спрямованих на досягнення та захист публічного інтересу в умовах війни, який влада в умовах сьогодення оцінює надзвичайно високо та гостро.

Наразі Регулятор виконує функцію забезпечення загального публічного інтересу на ринку фінансових послуг. Водночас приватні інтереси інших учасників цього ринку - надавачів послуг і їхніх клієнтів (у т.ч. споживачів) - є неоднорідними: вони можуть збігатися, корелювати, поєднуватися або, навпаки, вступати в колізію як між собою, так і з публічними інтересами. У нормативно-ідеальній моделі ці інтереси мають бути збалансовані на засадах пропорційності та співмірності. Проте в умовах воєнного стану досягнення стабільного, гармонійного балансу між публічним і приватним виміром істотно ускладнюється.

Проблематику співмірності балансів при регулюванні господарської діяльності О. Гончаренко досліджує крізь призму взаємодії саморегулювання та державного регулювання: «Абсолютно не контрольоване, адекватно нерегульоване саморегулювання господарської діяльності з боку держави може призвести до негативних екстреналій: дисбалансу публічних і приватних інтересів (у бік приватних), порушення принципу соціальної справедливості у суспільстві» [7, с. 83].

На наш погляд, будучи альтернативним (додатковим) до державного регулювання та більш гнучким по відношенню до останнього видом регулювання ринку фінансових послуг, саморегулювання поступається державному, оскільки імперативні важелі впливу, увесь інструментарій форм, засобів, методів механізму державного регулювання може бути застосований лише Регулятором.

Запропонований М. Савчиною порівняльний аналіз моделей державного втручання на основі принципу пропорційності показує, що реалізація конкретних заходів з боку держави суттєво залежить від структури економіки, її ступеня різноманітності, відкритості та гарантування економічних свобод. Формування здатності суспільства до спільної діяльності, яка призводить до формування інституційно спроможної конституційної демократії та конституційної економіки, заснованої на повазі до основних благ, є основою сталого економічного розвитку. Цінності сприяють розвитку національної економіки, включаючи її конкурентоспроможність у глобальному контексті [8, с. 37].

На нашу думку, хоча колізія публічних і приватних інтересів, пов'язана з реалізацією державного регулювання ринку фінансових послуг взагалі, та в умовах війни, зокрема, є неприпустимою, вона об'єктивно можлива. Регулятор, враховуючи сучасні ризики та реальні умови функціонування ринку, шляхом застосування усього інструментарію механізмів державного регулювання діяльності з надання фінансових послуг, має прагнути досягнення оптимального балансу публічних і приватних інтересів, адже саме це є базовим завданням держави щодо регулювання економіки. У період воєнного стану ключовим у державному регулюванні фінансового сектора країни є задоволення публічних інтересів. Отож, встановлення загального чи спеціального правового режиму регулювання певних суспільних відносин, зміна пріоритетів між публічними та приватними інтересами залежить від різних викликів та загроз (пандемія коронавірусної хвороби; запровадження надзвичайного або воєнного стану). В такій ситуації, вбачається цілком виправданими випадки, коли приватний інтерес поступається публічному, як наслідок - держава намагається захистити публічні інтереси за рахунок обмеження приватних інтересів.

Інформаційні джерела:

1. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 р. № 1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>
2. Попова А.В. Мета та принципи державного регулювання ринків небанківських фінансових послуг *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2024. Серія «Право». Вип. 83. Ч. 1. С. 372-378.
3. Берназюк Я. Суспільні інтереси та їх вплив на здійснення правосуддя в умовах воєнного стану. 2023. Вересень. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2023_prezent/5_%20presentation_bernaziuk_public_interests.pdf
4. Погребняк С.П. Принцип пропорційності в українській юридичній практиці та практиці ЄСПЛ. *Правове забезпечення ефективного виконання рішень і застосування практики ЄСПЛ*: збірник наукових статей міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 15 вересня 2012 р.). НУ «ОЮА». Одеса : Фенікс, 2012. С. 294-310.

5. Нагребельний В. Правове забезпечення модернізації державного управління та державного регулювання в економічній сфері України. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2013. № 2. С. 133-140.

6. Дмитренко Е. Особливості співвідношення публічного і приватного інтересу у фінансовому праві. *Науковий часопис Національної академії прокуратури України*. 2016. № 2. С. 89-95.

7. Гончаренко О. М. Саморегулювання господарської діяльності: питання теорії та практики: монографія. Київ: НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2019. 418 с.

8. Правове регулювання та економічні свободи і права : монографія / за ред. М. Савчина. Ужгород: Видавництво «РІК-У», 2020. 224 с.

ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ ДЛЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Макогон В.В., канд. екон. наук, доц.

Івакін В.П., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Аграрний сектор України є одним із ключових драйверів національної економіки, забезпечуючи значну частку валютних надходжень, зайнятості та продовольчої безпеки. Його функціонування має виражену сезонну природу, що зумовлює нерівномірність грошових потоків, специфіку витрат і потребу в гнучкому податковому регулюванні. В умовах частих змін податкового законодавства та зростання фіскального навантаження аграрні підприємства стикаються з необхідністю обґрунтованого вибору системи оподаткування, яка б відповідала їхній фінансовій моделі, обсягам діяльності та доступу до державної підтримки. Метою дослідження є визначення критеріїв ефективного вибору податкового режиму з урахуванням галузевої специфіки, що дозволить аграрним суб'єктам оптимізувати витрати, зберегти ліквідність і забезпечити сталий розвиток.

Аграрні підприємства в Україні мають можливість обирати між кількома системами оподаткування, кожна з яких має свої переваги, обмеження та специфіку застосування. Загальна система оподаткування передбачає сплату податку на прибуток (18%), ПДВ (20%), ЄСВ, військового збору та інших обов'язкових платежів. Вона дозволяє враховувати витрати, амортизацію, збитки та застосовувати податкове планування, але вимагає ведення повного бухгалтерського обліку, подання складної звітності та проходження податкових перевірок. Для аграрного бізнесу, особливо з сезонною структурою доходів, це може створювати касові розриви, оскільки податкові зобов'язання виникають незалежно від фактичного надходження виручки.

Спрощена система оподаткування є більш гнучкою та доступною для малих і середніх аграрних підприємств. Вона поділяється на групи: для юридичних осіб найбільш релевантною є третя група, яка дозволяє працювати з

будь-якими контрагентами та застосовувати ставку 5% від доходу (без ПДВ) або 3% (з ПДВ). Фізичні особи-підприємці можуть обирати першу або другу групу залежно від виду діяльності, кількості працівників та обсягу доходу. Спрощена система знижує адміністративне навантаження, але не дозволяє враховувати витрати, що може бути критичним для підприємств із високою собівартістю продукції.

Історично аграрії мали доступ до фіксованого сільськогосподарського податку – спеціального режиму, який діяв до 2017 року. Він передбачав сплату єдиного податку з площі землі, що дозволяло уникати складного обліку та зменшувати податкове навантаження. Після його скасування аграрні підприємства були змушені перейти на загальну або спрощену систему, що призвело до зростання фіскального тиску, особливо для дрібних виробників.

Вибір системи оподаткування залежить від низки факторів: форми власності (ФОП, ТОВ, фермерське господарство), обсягів річного доходу, кількості працівників, структури витрат, наявності державної підтримки та доступу до пільг. Раціональний вибір режиму дозволяє аграрним підприємствам оптимізувати податкові витрати, зберегти ліквідність, уникнути штрафних санкцій та забезпечити фінансову стійкість у межах чинного законодавства. У сучасних умовах, коли аграрний сектор стикається з викликами воєнного стану, змінами в земельному законодавстві та нестабільністю ринків, податкова гнучкість стає критично важливою для збереження конкурентоспроможності.

Вибір оптимальної системи оподаткування для аграрного підприємства має базуватися на комплексному врахуванні галузевої специфіки, фінансової структури та регуляторного середовища. Насамперед слід враховувати сезонність: аграрні доходи формуються нерівномірно протягом року, що потребує гнучкого податкового планування, аби уникнути касових розривів у періоди міжсезоння. Важливим критерієм є структура витрат – підприємства з високою собівартістю продукції потребують режиму, який дозволяє обліковувати витрати для зменшення бази оподаткування. Доступність державної підтримки, зокрема дотацій, компенсацій та пільг, також впливає на вибір: деякі режими передбачають обмеження у використанні таких інструментів. Не менш важливим є рівень адміністративного навантаження – складність ведення обліку, звітності та ризики податкових перевірок можуть бути критичними для малих і середніх виробників. Нарешті, доцільно оцінювати податкове навантаження в розрахунку на одиницю продукції, що дозволяє порівняти ефективність різних режимів з урахуванням фактичної рентабельності. Сукупність цих критеріїв формує основу для обґрунтованого вибору системи оподаткування, яка забезпечить фінансову стійкість і правову безпеку аграрного бізнесу.

Перехід аграрного підприємства зі спрощеної на загальну систему оподаткування є важливим управлінським рішенням, що потребує ретельного планування та врахування низки юридичних і фінансових аспектів. Алгоритм переходу передбачає подання відповідної заяви до контролюючого органу не пізніше ніж за 10 календарних днів до початку нового кварталу, а також реєстрацію платником ПДВ (за потреби) та адаптацію облікової політики до вимог загальної системи. Податкові наслідки зміни режиму включають

необхідність ведення повного бухгалтерського обліку, нарахування податку на прибуток за ставкою 18%, сплати ПДВ, а також збільшення адміністративного навантаження через розширену звітність. Важливо своєчасно переглянути облікову політику: визначити метод амортизації, порядок визнання доходів і витрат, облік запасів та дебіторської заборгованості. Рекомендується впровадити автоматизовану систему обліку, що дозволить уникнути помилок і забезпечити прозорість фінансової інформації. Типовими помилками аграрних підприємств при виборі системи є недооцінка обсягу витрат, ігнорування сезонності, неправильна оцінка податкового навантаження, а також несвоєчасна адаптація до нових вимог законодавства. Уникнення цих помилок дозволяє забезпечити фінансову стійкість та правову безпеку підприємства в умовах змінного податкового середовища.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що ефективний вибір системи оподаткування для аграрного підприємства має базуватися на комплексному врахуванні сезонності, структури витрат, доступності державної підтримки, рівня адміністративного навантаження та фактичного податкового тиску на одиницю продукції. Саме ці критерії дозволяють адаптувати податкову модель до реальних умов функціонування аграрного бізнесу, мінімізуючи ризики касових розривів і забезпечуючи стабільність фінансових потоків. Податкова гнучкість – здатність підприємства обирати режим, що відповідає його операційній специфіці, – є ключовим чинником фінансової стійкості, особливо в умовах воєнного стану, нестабільності ринків та змін законодавства. У цьому контексті доцільно вдосконалити податкову політику для аграрного сектору шляхом запровадження адаптивних режимів, відновлення спеціальних аграрних пільг, спрощення адміністрування та забезпечення стабільності нормативної бази. Такий підхід сприятиме не лише збереженню аграрного потенціалу, а й сталому розвитку сільських територій та продовольчої безпеки країни.

Інформаційні джерела:

1. Гайдук, В. В., & Коваль, О. М. (2023). Податкове навантаження на аграрний сектор України: тенденції та виклики. *Економіка та держава*, (5), 38–43. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2023.5.38>
2. Міністерство аграрної політики та продовольства України. (2024). Огляд державної підтримки аграрного сектору: результати та перспективи. <https://minagro.gov.ua/files/support-review-2024.pdf>
3. Кравченко, І. С. (2021). Сезонність аграрного виробництва як фактор податкового планування. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, 4(39), 112–118. <https://fkndnufp.knute.edu.ua/article/view/2021-4-112>

ВПЛИВ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Макогон В.В., канд. екон. наук, доц.

Мамаєв Є.В., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

В умовах економічної нестабільності, спричиненої як внутрішніми трансформаціями, так і зовнішніми викликами, питання податкового навантаження набуває особливої актуальності для суб'єктів малого підприємництва. Малий бізнес відіграє ключову роль у забезпеченні зайнятості, розвитку регіональних економік та формуванні конкурентного середовища, проте його фінансова стійкість значною мірою залежить від збалансованості податкової політики. Метою дослідження є аналіз впливу чинної системи оподаткування на фінансову стабільність малих підприємств, з акцентом на ризики, виклики та можливості легальної оптимізації податкового навантаження.

Фінансова стійкість малого бізнесу – це здатність підприємства стабільно функціонувати, виконувати фінансові зобов'язання та зберігати потенціал розвитку навіть в умовах нестабільності. Одним із ключових чинників, що на неї впливає, є податкова політика. Податкове навантаження – сукупність обов'язкових платежів (податок на прибуток, ПДВ, ЄСВ тощо) – визначає рівень рентабельності, ліквідності та інвестиційної активності. Надмірне фіскальне навантаження може призвести до скорочення оборотного капіталу, втрати персоналу або згорання діяльності. Ефективна податкова політика має бути прозорою, стабільною, передбачуваною та стимулювати розвиток, особливо в умовах воєнного стану та економічних реформ. Дослідження її впливу є важливим для формування збалансованої моделі підтримки підприємництва.

Чинна податкова політика України щодо малого бізнесу передбачає декілька режимів оподаткування, серед яких найбільш поширеними є спрощена система для фізичних осіб-підприємців (ФОП) та загальна або спрощена система для малих юридичних осіб. Спрощена система дозволяє зменшити адміністративне навантаження та забезпечити прогнозованість податкових витрат, однак її доступність обмежується критеріями щодо обсягу доходу, кількості працівників та виду діяльності. У період 2020–2025 рр. податкове законодавство зазнало суттєвих змін: від перегляду ставок єдиного податку та ЄСВ до запровадження нових вимог щодо фіскалізації, електронної звітності та контролю за витратами. Ці зміни, хоча й спрямовані на детінізацію економіки, часто створювали додаткові бар'єри для малого бізнесу, особливо в умовах воєнного стану та нестабільного попиту. Зростання фіскального навантаження негативно позначається на ліквідності підприємств, обмежує їх прибутковість і стримує інвестиційну активність, змушуючи бізнес або скорочувати витрати, або шукати шляхи легальної оптимізації. Відсутність стабільності у податковій політиці знижує довіру підприємців до держави та ускладнює довгострокове

фінансове планування, що є критичним для збереження фінансової стійкості малого бізнесу.

Надмірний податковий тиск на суб'єктів малого підприємництва призводить до низки негативних економічних наслідків, які безпосередньо загрожують їх фінансовій стійкості. Одним із перших ефектів є зниження оборотного капіталу, що обмежує здатність підприємства забезпечувати операційну діяльність, закуповувати ресурси, виплачувати заробітну плату та обслуговувати поточні зобов'язання. За даними Українського інституту майбутнього, український бізнес витрачає на податковий облік близько 328 год. на рік – удвічі більше, ніж у Нідерландах чи Німеччині. Другим критичним наслідком є стимулювання переходу бізнесу в тіньовий сектор: рівень тіньової економіки в Україні становить близько 30%, тоді як у Норвегії – 16%, у Нідерландах – 10%. Це свідчить про системну втрату прозорості та зростання нерівності умов конкуренції. Третім наслідком є втрата конкурентоспроможності: підприємства, які не можуть ефективно адаптуватися до податкових змін, скорочують інвестиції в розвиток, інновації та маркетинг. Наприклад, у 2025 р. для ФОП третьої групи запроваджено військовий збір у розмірі 1% від доходу, а для інших груп – 800 грн на місяць, що стало додатковим навантаженням на малий бізнес. У сукупності ці фактори створюють загрозу для сталого функціонування малого підприємництва, знижуючи його внесок у національну економіку та соціальну стабільність.

Легальна оптимізація податкового навантаження є важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості малого бізнесу, дозволяючи підприємствам зменшити фіскальні витрати без порушення законодавства. Одним із ключових механізмів є вибір оптимальної системи оподаткування – загальної або спрощеної, залежно від обсягу доходу, кількості працівників та виду діяльності. Рациональний перехід між групами єдиного податку або обґрунтоване перебування на загальній системі з урахуванням витратної частини дозволяє суттєво знизити податкові зобов'язання. Додатково слід використовувати передбачені законодавством пільги, знижки, спеціальні режими (наприклад, для ІТ, аграрного або соціального бізнесу), які можуть зменшити ставку або базу оподаткування. Важливу роль відіграє грамотне планування витрат, амортизації та облікової політики – своєчасне включення витрат до податкової бази, оптимізація строків амортизації та вибір методу обліку (касовий чи нарахування) впливають на кінцеву суму податку. Крім того, договірні механізми – аутсорсинг, договори цивільно-правового характеру (ЦПХ), кооперація з іншими суб'єктами – дозволяють гнучко структурувати витрати, зменшити навантаження на фонд оплати праці та уникнути надмірного ЄСВ. Усі ці інструменти мають застосовуватися з урахуванням актуальних норм Податкового кодексу України, фінансової моделі підприємства та ризиків податкової перевірки, що забезпечує баланс між ефективністю та правовою безпекою.

Для забезпечення фінансової стійкості малого бізнесу в умовах змінної податкової політики доцільно впроваджувати низку практичних рекомендацій. Насамперед важливо здійснювати стратегічне податкове планування – тобто прогнозувати податкові зобов'язання на основі очікуваних доходів, витрат і

змін у законодавстві, обираючи оптимальну систему оподаткування та структуру господарських операцій. Ефективним інструментом є використання цифрових сервісів для обліку та звітності: сучасні бухгалтерські платформи дозволяють автоматизувати розрахунки, своєчасно подавати звітність, контролювати витрати та уникати помилок, що можуть призвести до штрафів. Залучення кваліфікованих податкових консультантів або аудиторів допомагає підприємцям орієнтуватися в складних аспектах податкового законодавства, виявляти потенційні ризики та використовувати доступні пільги. Водночас необхідною є постійна адаптація до змін нормативної бази – моніторинг законодавчих ініціатив, оновлення внутрішніх процедур та гнучке реагування на нові вимоги фіскальних органів. Такий підхід дозволяє не лише зменшити податкове навантаження, а й підвищити прозорість, керованість і стабільність фінансової діяльності малого підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що податкова політика має прямий і багатовимірний вплив на фінансову стійкість малого бізнесу, визначаючи його здатність до стабільного функціонування, інвестування та адаптації до змін економічного середовища. Надмірне фіскальне навантаження здатне суттєво обмежити ліквідність, знизити прибутковість і спровокувати перехід підприємств у тіньовий сектор, що негативно позначається як на самих суб'єктах господарювання, так і на економіці в цілому. Тому критично важливо забезпечити баланс між фіскальними інтересами держави та необхідністю підтримки малого підприємництва – через стабільність нормативної бази, доступність пільг і прозорість адміністрування. У цьому контексті легальна оптимізація податкового навантаження виступає не як ухилення, а як інструмент стратегічного планування, що дозволяє підприємствам ефективно управляти ресурсами, знижувати ризики та забезпечувати сталий розвиток. Її застосування в межах чинного законодавства сприяє формуванню відповідального, конкурентоспроможного та фінансово стійкого малого бізнесу в Україні.

Інформаційні джерела:

1. Єфімова, Г. В., & Побережець, Ю. О. (2025). Малий та середній бізнес: вплив на фінансову стійкість територіальних громад. *Economy and Society*, (75), 45–56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-5>
2. Шемаєва, Л. Г., Жаліло, Я. А., Юрків, Н. Я., Гладких, Д. М., Касперович, Ю. В., Лондар, Л. П., & Дешко, А. Л. (2021). Проблеми та перспективи зміцнення стійкості фінансової системи України (аналітична доповідь). Київ: Національний інститут стратегічних досліджень. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-02/e_book_zhalilo_2-sait-2_0.pdf
3. Ковальчук, О. В. (2021). Вплив державної податкової політики на конкурентоспроможність суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*, (2), 112–117. <https://www.researchgate.net/publication/357040660>

КРЕДИТУВАННЯ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА

Малій О.Г., канд. екон. наук, доц.

Ріонідзе Д.Н., здоб. ступ. PhD

Державний біотехнологічний університет

Аграрний сектор є ключовою галуззю економіки України, яка сприяє зростанню ВВП, експортного потенціалу та глобальній продовольчій безпеці. Наразі український аграрний сектор зіткнувся з серйозними викликами через війну, включаючи зростання цін на ресурси, падіння попиту та ризик втрати активів. Прямі втрати агровиробників за перший рік війни становили 8,2 млрд доларів, що суттєво скоротило заставний потенціал для кредитування. Непрямі втрати через зниження доходів і підвищення собівартості перевищили 40,2 млрд доларів [1-2; 4].

Низька маржинальність виробництва обумовлена логістичними проблемами, припиненням роботи «зернового коридору» та обмеженням експорту продукції.

Банківські кредити залишаються основним джерелом фінансування для аграріїв, але їх доступність ускладнюється високими ставками і ризиками неповернення боргів [5; 6].

В Україні приблизно сорок банків пропонують кредити для сільсько-господарських підприємств. Найбільші обсяги аграрних кредитів видали такі банки, як «ПриватБанк», «Ощадбанк», «Райффайзен Банк Аваль», «Прокредит Банк», «Укрексімбанк», «Укргазбанк», «Кредобанк», «Львів» та «Південний».

Програма «Доступні кредити 5-7-9%» є основним механізмом фінансової підтримки агробізнесу. Уряд ухвалив рішення продовжити максимальний строк пільгового кредитування для аграріїв за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» до 31.03.2027 р. Загалом агросектор генерує 30% усіх кредитів у межах програми 5-7-9%. У 2024 році аграрії залучили 46,9 млрд грн пільгових кредитів, а за 8 місяців 2025 року — ще 35,8 млрд грн [1].

Основними джерелами ризику є сезонність виробництва, залежність від погодних умов, зміни врожайності та продуктивності тваринництва, державне регулювання цін і тарифів [5], а також ризик втрати майна через воєнні дії.

Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» є важливим механізмом підтримки галузі, проте її ефективність потребує вдосконалення для врахування специфіки агровиробників.

Одним із шляхів розширення можливостей фінансування агробізнесу є діяльність Фонду часткового гарантування кредитів у сільському господарстві (ФЧГК). Цей фонд надає часткові гарантії за кредитами, які отримують агровиробники із земельним банком до 500 гектарів. Фонд розпочав свою роботу у 2024 році за підтримки Світового банку та спрямований на покращення доступу малих і середніх фермерів до фінансування, що суттєво сприяє розвитку аграрного сектору [5]. Завдяки ФЧГК фермери можуть отримувати інвестиційні кредити на термін до 7 років, кредити на купівлю землі до 10 років, а також оборотні кошти на термін до 3 років. Максимальна

сума кредиту для одного позичальника становить близько 30 мільйонів гривень. Для отримання гарантії фермер має бути зареєстрований у Державному аграрному реєстрі. Здійснюється активна співпраця з банками-партнерами, що покривають до 50% зобов'язань за кредитами, і триває інформаційна підтримка та навчання аграріїв щодо використання інструментів фонду.

Як свідчить міжнародний досвід, у більшості країн світу функціонує розгалужена мережа спеціалізованих кредитних установ – державних, кооперативних і приватних, які обслуговують аграрний сектор. Ці установи відрізняються підходами до роботи з позичальниками, механізмами гарантій, системами державної підтримки та схемами надання кредитів. Їхні функції зазвичай доповнюють одна одну, що дозволяє створити інтегровану систему фінансового забезпечення для аграрної галузі.

Сучасний стан фінансово-кредитного забезпечення аграрного сектору свідчить про необхідність подальшого удосконалення підтримки товаровиробників. Основними напрямками в цій сфері мають бути: встановлення пріоритетів державної фінансової підтримки; посилення ролі державних гарантій та міжнародної підтримки; створення відповідних державних і недержавних кредитних інституцій; орієнтація бюджетної підтримки на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників, стимулювання інноваційного розвитку, техніко-технологічного переоснащення агропідприємств.

Інформаційні джерела:

1. «Доступні кредити 5–7–9%»: агровиробники зможуть продовжити пільгові кредити ще на рік. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/c22ade3c-f678-4a48-8dab-79fc4cdd0eac?lang=uk-UA&title=DostupniKrediti5-7-9>.
2. Роль фонду часткового гарантування кредитів в сільському господарстві. Аналітична записка, жовтень 2023 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/10/Analitichna-zapiska_Rol-fondu-chastkovogo-garantuvannya-kreditiv_zhovten-2023-roku.pdf.
3. Зелене повоєнне відновлення України: візія та моделі. URL: https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/08/green_recovery.pdf.
4. Гладій М.В., Лузан Ю.Я. Кредитування в системі аграрних трансформацій України. Економіка АПК, 2020, № 8. С. 31-44.
5. Малій, О. Г., Горох, О. В., & Макогон, В. В. (2025). Аграрний сектор України: проблеми кредитування в умовах воєнних ризиків. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (18). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-08-02>.
6. Національний банк України (2024). Звіт про фінансову стабільність, грудень 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf?v=12.
7. Утенкова К.О. Фінансові інструменти кредитування аграрного виробництва: перспективи застосування. Інвестиції: практика та досвід. № 14/2024. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.14.7
8. Mechanisms for ensuring innovative development of entrepreneurship. Monograph. Edited by T. Staverska, O. Mandych. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. 380 p. URL: https://api.teadmus.org/storage/published_books/MECHANISMS_FOR_ENSUREING_INNOVATIVE/monograph.pdf.

ДИНАМІКА ПДФО ЯК ІНДИКАТОР СТІЙКОСТІ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Мединська Т.В., д-р екон. наук, проф.
Солодуха А.І., здоб. ВО

Львівський торговельно-економічний університет

Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) є ключовим фіскальним інструментом та основним джерелом доходів місцевих бюджетів у рамках реформи фінансової децентралізації, забезпечуючи до 50% їхніх надходжень. У довоєнні роки він був стабільним джерелом надходжень і відображав загальний стан економіки та ринку праці.

З початком повномасштабної війни функціональне значення ПДФО посилилося – він став не лише інструментом фіскальної підтримки, а й показником здатності економіки адаптуватися до екстремальних умов. Масштабні міграційні процеси, мобілізація та структурні зміни на ринку праці, спричинені військовою агресією, спричинили суттєві диспропорції у формуванні бази оподаткування ПДФО та самих надходжень до бюджету.

Під час війни ПДФО виконував подвійний функціонал – з одного боку він виступав стабілізатором бюджетних надходжень через перерахунки від заробітної плати та виплат, а з іншого – індикатором стану ринку праці та номінальних доходів населення, що одночасно піддавалися великим потрясінням (втрата робочих місць у прифронтових регіонах, внутрішня і зовнішня міграція, змінна структура зайнятості).

Аналіз офіційних даних показує, що зміни в динаміці ПДФО під час війни були неоднорідними (рис. 1).

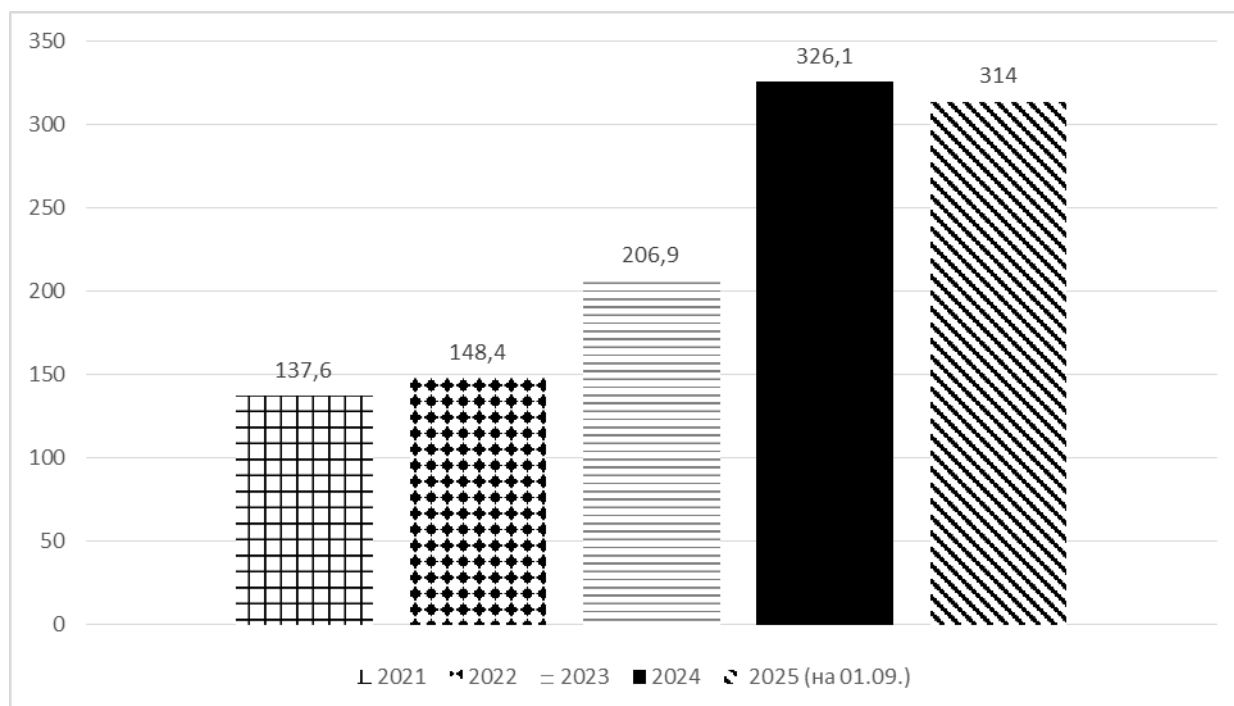


Рис. 1. Динаміка надходжень ПДФО за 2021-2025 рр. (млрд. грн.)

Джерело: побудовано авторами за даними джерела [1]

За рік до повномасштабного вторгнення Україна ще перебувала в умовах поступового виходу з пандемійної кризи, надходження ПДФО склали 137,6 млрд грн. Це був базовий рівень, який формувався здебільшого за рахунок стабільної зайнятості у державному та приватному секторі [1].

З початком повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року очікувалося значне просідання податкових надходжень, однак реальність виявилася менш критичною – ПДФО навіть виріс і досяг 148,4 млрд грн. Це пояснюється тим, що уряд запровадив низку рішень, спрямованих на підтримку оборонного сектору – зокрема, суттєво збільшилися видатки на зарплати військовослужбовців, з яких також сплачується ПДФО. Таким чином, навіть попри часткову втрату економічної активності у приватному секторі, податкові надходження від військових формували вагомую частину доходів місцевих бюджетів.

Крім того, певну роль у зростанні надходжень відіграло підвищення у 2022 році частки відрахувань ПДФО до місцевих бюджетів та релокація бізнесу з прифронтових територій, що сприяло збільшенню доходів у безпечніших регіонах країни [2].

Показовим став 2023 рік, коли надходження ПДФО зросли до 206,9 млрд грн. Такий приріст був обумовлений продовженням тенденції індексацій грошового забезпечення, частковим відновленням приватного бізнесу в тилкових регіонах, а також адаптацією економіки до воєнних реалій. Водночас значна частина зростання базувалася на воєнному секторі, що створює потенційні ризики для сталості цих доходів у майбутньому. Додатково позитивну роль відіграло посилення фіскальної дисципліни та цифровізація податкового адміністрування.

У 2024 році зафіксовано різке зростання надходжень – до 326,1 млрд грн, що стало рекордом для всього періоду воєнного часу. Це майже 57% приросту порівняно з попереднім роком. Така динаміка пояснюється як продовженням виплат у секторі безпеки й оборони, так і розширенням джерел доходів, зокрема через активізацію внутрішньо переміщеного бізнесу, зростання зайнятості в окремих регіонах і, ймовірно, перегляд структури нарахування премій, надбавок та інших оподатковуваних доходів. Проте важливо зауважити, що саме у 2024 році відбулася зміна частки ПДФО, яка зараховується до місцевих бюджетів – з 64% до 60%, що свідчить про централізацію фіскальної політики в умовах затяжної війни [3].

За 2025 рік дані наразі неповні, але навіть за 8 місяців вже акумульовано 314 млрд грн. Це означає, що до кінця року сума може перевищити навіть рекорд 2024-го. Така тенденція сигналізує про збереження високої податкової бази, що й далі значною мірою залежить від грошового забезпечення військових та працівників бюджетного сектору. Однак, паралельно з цим, відзначається і часткове пожвавлення ринку праці в окремих мирних регіонах, активність малого та середнього бізнесу.

Виходячи із аналітичних даних Мінекономіки [3] та Міністерства розвитку громад та територій [4] щодо надходжень ПДФО окремими територіальними громадами (ОТГ) із деталізацією за регіонами та впливом

воєнних дій, відбувся поділ між ОТГ за їхнім географічним розташуванням та функціональним навантаженням:

- у прифронтових та де окупованих територіях (Харківська, Херсонська, Донецька обл.) відбулося різке падіння ПДФО від цивільного сектору (до 70–90%), що призвело до нездатності самостійно фінансувати життєво важливі потреби без трансфертів;

- у регіонах розміщення військових (Житомирська, Миколаївська, частина Дніпропетровської обл.) відбулося значне зростання ПДФО (на 50–150% і більше) у певних громадах, що створило ілюзії фіскальної стійкості, яка залежить від військового фактора, а не економіки;

- у західних та центральних регіонах (Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська обл.) відбулося помірне або значне зростання ПДФО (до 20–40%) за рахунок нових платників податків, що зміцнило власну дохідну базу, але відбулося зростання соціального навантаження на інфраструктуру.

Загалом, динаміка надходжень ПДФО під час війни демонструє стійкість цього податку як основи бюджетного наповнення, але й вказує на глибоку залежність від державних виплат і військових витрат. Така структура надходжень є вразливою у довгостроковій перспективі, тож для забезпечення фінансової стабільності у повоєнний період необхідно вже сьогодні закладати механізми підтримки підприємництва, легалізації зайнятості та стимулювання внутрішнього виробництва. Водночас слід зважати на нові виклики, зокрема ухвалення закону, який дозволяє виїзд за кордон чоловікам віком від 18 до 22 років. Це створює ризик посилення кадрового дефіциту у сферах, які вже відчувають нестачу робочої сили, та може суттєво вплинути на обсяг надходжень ПДФО в найближчій перспективі.

Проведений аналіз динаміки податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) підтверджує його критичну роль як індикатора стійкості фінансової децентралізації. Фіскальна стійкість територіальних громад у воєнний період набула високої гетерогенності, залежно від близькості до зони бойових дій, присутності військових частин та міграційного балансу. Хоча надходження ПДФО, пов'язані з грошовим забезпеченням військовослужбовців, забезпечили компенсаційний ефект у прифронтових регіонах, вони одночасно спотворили природну базу оподаткування, створюючи ілюзію фіскального благополуччя.

Для забезпечення довгострокової стійкості фінансової децентралізації після завершення воєнного стану, необхідне термінове переосмислення механізмів розподілу ПДФО та розробка компенсаційних механізмів для громад, що постраждали від скорочення бази оподаткування.

Інформаційні джерела:

1. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL : <https://minfin.com.ua/>.
2. Дуб А. Р., Мединська Т. В. Податкова політика в умовах війни та її вплив на формування доходів місцевих бюджетів. Проблеми економіки. 2022. № 4. С. 214–221.
3. Офіційний сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. URL : <https://me.gov.ua/>.
4. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL : <https://mtu.gov.ua/>.

МЕХАНІЗМИ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОСТІ У БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС

Мединська Т. В., д-р екон. наук, проф.

Олійник П. Ю., здоб. PhD

ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України»

Необхідність переходу до сталого економічного розвитку вимагає трансформації всіх сфер державного управління, включаючи управління державними фінансами. Бюджет, будучи головним фінансовим планом держави, є критичним інструментом для реалізації кліматичних та екологічних цілей ОЕСР [1]. Традиційні бюджетні системи, як правило, зосереджені на

Таблиця 1 – Механізми інтеграції сталості у бюджетний цикл*

№ з/п	Етапи бюджетного процесу	Ключовий механізм інтеграції	Практична сутність
1	Підготовка та планування	Бюджетне тегування (Green Budget Tagging)	Ідентифікація та кількісне вимірювання (наприклад, у %) бюджетних видатків, що мають позитивний, нейтральний чи негативний вплив на екологічні цілі (OECD, 2022).
2	Підготовка та аналіз	Оцінка екологічного впливу (Environmental Impact Assessment, EIA)	Обов'язковий аналіз впливу великих інфраструктурних проєктів та нових регуляторних заходів на клімат та довкілля <i>ex-ante</i> (до включення до бюджету).
3	Середньострокове планування	Інтеграція кліматичних ризиків у фінансову рамку	Включення оцінки фінансових ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами (збільшення витрат на ліквідацію наслідків стихійних лих) та переходом до чистої енергетики.
4	Виконання та звітність	Публічна «Зелена» звітність	Публікація окремого додатку до бюджету («Green Book» або «Зелений Звіт»), що деталізує досягнення екологічних цілей та використання коштів на сталий розвиток.
5	Контроль та оцінка	Аудит виконання ЦСР	Проведення незалежного аудиту Рахунковою палатою ефективності використання бюджетних коштів на програми, пов'язані з досягненням Цілей сталого розвитку.

*Джерело: побудовано авторами за даними джерел [1, 2, 3]

короткостроковій фінансовій збалансованості та ефективності використання коштів, проте ігнорують довгострокові екологічні та соціальні наслідки

бюджетних рішень. Це створює прогалини у політиці (policy incoherence), коли фінансові стимули можуть суперечити екологічним зобов'язанням. У відповідь на це, міжнародні інституції (ОЕСР, ЄС) активно просувають концепцію сталого та зеленого бюджетування.

Концепція зеленого бюджетування (Green Budgeting) [2], що є ключовим елементом сталого бюджетування, виникла з рекомендацій Комісії Брундтланд у 1987 р. та була інституціалізована ініціативою ОЕСР.

Згідно з визначенням Європейської Комісії, зелене бюджетування – це використання інструментів бюджетної політики для сприяння досягненню кліматичних та екологічних цілей [1], яке передбачає систематичну оцінку екологічного та кліматичного внеску бюджетних статей.

Основні принципи Green Budgeting [2] передбачають:

1. Чітке визначення національних кліматичних та екологічних пріоритетів.

2. Генерація даних та оцінка впливу.

3. Прозорість у відображенні екологічних витрат.

4. Забезпечення інституційної координації.

Ефективна інтеграція принципів сталості вимагає застосування спеціальних механізмів на всіх етапах бюджетного процесу, а саме: підготовку, затвердження, виконання та контроль.

Інтеграція зеленого бюджетування в Україні має вирішальне значення для забезпечення прозорого та ефективного використання фінансової допомоги на відновлення. Однак, існує низка системних викликів:

– Брак методології та даних, відповідно відсутність уніфікованої національної таксономії для «зелених» витрат.

– Інституційна слабкість та недостатня координація між Міністерством фінансів, Міністерством економіки, довкілля та сільського господарства.

Перспективи пов'язані з вимогами ЄС (Ukraine Facility) та необхідністю синхронізації публічних фінансів України з європейськими стандартами передбачають впровадження механізму бюджетного тегування за методологією ЄС є першочерговим кроком.

Зелене та стале бюджетування є не просто фінансовою технікою, а інструментом стратегічного управління, що забезпечує когерентність (узгодженість) фінансової та екологічної політики. Ключові механізми інтеграції-тегування, оцінка впливу та управління ризиками, дозволяють трансформувати бюджетний процес з інструменту розподілу в інструмент досягнення Цілей сталого розвитку. Для України, в умовах повоєнного відновлення, імплементація цих механізмів є критичною умовою для залучення міжнародного фінансування та побудови стійкої "зеленої" економіки. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці національної Зеленої таксономії та впровадженні бюджетного тегування.

Інформаційні джерела:

1. European Commission. (2021). Green Budgeting: Towards Common Principles. Directorate-General for Economic and Financial Affairs. URL: <https://economy-finance.ec.europa.eu>.

2. OECD. (2022). Green Budgeting Guide. URL: <https://www.oecd.org/en/>.

3. World Bank. (2014). Moving Toward Climate Budgeting. Policy Note. URL: <https://documents.worldbank.org/>.

4. Nikonenko U., Medynska T., Bilotskyi O., Baran M., Shevchuk I. Analysis of institutional factors as part of the component of economic freedom as a background of improvement of structural proportions in the context of improving governance. *Business, Management and Education*. Vol. 18. No.1. 2020. P. 206-225.

ФІНАНСОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ СПОЖИВАЧІВ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАХОВОЇ КУЛЬТУРИ

Нагаєва Г.О., канд. екон. наук, доц.

Державний біотехнологічний університет

Функціонування фінансового ринку в цілому та його окремих сегментів пов'язують із розвитком фінансової культури. Говорячи про фінансову культуру в сфері страхування (або страхову культуру), маємо на увазі концепцію, яка описує ставлення та поведінку суспільства щодо такого фінансового інструменту, як страховий захист і яка відображає історично визначений рівень розвитку страхових відносин, страхової діяльності, страхової грамотності та компетентності, виражений у формах організації страхування, видах страхових продуктів, у взаємовідносинах учасників страхових угод [1]. Як бачимо, страхова культура включає в себе цінності, знання, норми, мотивацію, відповідальність за ризики, пов'язані з вибором і використанням страхових продуктів та інші практики, пов'язані зі страхуванням, які існують у суспільстві чи групі людей.

На нашу думку, саме за рівнем страхової грамотності та компетентності ми можемо скласти враження про ставлення населення до інституту страхування, яке проявляється в їхньому прагненні використовувати страхові продукти та послуги в процесі управління своїми ризиками. Зазначимо, що страхова грамотність і страхова компетентність – поняття, які пов'язані між собою і фактично представляють дві сторони однієї медалі. Однак для того, щоб показати їх взаємозв'язок і взаємовідносини, для початку слід розглянути існуючі сьогодні точки зору на фінансову грамотність як основоположну для розглянутих понять.

Із позиції широкого підходу фінансова грамотність трактується як результат процесу фінансової освіти, який визначається як поєднання обізнаності, знань, навичок, установок і поведінки, які необхідні для прийняття правильних фінансових рішень і, в кінцевому рахунку, для досягнення особистого фінансового добробуту. У міжнародній практиці під фінансовою грамотністю прийнято розуміти «здатність фізичних осіб управляти своїми фінансами та приймати ефективні короткострокові та довгострокові фінансові рішення» [2].

Штучний інтелект дає узагальнене визначення – фінансова грамотність є безпосереднім результатом фінансової освіти, оскільки вона охоплює сукупність знань, умінь та навичок, які людина здобуває під час навчання та досвіду, що дозволяє їй ефективно управляти власними фінансами та приймати обґрунтовані фінансові рішення. Освіта надає основу для розуміння фінансових інструментів, а практика формує практичні навички, що веде до вищого рівня фінансової компетентності

На нашу думку, фінансова грамотність і фінансова компетентність – це різні поняття. Так, під фінансовою грамотністю в галузі страхування (або страховою грамотністю) ми розуміємо певний ступінь володіння навичками сприйняття, вибору та визначення корисності страхових продуктів і послуг, що формує поведінкову модель споживачів. У свою чергу, володіння навичками обумовлено, по-перше, наявністю певних знань (наприклад, страхової термінології, специфіки страхування); по-друге, розумінням і інтерпретацією фінансової інформації, умов договору та правовстановлюючих документів у сфері страхування, необхідних для прийняття усвідомленого і зваженого рішення про купівлю та застосування страхового поліса; по-третє, вміння визначати корисність страхових послуг, обсяг і форму страхового покриття на стадії укладення договору страхування, а також розмір виплати при врегулюванні збитків у разі настання страхового випадку.

Виходячи з цього, можна виділити властиві страховій грамотності складові:

1) страхова поінформованість – це необхідний і достатній рівень знань та розуміння умов, правил і процесів страхування, якими повинен володіти страхувальник або застрахована особа. Страхова поінформованість включає в себе розуміння основних термінів страхування, а також знання про те, як подати заяву на страхову виплату в разі страхового випадку, які документи необхідно зібрати і куди надати підтверджуючу документацію. Важливим аспектом страхової поінформованості є здатність прочитати і зрозуміти умови договору страхування, що дозволяє страхувальнику або застрахованій особі бути готовим до можливих ризиків і знати, які події покриваються страхуванням, а які - ні.

Чим більше люди поінформовані про умови страхування, тим усвідомленіше вони можуть приймати рішення і діяти відповідно до них, що сприяє ефективному використанню страхового покриття і покращує загальний страховий захист споживачів страхових послуг;

2) правова обізнаність страхувальників у сфері страхування, яка включає знання основних правових норм, які регулюють взаємовідносини учасників страхової угоди, стимулюють розвиток страхових відносин та забезпечують захист прав застрахованих осіб.

Під фінансовою компетентністю споживачів страхових послуг (страховою компетентністю) ми розуміємо здатність застосовувати відповідні фінансові знання (в області аналізу ризиків, вибору страхових продуктів і побудови взаємовідносин зі страховою компанією), дотримуватися певної фінансової поведінки (прийняття грамотних і зважених страхових рішень,

придбання страхових продуктів на основі розуміння своїх потреб, дотримання фінансової дисципліни) і використовувати наявні фінансові можливості для досягнення фінансового добробуту.

Інформаційні джерела:

1. Ротова Т., Тринчук В. Культура страхування (роздуми з приводу...)/URL: <https://forinsurer.com/public/06/12/22/2786>
2. Лавренюк В. В., Лавренюк А. В. Підвищення фінансової грамотності населення: зарубіжний досвід. БІЗНЕС ІНФОРМ. 2022. № 1. С. 59–67.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Передерій Б.В., здоб. ВО

Лисак Г.Г., канд. екон. наук, доц.

Державний біотехнологічний університет

В умовах стрімкого розвитку цифрової економіки традиційні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємств зазнають істотних змін. З поширенням цифрових технологій, розширенням масивів доступної інформації та актуалізацією кіберризиків виникає потреба у застосуванні новітніх метрик і аналітичних інструментів, які здатні забезпечити більш повну та релевантну оцінку фінансового стану компаній з урахуванням сучасних викликів. Це особливо важливо на тлі глобалізації, посилення ролі нематеріальних активів та підвищених вимог до сталого розвитку.

Цифрові технології створюють новий тип активів, які не завжди фіксуються у традиційній бухгалтерській звітності, проте мають істотний вплив на ринкову вартість та фінансову стабільність підприємств.

Однією з таких інноваційних метрик, що набуває поширення в міжнародній практиці, є Digital Asset Ratio (DAR) — індикатор, який показує частку цифрових активів у загальній структурі активів компанії. Цей показник дозволяє оцінити рівень цифрової інтеграції у бізнес-модель підприємства та його здатність генерувати вартість за рахунок інноваційних рішень.

До цифрових активів зазвичай належать різноманітні нематеріальні ресурси, зокрема об'єкти інтелектуальної власності (патенти, авторські права, торгові марки), програмне забезпечення, електронні бази даних, а також бренд і цифрова репутація компанії — зокрема, у мережі Інтернет та соціальних медіа. На відміну від фізичних активів, цифрові ресурси не завжди повноцінно відображені в облікових документах, що створює труднощі в їх оцінюванні та врахуванні під час аналізу фінансової стійкості підприємства.

Метрика Digital Asset Ratio (DAR) дозволяє не лише кількісно оцінити частку цифрових активів у структурі загальних активів, а й відображає рівень цифрової трансформації бізнесу. Високі значення DAR свідчать про інтенсивні

інвестиції компанії в цифрові технології та інтелектуальний капітал, що забезпечує її здатність адаптуватися до змін ринку, швидко впроваджувати інновації й підвищувати ефективність операційної діяльності.

У світовій практиці прикладом ефективного використання цифрових активів є компанія Microsoft, яка ще у 2019 році мала DAR близько 45% — переважно за рахунок інвестицій у хмарні технології, розробку програмного забезпечення та ліцензійні продукти. Це забезпечило компанії високу стійкість в умовах глобальних потрясінь, зокрема під час пандемії COVID-19, коли цифрові сервіси стали ключовими.

Інший приклад — Amazon, де DAR перевищує 50%, що є свідченням сильної технологічної основи компанії, зокрема в сфері логістики, обчислювальних хмар (AWS) та штучного інтелекту.

В українському контексті, хоч цифровізація ще не досягла глобального рівня, деякі компанії вже демонструють успіхи у впровадженні цифрових рішень. Зокрема, Rozetka, Prom.ua та «Нова Пошта» активно розвивають власні IT-платформи, CRM-системи та програмні рішення, що підвищують ефективність логістики й обслуговування клієнтів. За даними компанії ICU (2024), рівень DAR серед провідних українських технологічних компаній коливається в межах 20–35%, що є досить високим показником для економіки, яка трансформується.

Більше того, відповідно до дослідження Київської школи економіки (KSE, 2024), підприємства, які активно інтегрують цифрові активи у свою діяльність, демонструють на 15–20% вищу рентабельність активів (ROA), порівняно з тими, що спираються лише на традиційні матеріальні ресурси.

Таким чином, Digital Asset Ratio поступово стає важливим аналітичним інструментом для оцінки не лише поточної фінансової стабільності підприємств, а й їхнього потенціалу зростання в умовах цифрової економіки.

Водночас для України актуальним залишається завдання подальшого розвитку облікових стандартів і методології оцінки цифрових активів, що дозволить забезпечити більш точне відображення реальної вартості нематеріальних ресурсів у фінансовій звітності.

Однією з перспективних інноваційних метрик, що набуває широкого визнання у сфері оцінювання фінансової стійкості підприємств у цифрову епоху, є Return on Digital Investment (RODI). Цей показник відображає рівень ефективності використання цифрових інвестицій підприємства — зокрема, у програмне забезпечення, IT-інфраструктуру, цифровий маркетинг, кібербезпеку та інші технології, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та операційної ефективності бізнесу.

Яскравим прикладом ефективного застосування RODI є компанія Netflix, яка активно інвестує в алгоритми персоналізованих рекомендацій і власні цифрові платформи. Протягом останніх п'яти років її середній RODI перевищує 40%, що демонструє високу рентабельність цифрових вкладень. Аналогічну ефективність показує Google, де рівень RODI стабільно перевищує 35%, завдяки постійним інвестиціям у штучний інтелект, аналітичні системи та цифрову екосистему продуктів.

В українському контексті показник RODI набуває актуальності насамперед у сферах ІТ, телекомунікацій та електронної комерції. Згідно з аналітичним звітом Української асоціації ІТ-компаній (2024), середній рівень RODI у провідних гравців ринку становить 25–30%, що є високим показником для країн з ринком, що розвивається.

Разом з тим, в Україні компанії традиційних галузей лише починають впроваджувати практики вимірювання RODI. За словами експертів у сфері фінансового менеджменту, «однією з головних проблем є відсутність розвиненої культури цифрового управління, а також обмежений доступ до якісних аналітичних даних для точної оцінки ефективності цифрових інвестицій».

Таким чином, Return on Digital Investment виконує роль не лише фінансового індикатора, а й стратегічного орієнтира, що дозволяє компаніям формувати стійкі бізнес-моделі в умовах цифрової економіки. Для України ключовим завданням стає розвиток уніфікованої методології розрахунку RODI, адаптованої до національного ринку, а також популяризація цього підходу серед малого та середнього бізнесу.

У контексті цифрової трансформації традиційні методи оцінки фінансової стійкості виявляються недостатніми для глибокого аналізу складних і динамічних ризиків. Сучасні підприємства дедалі частіше звертаються до інструментів, що поєднують дані, технології та алгоритми для формування багатовимірної аналітики фінансової стабільності.

Радикально змінює підходи до оцінки фінансової стійкості інтеграція штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання у фінансовий аналіз.

У практиці українських компаній ШІ лише починає впроваджуватись. Наприклад, український фінтех-стартап Finmap використовує елементи машинного навчання для прогнозування грошових потоків малих і середніх підприємств, що дозволяє підвищити точність оцінки ліквідності та платоспроможності.

Ще одним потужним інструментом, який змінює підхід до фінансової аналітики є Big Data Analytics.

В українських реаліях Big Data частіше використовується у банківському секторі та фінтехі. Банк Monobank, зокрема, активно використовує аналітику транзакцій і поведінкових моделей користувачів для управління кредитними ризиками та оптимізації продуктових стратегій.

Наразі, поступово входять до арсеналу інструментів фінансового менеджменту блокчейн-технології, оскільки саме вони дозволяють забезпечити прозорість, захищеність та відстежуваність фінансових операцій. Йдеться про формування незмінних записів у децентралізованому середовищі, що практично унеможливорює маніпуляції з обліковими або транзакційними даними.

В Україні блокчейн активно застосовується в держсекторі – зокрема, в експериментальному проєкті e-Auction для проведення прозорих земельних і майнових аукціонів.

Таким чином, сучасні інструменти – штучний інтелект, аналітика великих даних та блокчейн – створюють нову парадигму в оцінці фінансової стійкості.

Вони дозволяють не лише фіксувати факт фінансової стабільності або кризи, а й формувати активні сценарії розвитку, прогнозувати ризики, реагувати на зміни в режимі реального часу та підвищувати рівень прозорості й довіри.

Інформаційні джерела:

1. Голобородько А. Стратегія фінансової стійкості підприємств в умовах цифровізації. *Sustainable Development of Economy*, 2025, № 1(52), с. 173-179.
2. Танклевська Н.С., Мірошніченко В.О.. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки. *Business-Inform*, 2024, № 3, с. 249-255.
3. Арєф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лобур Ю.О.. Транспарентність забезпечення фінансової стійкості в умовах цифровізації. *Business-Inform*, 2023, № 12, с. 231-239.

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Перець О.Г., здоб. ВО
Лисак Г.Г., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

У сучасних умовах нестабільної економіки та високої конкуренції підприємства змушені шукати нові підходи до управління. Одним із таких підходів є переосмислення критеріїв ефективності бізнесу. І тут все більшої актуальності набуває поняття ділової активності.

Дослідження показало, що науковці не мають однозначного трактування цього терміну. У широкому розумінні – це всі зусилля підприємства, спрямовані на розвиток і просування на ринку. У вузькому – це лише виробнича чи фінансова діяльність, зокрема швидкість обігу коштів.

Деякі автори оцінюють ділову активність через фінансові показники, такі як операційний цикл або оборотність активів. Інші – через ефективність використання ресурсів або інтенсивність виробничих процесів. Деякі підходи обмежуються лише аналізом оборотних коштів, що, на нашу думку, звужує суть поняття.

У зарубіжній літературі поняття «ділова активність» часто перекладається як «business activity», що може означати як поточну діяльність, так і загальний стан бізнесу. Так, Е. Хелферт оцінює ділову активність через ефективність використання активів менеджерами. А в управлінському обліку активність вимірюється конкретними виробничими показниками – робочим часом, машинно-годинами, пробігом тощо.

Існують підходи, які розглядають ділову активність як агрегований показник стану бізнес-процесів підприємства або навіть всієї галузі. Однак ці визначення часто надто загальні і не дають чіткого розуміння, як саме вимірювати активність.

Варто зазначити, що у частині наукових праць поняття ділової активності навіть використовується в контексті аналізу беззбитковості, тобто визначення точок прибутковості залежно від обсягів виробництва і продажів.

Поряд з цим, існують спроби ототожнити ділову активність із економічним розвитком підприємства чи навіть з розширенням географії бізнесу, наприклад, відкриттям філій за кордоном.

Проведений аналіз показав, що поняття «ділова активність» є багатограним і не має єдиного загальноприйнятого визначення. Однак у всіх підходах простежується спільна риса: ділова активність – це показник ефективності підприємства, його здатності розвиватися, досягати поставлених цілей та ефективно використовувати свій потенціал.

У контексті сучасних економічних умов вважаємо доцільним розглядати ділову активність як інтегральну економічну категорію, що відображає загальний рівень інтенсивності, результативності та ефективності господарської діяльності підприємства.

Ділова активність підприємства, на нашу думку, – це сукупна характеристика його здатності досягати стратегічних і тактичних цілей у процесі ведення основної, інвестиційної та фінансової діяльності шляхом раціонального використання наявного потенціалу, забезпечуючи при цьому стабільність функціонування, адаптивність до змін зовнішнього середовища та стійке зростання економічних результатів.

Це поняття охоплює не лише кількісні параметри (швидкість обігу активів, обсяг реалізації, коефіцієнти оборотності тощо), а й якісні аспекти – рівень управлінських рішень, інноваційна здатність, конкурентоспроможність, стратегічна гнучкість підприємства. Відтак, ділова активність слугує універсальним індикатором економічної життєздатності підприємства в умовах ринкової економіки.

Дослідження сутності ділової активності суб'єктів господарювання та факторів, що впливають на її рівень, свідчить про значну поширеність цього поняття в сучасній вітчизняній і зарубіжній практиці. Проведений аналіз різних підходів до трактування ділової активності підприємств різними науковцями дозволяє стверджувати, що ділова активність відображає рівень ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів, а також характеризує якість управління і потенційні можливості розвитку підприємства.

На нашу думку, підвищення ділової активності має стати пріоритетом для підприємств, особливо в умовах сучасної економічної нестабільності та глобальної конкуренції. Важливо усвідомлювати, що ділова активність – це не лише показник обсягів виробництва чи обігу, а й комплексна характеристика внутрішньої організації підприємства. Лише системний підхід до управління ресурсами, який поєднує оптимізацію виробничих процесів, розвиток кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій і активну взаємодію з ринком, дозволить підприємствам не лише зберегти свої позиції, а й забезпечити стійкий розвиток.

Таким чином, комплексний розвиток ділової активності, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, є ключем до досягнення довгострокового

успіху, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільності функціонування підприємств у сучасних ринкових умовах.

Інформаційні джерела:

1. Птащенко, О.В., Шершенюк, О.М. *Методологічні основи управління діловою активністю підприємств в умовах глобалізації*. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2023. DOI: 10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.38
2. Kuznietsova, T., Adamchuk, T. *Methods of Business Diagnostics of Enterprise Potential*. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування (Vol. 1, No. 105), 2024. DOI: 10.31713/ve120241
3. Sotnyk, Anhelina. *Organizational and methodological support business diagnostics of production and commercial activity of industrial enterprise*. Економічний аналіз, 2023.

ДЕРЖАВНЕ ТА ПРИВАТНЕ ФІНАНСУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ: МОЖЛИВОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ

Писарчук О.В., канд. екон. наук., доц.

Харківський національний економічний університет ім. Семе́на Кузне́ця

Проблематика фінансування вищої освіти в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій постає однією з ключових передумов забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності національної економіки. Державне фінансування, яке традиційно виступає базовим інструментом підтримки освітньої системи, нині характеризується структурною обмеженістю [1], високою залежністю від макроекономічних коливань та дефіцитністю бюджетних ресурсів. У результаті це створює ситуацію, коли навіть значні обсяги державних асигнувань не забезпечують достатньої якості освітніх послуг, модернізації матеріально-технічної бази та інтеграції університетів у глобальний науково-освітній простір.

За цих умов особливої ваги набуває питання диверсифікації джерел фінансування. Приватний сектор, який у багатьох розвинених країнах відіграє суттєву роль у фінансовій підтримці освіти, в Україні задіяний лише частково. Потенціал приватного фінансування залишається недовикористаним у таких напрямках, як інвестування у дослідницькі програми, спільні освітні проекти з бізнесом, грантові механізми та розвиток меценатства. Наявні приклади співпраці із роботодавцями свідчать, що інтеграція приватного фінансового ресурсу в освітнє середовище сприяє більшій відповідності підготовки фахівців потребам ринку праці та формуванню інноваційної екосистеми.

Ключовим завданням постає створення збалансованої моделі, у якій державне фінансування забезпечує базову стабільність і доступність вищої освіти, тоді як приватні джерела виконують роль каталізатора інноваційного розвитку й розширення спектру освітніх можливостей. Така диверсифікація сприятиме зменшенню фінансової вразливості університетів, зниженню

залежності від бюджетних обмежень та формуванню доданої вартості освітнього процесу.

Дослідженню проблематики системи фінансування вищої освіти в Україні присвячено праці українських та закордонних науковців, зокрема Лондар С. [2], Пономаренко В.С. [3], Григораш О.В. [4], Ящук Т.А. [5, 6] та інші.

Диверсифікація фінансування вищої освіти у післявоєнний період може розглядатися як багатовимірний процес, що передбачає інтеграцію нових фінансових інструментів, залучення широкого кола суб'єктів та створення багаторівневої системи підтримки освітньої сфери. Насамперед, потенціал криється у розвитку партнерських механізмів між університетами та бізнесом, що можуть реалізовуватися у формі спільних інвестицій у лабораторії, інноваційні центри, дуальні освітні програми чи корпоративні стипендіальні фонди. Така співпраця не лише розширює фінансову базу закладів, але й сприяє інтеграції практикоорієнтованих компетенцій у підготовку здобувачів.

Вагомим напрямом виступає інтернаціоналізація фінансових джерел, що передбачає активніше залучення міжнародних грантів, програм технічної допомоги, участь у спільних освітньо-наукових консорціумах та використання можливостей фондів Європейського Союзу й інших міжнародних донорів. Це дозволяє компенсувати обмеженість національних ресурсів та підвищувати якість освітнього середовища відповідно до глобальних стандартів.

Окремої уваги заслуговує розвиток фінансових інструментів індивідуальної підтримки, таких як освітні кредити, ваучери на навчання, податкові пільги для сімей, які інвестують у вищу освіту своїх дітей. Їхнє широке впровадження може суттєво підвищити доступність освіти для різних соціальних груп, водночас створюючи додаткові фінансові потоки для університетів.

Перспективним є використання державно-приватних партнерств, які передбачають спільне фінансування масштабних освітніх інфраструктурних проєктів, від відбудови зруйнованих будівель університетів до створення сучасних цифрових освітніх платформ. Саме такі моделі дозволяють досягати мультиплікативного ефекту, поєднуючи ресурси різних секторів і спрямовуючи їх на реалізацію стратегічних завдань розвитку людського капіталу.

Важливим ресурсом виступає меценатство та благодійні ініціативи, що здатні наповнювати спеціальні цільові фонди університетів, забезпечуючи фінансування інноваційних освітніх проєктів, підтримку обдарованої молоді чи розвиток наукових шкіл. Формування культури благодійності у сфері освіти, зокрема через податкові стимули, сприятиме її інституційному укоріненню. Однак, для інституційного укорінення культури благодійності критично необхідна регуляторна та правова підтримка, яка мінімізує трансакційні витрати та ризики для потенційних донорів. Одним з ключових аспектів є запровадження суттєвих податкових пільг, як то, податковий кредит або зниження бази оподаткування для фізичних та юридичних осіб, які здійснюють цільові внески у сертифіковані університетські ендаументи. Такі кроки будуть направлені на забезпечення фінансової раціональності благодійних інвестицій,

перетворюючи їх на елемент корпоративної соціальної відповідальності та стратегічного планування. Водночас, чітка законодавча регламентація ендаументів, висока фінансова прозорість, має сприяти залученню великих приватних та міжнародних донорів, оскільки це гарантує цільове використання накопиченого капіталу.

Отже, диверсифікація фінансових потоків у сфері вищої освіти в умовах економічного відновлення є багатоплановим процесом, який передбачає баланс між державними гарантіями та активним залученням приватних, міжнародних і суспільних ресурсів, а результатом має стати формування стійкої системи фінансового забезпечення.

Особливо, це важливо саме в контексті повоєнного відновлення України, коли потреба у формуванні нової якості людського капіталу стає визначальним чинником для економічного зростання. Поєднання державних і приватних фінансових потоків здатне створити синергетичний ефект, що проявлятиметься у підвищенні результативності освітніх інвестицій, зміцненні кадрового потенціалу та забезпеченні інноваційної динаміки економіки. Таким чином, диверсифікація механізмів фінансування вищої освіти є не лише інструментом підвищення її ефективності, але й стратегічною умовою для довгострокового розвитку економіки України у післявоєнний період.

Інформаційні джерела:

1 Ткачук О.В. (2017) Фінансове забезпечення вищої освіти в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка і суспільство* № 12. С.636 – 641 https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/105.pdf

2 Лондар С.Л. Удосконалення фінансування системи освіти України як передумова успішного реформування: монографія. ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2021. 274 с.

3 Ponomarenko V. Some problems of the education system in Ukraine: analytics: monograph: Kharkiv: PC Technology Centre, 2021, 172 p.. URL: <http://doi.org/10.15587/978-617-7319-35-0>.

4 Григораш О. В. (2022) Фінансування вищої освіти за рахунок приватних джерел у країнах ОЕСР та в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету* № 4(83). <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.11>

5 Ящук, Т. А. (2018). Джерела формування доходів закладів вищої освіти. *Економічні горизонти*, 3(6), 95–106. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(6\).2018.156547](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(6).2018.156547)

6 Ящук Т.А., Чирва О.Г. (2018) Статистичний аналіз фінансування системи вищої освіти в Україні. *Економіка і суспільство* № 15. С. 193 – 199 https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/105.pdf

КОМПЛАЄНС ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПРОФЕСІЙНИХ УЧАСНИКІВ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

П'янов С.В., здоб. ступ. PhD

Державний біотехнологічний університет

Фондовий ринок України наразі переживає постійні трансформації. Його розвиток зумовлений поєднанням кількох факторів: економічної нестабільності, посилення інтеграційних процесів з ЄС та широким впровадженням цифрових технологій [6]. Ці зміни впливають не лише на інфраструктуру ринку, а й на саму логіку взаємодії між його учасниками. Водночас, трансформаційні процеси супроводжуються появою нових ризиків та викликів, які потребують ефективних механізмів регулювання та контролю.

Корпоративне управління відіграє особливо важливу роль у цьому контексті. Його модернізація відбувається під впливом цифровізації, яка створює нові канали для прийняття управлінських рішень та забезпечення прозорості [7]. Водночас цифрові інструменти генерують додаткові загрози: від кіберризиків до підвищення складності внутрішніх процесів. Це означає, що традиційні механізми внутрішнього контролю вже недостатні. Потрібні нові моделі, які б поєднували правові, організаційні та технологічні інструменти.

У цьому контексті комплаєнс набуває дедалі більшої актуальності. Він вже не є просто інструментом перевірки відповідності дій компанії чинному законодавству. Сучасні дослідження підкреслюють, що комплаєнс слід розглядати як інтегровану систему управління ризиками та, водночас, як засіб забезпечення довіри інвесторів та партнерів [8; 9]. У науковій літературі вже запропоновано низку методологічних підходів до побудови системи контролю комплаєнсу [8], проте питання її практичного впровадження серед професійних учасників ринків капіталу залишається невирішеним. Більше того, вітчизняні дослідники наголошують, що управління комплаєнсом не слід розглядати просто як формальну нормативну вимогу, а як елемент стратегічного розвитку компанії [10]. Це особливо важливо в умовах, коли конкурентоспроможність учасників ринків капіталу залежить не лише від їхніх фінансових показників, а й від їхньої здатності діяти відповідно до міжнародних стандартів доброчесності та прозорості. Водночас необхідно враховувати сучасний стан українського ринку капіталу. Він все ще перебуває на стадії інституційного формування. Йому властиві проблеми низької капіталізації, обмеженого кола емітентів та низького рівня довіри інвесторів [11]. За таких обставин ефективна система комплаєнсу може стати одним із ключових факторів підвищення надійності та стабільності фондового ринку.

Таким чином, аналіз сучасних тенденцій дозволяє зробити висновок, що комплаєнс поступово стає ключовим інструментом адаптації професійних учасників до поточних змін на фондовому ринку України. Він виконує не лише контрольну функцію, а й стратегічну, забезпечуючи баланс між регуляторними

вимогами, очікуваннями інвесторів та цілями корпоративного управління. Це, у свою чергу, визначає необхідність подальших досліджень у цій галузі.

Правові основи комплаєнсу у сфері ринків капіталу в Україні формуються на перетині принципів корпоративного управління та вимог до внутрішнього контролю. Базові орієнтири були закладені Кодексом корпоративного управління, який закріпив принципи прозорості, підзвітності та належного управління компаніями [1]. Подальша деталізація відбулася через ухвалення низки стандартів НКЦПФР. Стандарт № 1 забезпечив єдину термінологічну та концептуальну основу для впровадження комплаєнсу [2]. У свою чергу, Стандарт № 2 акцентує на підвищених вимогах до учасників, що належать до підприємств суспільного інтересу, зосереджуючись на їхній ролі у збереженні довіри інвесторів [3]. На відміну від нього, Стандарт № 3 спрямований на системно важливих учасників ринку та передбачає більш жорсткі правила контролю та управління ризиками [4]. Водночас Стандарт № 4 встановлює спрощені, але структуровані вимоги до компаній, що не віднесені до підприємств суспільного інтересу та не є системно важливими [5].

Таким чином, нормативна система комплаєнсу в Україні має багаторівневий характер. Вона враховує різні масштаби та профіль ризику діяльності учасників фондового ринку, створюючи умови для поступового узгодження національної практики з європейськими стандартами. Відмінності між стандартами дають змогу адаптувати вимоги до специфіки окремих категорій учасників фондового ринку, що підвищує гнучкість та практичну ефективність правового регулювання.

Цифрова трансформація фондового ринку створює подвійний ефект. Вона відкриває нові шляхи розвитку, але водночас ставить низку складних викликів перед учасниками ринку. З одного боку, сучасні технології дозволяють автоматизувати процедури контролю, зменшувати ризик людських помилок та пришвидшувати обробку даних. Це робить внутрішні процеси гнучкішими та наближає їх до європейських практик. Для відділів комплаєнсу цифрові інструменти означають можливість працювати точніше та ефективніше. З іншого боку, технологічна залежність підвищує вимоги до кібербезпеки та захисту персональних даних. Нові форми шахрайства, кібератак або маніпуляцій з цифровими активами стали справжнім викликом для професійних учасників ринку. Також існує проблема того, наскільки швидко можна оновлювати регуляторні норми, оскільки законодавство не завжди встигає за технологічним розвитком. Цифровізація – це не лише ресурс для зростання, а й середовище ризику. Її вплив на український фондовий ринок слід розглядати як баланс між можливостями та загрозами. Конкурентоспроможність національної фінансової системи залежить від того, наскільки ефективно управляється цей баланс.

У сучасних умовах комплаєнс не може залишатися статичним. Його розвиток має відповідати динаміці фондового ринку та зростаючим вимогам до прозорості. Розглянемо основні напрямки покращення комплаєнсу.

Перший напрямок стосується технологічної модернізації. Використання цифрових платформ для моніторингу транзакцій, аналізу ризиків та звітності

робить процеси контролю швидшими та надійнішими. Це особливо актуально з огляду на зростання обсягу фінансових даних.

Другий напрямок – це навчання персоналу. Без кваліфікованого персоналу навіть найкращі технологічні рішення залишаються лише формальністю. Регулярні навчальні сесії, внутрішні семінари та обмін досвідом сприяють формуванню культури відповідальності.

Третій напрямок передбачає постійний перегляд внутрішніх документів та процедур. Зміни в законодавстві та міжнародних стандартах вимагають оперативної адаптації політик. Актуальність внутрішніх правил формує основу довіри з боку інвесторів та регуляторів.

Четвертий напрямок – це розвиток корпоративної культури доброчесності. Формальні правила не будуть ефективними без внутрішньої готовності компанії дотримуватися принципів прозорості. Відданість керівництва, відкрите спілкування та відкрите обговорення ризиків створюють середовище, в якому порушення норм стають малоймовірними.

Разом ці напрямки утворюють сучасну модель комплаєнсу, яка може не лише реагувати на виклики, але й стати рушійною силою змін на фондовому ринку.

Розгляд проблематики показав, що функція комплаєнсу поступово трансформується з формальної регуляторної вимоги на стратегічний інструмент розвитку професійних учасників ринків капіталу. Вона поєднує правову, організаційну та технологічну складові, забезпечуючи своєчасне реагування на ризики та підтримуючи довіру інвесторів. Цифрова трансформація створює як нові виклики, так і можливості для покращення комплаєнсу. Зростаючий обсяг даних, необхідність захисту інформації та швидкі темпи законодавчих змін вимагають постійної адаптації. Водночас, сучасні цифрові інструменти дозволяють автоматизувати значну частину процедур контролю та підвищити точність моніторингу.

Ключовими напрямками вдосконалення функції комплаєнсу є технологічна модернізація, навчання персоналу, регулярний перегляд внутрішніх політик та розвиток корпоративної культури доброчесності. Саме поєднання цих факторів формує основу для ефективного контролю та управління ризиками. Таким чином, комплаєнс можна розглядати не лише як зобов'язання, а й як рушійну силу трансформації фондового ринку України. Його розвиток сприятиме більшій прозорості, стабільності та поступовому приведенню національної фінансової інфраструктури до європейських стандартів.

Інформаційні джерела:

1. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації: рішення НКЦПФР від 12.03.2020. № 118. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatyvnoho-upravlinnia-kliuchovi-vymohy-i-rekomendatsii/>
2. Про затвердження Стандарту № 1 «Корпоративне управління в професійних учасниках ринків капіталу та організованих товарних ринків. Основні поняття та терміни»: рішення НКЦПФР від 30.12.2021. № 1288. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0261-22>
3. Про затвердження Змін до Стандарту № 2 «Корпоративне управління в професійних учасниках ринків капіталу та організованих товарних ринків. Організація та функціонування системи внутрішнього контролю в професійних учасниках, які є

підприємствами, що становлять суспільний інтерес та які не є банками»: рішення НКЦПФР від 28.03.2023. № 364. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0856-23>

4. Про затвердження Стандарту № 3 «Корпоративне управління в професійних учасниках ринків капіталу та організованих товарних ринків. Організація та функціонування системи внутрішнього контролю в професійних учасниках, які є системно важливими професійними учасниками та які не є банками»: рішення НКЦПФР від 30.12.2021. № 1290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0267-22>

5. Про затвердження Стандарту № 4 «Корпоративне управління в професійних учасниках ринків капіталу та організованих товарних ринків. Організація та функціонування системи внутрішнього контролю в професійних учасниках, які не належать до підприємств, що становлять суспільний інтерес та до системно важливих професійних учасників»: рішення НКЦПФР від 30.12.2021. № 1291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0263-22>

6. Андрусів, У., Черчата, А., Орловська, Ю. Трансформація фондового ринку України в умовах цифровізації та європейської інтеграції: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2024. (196). С. 237–243. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.237-243>

7. Зінюк, М., Дєєва, Н., Богатирьова, К., Мельниченко, С., Файвішенко, Д., Шевчун, М. Цифрова трансформація корпоративного управління. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. 5 (№ 46). С. 300–310. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3807>

8. Карпушенко, М.Ю., Карпушенко, О.О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2023. № 1 (23). С. 132–142. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.132>

9. Маковоз, О., Коваль, Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. 17 (34). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14)

10. Сагайдак, М.П., Маринюк, І.О. Дослідження теоретичних основ формування системи комплаєнс-менеджменту організацій. *Вчені записки (Збірник наукових праць)*. 2024. № 37(4). С. 108–120. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.10.068.074

11. Шулик, Ю.В. Стан та перспективи розвитку фондового ринку України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2024. № 33(61). С. 69–80. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-69-80](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-69-80)

РОЛЬ СТРАХОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У МІНІМІЗАЦІЇ КРЕДИТНИХ РИЗИКІВ БАНКІВ

Ромашко О.М., канд. екон. наук, доц.

Галій В. І., здоб. ВО

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Сучасна банківська система функціонує в умовах високої невизначеності та зростаючих кредитних ризиків. Значна частка проблемних кредитів негативно впливає на фінансову стабільність банків та економіки в цілому. У цьому контексті страхові інструменти виступають важливим механізмом мінімізації ризиків і забезпечення конкурентоспроможності банків.

Відповідно до Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах [1] під кредитним ризиком розуміють «імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання

запланованих доходів унаслідок невиконання боржником/контрагентом узятих на себе зобов'язань відповідно до умов договору. Кредитний ризик виникає за всіма активними банківськими операціями, за винятком боргових цінних паперів та інших фінансових інструментів у торговій книзі банку».

А у відповідності до Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями [2] «кредитний ризик (CR) – розмір очікуваних втрат (збитків) (EL) за активом унаслідок дефолту боржника/контрагента».

Форми прояву кредитного ризику можуть бути сформульовані порізно, залежно від рівня деталізації. Найчастіше виокремлюють такі [3]:

- неповернення кредиту – повна відмова або неможливість позичальника повернути основну суму боргу;
- несвоєчасне погашення – затримка виплат за основною сумою чи відсотками;
- часткове погашення – повернення лише частини боргу чи відсотків;
- погіршення фінансового стану позичальника – зниження його платоспроможності, що підвищує ймовірність дефолту;
- зниження вартості забезпечення (застави) – коли ринкова ціна заставленого майна падає і вже не покриває ризиковану суму;
- ризик концентрації – надмірна залежність банку від невеликої кількості позичальників або галузей;
- ризик країни – коли боржник не може виконати зобов'язання через економічні чи політичні проблеми у своїй країні.

Одним з механізмів, що використовуються для зниження кредитних ризиків є їх страхування. Воно дає змогу суб'єктам господарювання уникнути значних фінансових втрат у разі неповернення кредитів, невиконання зобов'язань контрагентами або настання інших небезпечних ситуацій [4, с. 151].

До основних страхових механізмів, що використовуються для зниження кредитних ризиків, належать [5, с. 92]:

- страхування предмета застави (нерухомості, автомобілів, обладнання);
- страхування фінансових ризиків (невиконання боргових зобов'язань);
- страхування позичальником відповідальності за неповернення кредиту;
- гарантійне страхування та договори поруки.

Страхування дозволяє комерційним банкам мінімізувати фінансові ризики у випадку неповернення кредитів, невиконання договірних зобов'язань партнерами чи виникнення інших загрозливих обставин. Як результат в фінансовій установі відбувається:

- зменшення обсягу проблемних кредитів;
- підвищення фінансової стійкості банку;
- забезпечення розподілу ризиків між банком, позичальником і страховою компанією;
- підвищення рівня довіри клієнтів до банківських установ.

Проте значна частина науковців вважають, що в Україні низький рівень розвитку страхування кредитних ризиків. На думку Волкова В.В. і Волкової Н.І. [5, с. 92] це зумовлено такими чинниками:

1) тривалим процесом формування ринкової економіки та скороченням числа страхових компаній;

2) обмеженою здатністю українських страховиків приймати на себе кредитні ризики та здійснювати відповідні виплати;

3) слабким розвитком банкострахування як потенційно важливого напряму взаємодії банків і страхових установ.

Отже, з огляду на нестабільність і швидкі зміни економічного середовища в Україні, банки зобов'язані приділяти пріоритетну увагу управлінню ризиками, особливо в сфері страхування кредитних ризиків. Страхові інструменти є ефективним засобом мінімізації кредитних ризиків і важливим фактором підвищення конкурентоспроможності банків. Їх розвиток в Україні потребує вдосконалення правового забезпечення, розширення спектра страхових продуктів та популяризації інтегрованих банківсько-страхових послуг.

Інформаційні джерела:

1. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах від 11.06.2018 № 64. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>

2. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями № 351 від 30.06.2016. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>

3. Федина, В. В. (2023). Кредитний ризик банку: сутність та причини виникнення. *Підприємництво і торгівля*, (39), 223-228. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-27>

4. Юздепська А. А., Волкова В. В. (2025) Напрями розвитку страхування кредитно-фінансових ризиків банків України в умовах кризи. <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/17318/17211>

5. Волкова, В.В. і Волкова, Н.І. (2023). Розвиток системи страхування кредитних ризиків банків. *Економіка і організація управління*. (Сер 2023), 86-95. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.8>.

ОСОБЛИВОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Руцишин Н. М., д-р екон. наук, проф.

Іваник Т. В., здоб. ВО

Львівський торговельно-економічний університет

Банківська система України за останні роки пройшла складний шлях адаптації до нових економічних і політичних умов. На її розвиток вплинули пандемія COVID-19, воєнні дії, інфляційний тиск і цифровізація фінансової сфери. Як зазначається у звіті Національного банку України, вітчизняна банківська система зберегла стабільність і продемонструвала високу здатність до відновлення навіть у кризовий період.

Однією з ключових особливостей останніх років є посилення державного регулювання. У 2022-2025 рр. Національний банк України діяв не лише як

регулятор, а й як антикризовий координатор фінансового сектору. Було запроваджено фіксований валютний курс, тимчасові мораторії на дострокове зняття депозитів, а також спрощення нормативів для підтримки ліквідності. Державне втручання стало необхідною умовою збереження довіри до банківського сектору під час воєнної нестабільності.

Водночас однією з головних тенденцій є цифровізація фінансових послуг. Банки активно впроваджують віддалене обслуговування, мобільні додатки, електронну ідентифікацію та онлайн-платежі. За даними НБУ у 2024 році кількість клієнтів, які користуються системою BankID, перевищила 87 мільйонів [1, с. 23]. Це підтверджує стрімке зростання попиту на цифрові сервіси, що забезпечують швидкість, зручність і безпеку розрахунків.

Іншою важливою рисою є зростання концентрації банківського сектору. Великі банківські установи АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк» та АТ «Укрексімбанк» – володіють понад половиною активів банківської системи. За даними аналітичного огляду Міністерства фінансів частка державних банків у сукупних активах становить 58 %, тоді як п'ять років тому вона не перевищувала 50 % [2, с. 64]. Така тенденція забезпечує стабільність, але водночас знижує рівень конкуренції та впливає на розвиток приватних банківських установ. В умовах сучасних викликів для ефективного управління банківських установ важливим є застосування антикризового менеджменту, який сприятиме передбачати, своєчасно розпізнавати і вдало вирішувати найскладніші управлінські завдання [3, с. 317].

Значну увагу також привертає питання кредитних ризиків. Через воєнні дії та економічну невизначеність багато позичальників потребували реструктуризації заборгованості, в даних умовах банки змушені шукати баланс між підтримкою клієнтів і збереженням фінансової стійкості. У зв'язку з цим НБУ запровадив нові підходи до оцінки кредитних ризиків відповідно до міжнародних стандартів МСФЗ9.

Поступово зростає роль державних програм кредитування, спрямованих на підтримку бізнесу. Найуспішнішою стала програма “Доступні кредити 5-7-9 %”, за якою у 2024 році було видано понад 50 тисяч позик на суму понад 200 млрд грн [1, с. 47]. Це сприяло активізації малого та середнього підприємництва, особливо у регіонах, що потребують післявоєнного відновлення.

Окрім того, спостерігається тенденція до зміцнення фінансової стійкості банківської системи. Ключові тенденції та зміни в банківській системі України за період 2019-2024 рр. представлені в табл. 1.

Аналіз показників свідчить про глибоку трансформацію сектору, спричинену як структурними реформами, так і впливом зовнішніх економічних та військових факторів. Спостерігається стійка тенденція до консолідації банківського сектору, кількість банків скоротилася з 75 у 2019 році до 61 у 2024 році. Це є наслідком очищення ринку та посилення регуляторних вимог, що призводить до виходу з ринку або злиття дрібних банківських установ.

Таблиця 1 – Основні показники діяльності банківської системи України за 2019-2024 рр.*

Показники	Станом на 01.01					
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Кількість діючих банків	75	74	71	67	63	61
Частка державних банків у активах, %	54	55	56	57	58	59
Кредити юридичним особам, млрд грн	470	498	465	492	515	540
Частка не працюючих кредитів (NPL), %	41,0	37,0	30,0	25,9	21,5	19,0
Прибуток банків, млрд грн	41,3	77,5	24,7	103,1	120,2	128,0
Обсяг депозитів населення, млрд грн	630	690	770	860	920	980

*Джерело: складено на основі [1]

Частка державних банків в активах постійно зростає з 54 % у 2019 році до 59% у 2024 році. Це підтверджує домінуючу роль держави у банківському секторі та його високу концентрацію, що має наслідки для конкуренції та ефективності.

Загальний обсяг корпоративних кредитів має тенденцію до повільного зростання (з 470 млрд грн до 540 млрд грн). Проте у 2021 році спостерігалось різке падіння до 465 млрд грн, спричинене початком повномасштабного вторгнення, що відображає значне зростання ризиків та призупинення кредитування, проте з 2022 року обсяги відновлюються.

Частка непрацюючих кредитів (NPL) послідовно і значно скорочується з 41 % у 2019 році до прогнозованих 19 % у 2025 році. Таке скорочення свідчить про ефективне очищення балансів банків від токсичних активів, які були накопичені в попередні роки, та підвищення якості кредитного портфеля.

Динаміка прибутку є нестабільною, але потужно зростаючою. Після високого рівня у 2020 році (77,5 млрд грн), у 2021 році відбулося різке падіння (до 24,7 млрд грн) через формування значних резервів під очікувані кредитні збитки внаслідок війни. З 2023 року прибуток рекордно зростає, досягаючи 128,0 млрд грн у 2024 році. Це свідчить про високу операційну ефективність, значні процентні доходи (завдяки високій обліковій ставці) та стабілізацію системи.

Ресурсна база банківської системи є дуже стійкою, обсяг депозитів населення постійно зростає (з 630 млрд грн до 980 млрд грн). Це відображає високу довіру до банківської системи, незважаючи на воєнні виклики, а також обмежені альтернативи для заощаджень.

У стратегічному вимірі важливим орієнтиром є Стратегія розвитку фінансового сектору до 2025 року, ухвалена НБУ. У ній виділено п'ять

ключових напрямів: забезпечення макрофінансової стабільності, розвиток фінансових інновацій, підвищення прозорості, зміцнення захисту прав споживачів і інтеграція у фінансовий простір ЄС. Реалізація цих завдань створює передумови для модернізації банківської системи. Ще однією тенденцією розвитку є зростання ролі фінтеху та інновацій. Україна входить до числа європейських лідерів за темпами цифровізації банківських послуг. За даними Центру розвитку фінтеху кількість активних цифрових банківських сервісів зросла на 37 % у порівнянні з 2021 роком [4, с. 26]. Цей процес підштовхує традиційні банки до інтеграції штучного інтелекту, онлайн-кредитування та автоматизованої аналітики клієнтських даних. Поряд з тим, у 2025 році відбулося приєднання України до системи SEPA Instant, що забезпечує миттєві міжнародні перекази в євроні. Це стало важливим кроком у напрямі євроінтеграції та спрощення транскордонних розрахунків [5].

У підсумку можна зазначити, що банківська система України за останні роки продемонструвала стійкість, технологічну адаптивність і здатність до розвитку. Основними трендами стали цифровізація, посилення державного контролю, концентрація капіталу, зростання фінансової стійкості та міжнародна інтеграція. Банківська система поступово переходить від моделі виживання до моделі зростання, що є ознакою її зрілості.

Інформаційні джерела:

1. Національний банк України. *Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року та статистичні звіти* НБУ. К.: НБУ, 2025. 62 с. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy2025.pdf
2. Міністерство фінансів України. *Банківський сектор: концентрація активів та інтеграція у SEPA*. К., 2024. 78 с. https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sektoru_ua.pdf
3. Руцишин Н. М., Мединська Т. В., Клименко С. М. Застосування антикризового менеджменту банками України в умовах сучасних викликів. Науковий журнал «Бізнес Інформ». 2022. № 1. С. 314-322.
4. Центр розвитку фінтеху. *Огляд фінтех-ринку України 2024*. К., 2025. 58 с. https://fintechua.org/catalog_2024ua
5. Мельничук О. *Управління кредитними ризиками банків у період нестабільності*. Економіка і фінанси, 2023. <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/5897>

ФІНАНСОВИЙ ІНЖИНІРИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

Сабліна Н.В., канд. екон. наук, доц.

Харківський національний економічний університет ім. Семе́на Кузне́ця

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, коливаннями фінансових ринків, зростанням вартості капіталу та посиленням конкуренції. У таких умовах традиційні підходи до управління фінансами вже не забезпечують достатньої стійкості та результативності діяльності підприємств. Саме тому зростає значення фінансового інжинірингу як системи інноваційних методів, інструментів і технологій, спрямованих на управління фінансовими ризиками, оптимізацію структури капіталу, підвищення прибутковості та створення довгострокової вартісної переваги бізнесу.

Використання фінансового інжинірингу дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, прогнозувати ризики та моделювати наслідки управлінських рішень. Особливої актуальності ця проблематика набуває для українських підприємств, які функціонують у період економічної турбулентності, обмеженого доступу до фінансових ресурсів і необхідності адаптації до європейських стандартів управління.

Проблематика управління фінансовими ризиками та розвитку фінансового інжинірингу активно розглядається як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. У працях вчених обґрунтовано теоретичні підходи до ідентифікації, класифікації та мінімізації фінансових ризиків, розроблено концептуальні засади формування системи ризик-менеджменту. Проте залишається недостатньо дослідженим аспект практичного використання фінансового інжинірингу в управлінні ризиками на рівні окремого підприємства, а також його вплив на ефективність бізнес-процесів.

Фінансовий інжиніринг виник як відповідь на обмеження традиційних методів управління фінансовими ризиками в умовах підвищеної волатильності ринків. Його становлення зумовили швидкий розвиток інформаційних технологій, зростання фінансової грамотності економічних суб'єктів, трансформація фінансових ринків у глобальну інтегровану систему, а також лібералізація та дерегуляція ринкового середовища, що призвели до підвищення нестабільності фінансових потоків. Вагомим чинником також стали податкові диспропорції та регуляторні обмеження, які стимулювали пошук інноваційних фінансових рішень і механізмів мінімізації ризиків [1].

Узагальнення наукових підходів до розкриття економічної сутності фінансового інжинірингу дає підстави визначити його як цілеспрямовану діяльність, пов'язану з розробленням, адаптацією та застосуванням інноваційних фінансових інструментів і технологій з метою підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства, мінімізації ризиків і зміцнення його фінансової стійкості [2].

Для поглиблення розуміння сутності фінансового інжинірингу в системі ризик-менеджменту доцільно виокремити його ключові складові, що формують

послідовність процесів управління фінансовими ризиками, оптимізації капіталу та забезпечення стабільності бізнесу. Узагальнена характеристика таких складових наведена в табл. 1.

Таблиця 1 – Складові фінансового інжинірингу в системі управління ризиками підприємства

Складові	Зміст	Інструменти та методи реалізації
Аналітико-діагностична	Забезпечує виявлення, оцінку та класифікацію фінансових ризиків, визначення рівня їх впливу на фінансову стійкість підприємства, формування карти ризиків для подальшої мінімізації.	SWOT-аналіз, АНР-метод, VAR-моделювання, коефіцієнтний аналіз
Інноваційно-інструментальна	Спрямована на розроблення та впровадження фінансових інновацій, що знижують ризики та втрати підприємства, забезпечують хеджування валютних, кредитних і ринкових ризиків.	Деривативи (форварди, ф'ючерси, опціони, свопи), сек'юритизація активів, структуровані фінансові продукти
Інвестиційно-капітальна	Охоплює оптимізацію структури капіталу, підвищення його рентабельності, ефективне управління грошовими потоками та зниження вартості фінансових ресурсів.	WACC, CAPM, EVA, моделі капітального планування, управління вартістю (VBA)
Організаційно-управлінська	Забезпечує формування системи ризик-менеджменту, розподіл відповідальності, внутрішній контроль та аудит, що підвищують прозорість управлінських рішень.	Політика управління ризиками, система внутрішнього контролю
Цифрово-аналітична	Передбачає використання сучасних цифрових технологій для автоматизації процесів ризик-менеджменту.	Big Data, BI-аналітика, блокчейн, системи штучного інтелекту, фінансові платформи
Результативно-оцінювальна	Орієнтована на оцінку ефективності впровадження фінансового інжинірингу, моніторинг показників рентабельності, ліквідності та фінансової безпеки бізнесу.	KPI, ROI, ROA, ROE, Cash Flow-аналіз, інтегральні індикатори фінансової ефективності

Джерело: Складено автором на основі [1 - 4].

Складові фінансового інжинірингу формують цілісну систему управління ризиками, спрямовану на підвищення фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства. Застосування фінансового інжинірингу дає змогу підприємствам уникати втрат унаслідок ринкової нестабільності завдяки гнучким механізмам управління ризиками та прогнозуванню наслідків коливань макроекономічних факторів. Інструментарій фінансового інжинірингу спрямований не лише на виявлення негативних тенденцій у фінансовому середовищі, а й на їх нейтралізацію шляхом застосування механізмів хеджування, диверсифікації активів, сек'юритизації та сценарного моделювання. Використання похідних фінансових інструментів (форвардів, ф'ючерсів, опціонів) забезпечує захист від валютних, відсоткових та цінових

ризиків, стабілізуючи грошові потоки навіть у періоди волатильності.

Важливою складовою фінансового інжинірингу є оптимізація структури капіталу, що передбачає раціональне співвідношення власних і залучених ресурсів. Використання методів WACC, CAPM, EVA дає змогу визначити оптимальний рівень фінансового левериджу та мінімізувати ризик неплатоспроможності. Реструктуризація боргових зобов'язань і диверсифікація джерел фінансування сприяють підвищенню рентабельності власного капіталу та фінансовій гнучкості підприємства.

Інноваційний аспект фінансового інжинірингу полягає у використанні сучасних фінансових інструментів і цифрових технологій, що підвищують адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Деривативи, сек'юритизація, структуровані продукти та цифрові платформи управління ризиками забезпечують збалансованість ліквідності, стабільність фінансових результатів та інвестиційну привабливість бізнесу [3; 4].

Таким чином, фінансовий інжиніринг є сучасним інструментом управління фінансовими ризиками, що поєднує аналітичні, інноваційні, інвестиційні та цифрові підходи до підвищення ефективності бізнесу. Комплексне застосування інструментів фінансового інжинірингу забезпечує не лише мінімізацію фінансових втрат, але й оптимізацію структури капіталу, підвищення рентабельності, зміцнення фінансової стійкості та формування конкурентних переваг підприємства.

Інформаційні джерела:

1. Чмутова І. М., Азізова К. М., Біляєва В. Ю. Інструменти фінансового інжинірингу в забезпеченні фінансової стійкості банку : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 159 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25431>
2. Мусієнко В.О., Зінченко М. Е. Фінансовий інжиніринг – генератор фінансових інновацій. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 346–352. URL: http://www.market-nfr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/59.pdf
3. Халатур С., Довгаль О., Карамушка, О., Бровко Л., & Водолазська О. Інноваційні тренди фінансового інжинірингу на шляху становлення цифрової економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2024. №6(59), С.136–150. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>
4. Кучеренко А. Інституційні інструменти стимулювання фінансового інжинірингу. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 2 С. 88-99. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/704/635>

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ: ВІД СОЛІДАРНОСТІ ДО НАКОПИЧЕННЯ

Скорина Д.В., здоб. ВО

ІЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»

Пенсійне забезпечення є однією з ключових сфер соціальної політики держави, що має безпосередній вплив на соціально-економічну стабільність та рівень життя громадян. Сучасна пенсійна система України, побудована переважно на солідарному принципі (перший рівень), стикається з низкою критичних викликів. Серед них – демографічне старіння населення, значний дефіцит бюджету Пенсійного фонду, високий рівень «тінізації» економіки, а також низький рівень пенсійних виплат, що не забезпечує гідного рівня життя пенсіонерам. У відповідь на ці виклики, актуальним завданням є пошук та реалізація ефективних напрямів реформування системи, спрямованих на її фінансову стійкість, прозорість та справедливість.

Незважаючи на численні спроби реформування, солідарна система (перший рівень) залишається фінансово незбалансованою. Основними її проблемами є:

1. Військові та міграційні процеси, які поглиблюють демографічне навантаження, спричиняючи критичне зниження співвідношення між економічно активним та пенсійним населенням.

2. Демографічний дисбаланс (демографічне навантаження), яке посилюється через скорочення частки працездатного населення (платників внесків) відносно кількості пенсіонерів, що є наслідком як природних демографічних тенденцій, так і поточної військової агресії та міграційних хвиль.

3. Низький рівень акумуляції Єдиного соціального внеску (ЄСВ), який не забезпечує достатнього фінансового ресурсу для самостійного покриття поточних зобов'язань Пенсійного фонду, що спричиняє його хронічний дефіцит, який покривається за рахунок трансфертів із Державного бюджету.

4. Середній розмір пенсій часто не відповідає реальним потребам громадян, а значна диференціація виплат (наприклад, суттєва різниця між «звичайними» та «спеціальними» пенсіями) підриває принцип соціальної справедливості.

5. Масштабна «тінізація» доходів та поширення низьких заробітних плат призводять до того, що надходження ЄСВ до Пенсійного фонду є недостатніми. Несплата або мінімальна сплата внесків частиною зайнятого населення підриває фінансову основу їхніх майбутніх пенсійних виплат.

Офіційно українська пенсійна система складається з трьох рівнів.

1-й рівень: солідарна система. Всі працюючі люди фінансують пенсії нинішніх пенсіонерів, сплачуючи єдиний внесок на соціальне страхування. Пенсійні кошти на індивідуальних рахунках не накопичуються. Учасник 1-го рівня – Пенсійний фонд України. Резерви складаються з: єдиного соціального внеску (22 %), внесків до Пенсійного фонду та дотацій з державного бюджету.

2-й рівень: обов'язкове фінансування. На додаток до єдиного соціального

внеску, із заробітної плати перераховуються кошти на обов'язковий недержавний пенсійний рахунок працівника в одному з недержавних пенсійних фондів (НПФ). Ці кошти призначені виключно для майбутніх пенсійних виплат власника рахунку. Заощаджена сума збільшується за рахунок інвестиційного доходу. Учасники рівня – НПФ/резервні фонди. Заощадження складаються з обов'язкових пенсійних внесків (2-7 % від заробітної плати) та інвестиційного доходу.

3-й рівень: добровільні заощадження. Громадяни та/або їхні роботодавці добровільно сплачують внески на особистий пенсійний рахунок у НПФ. Кошти учасника, якому належить рахунок, збільшуються за рахунок інвестиційного доходу, з якого учасник отримуватиме пенсію в майбутньому. Той самий рівень членства – НПФ. Заощадження здійснюються за рахунок індивідуальних та інституційних внесків та інвестиційного доходу [1].

Для переважної більшості літніх людей пенсія слугує єдиним засобом до існування. Відповідно, особи з низьким рівнем пенсійного забезпечення гостро потребують додаткової соціальної підтримки. Розмір пенсійних виплат знаходиться на низькому рівні і нараховується несправедливо. Крім цього, має місце відсутність довіри державним фінансовим програмам і реформам. Запровадження недержавного пенсійного забезпечення в Україні є важливим кроком у реформуванні пенсійної системи та забезпеченні стабільності й ефективності системи соціального захисту. Основні принципи функціонування недержавного пенсійного забезпечення визначають його ключову роль у підвищенні соціального захисту громадян та забезпеченні їхнього фінансового благополуччя [3].

Перший принцип – добровільність вибору виду пенсійного забезпечення – гарантує громадянам свободу вибору між державним та недержавним забезпеченням. Це стимулює конкуренцію та сприяє забезпеченню кращих умов для пенсійних виплат.

Другий принцип – створення умов для недержавного пенсійного забезпечення на законодавчому рівні – забезпечує правову базу для функціонування приватних пенсійних фондів та забезпечує їхню діяльність відповідно до закону.

Загалом, недержавне пенсійне забезпечення в Україні сприяє створенню конкурентоспроможної та стабільної пенсійної системи, яка забезпечує громадянам можливість вибору та гарантує їхнє фінансове забезпечення в пізньому віці. Розвиток недержавного пенсійного забезпечення може відкрити нові можливості для громадян та підприємств. Залучення приватних пенсійних фондів може сприяти розширенню інвестиційних можливостей та зростанню капіталу, що стимулює економічний розвиток країни. Крім того, конкуренція між різними пенсійними фондами може підвищити якість послуг та забезпечити кращі умови для учасників пенсійної системи [2].

Для вирішення глибинних проблем пенсійної системи України, крім анонсованого запровадження трьох рівнів та бальної системи, необхідні додаткові системні кроки. Вони мають бути зосереджені на підвищенні фінансової стійкості, соціальної справедливості та ефективності управління.

Ці кроки мають стати частиною довгострокової стратегії, спрямованої на

трансформацію пенсійної системи з інструменту соціального порятунку на ефективний механізм довгострокового інвестування та забезпечення гідної старості.

Сучасні тенденції розвитку пенсійного забезпечення в Україні характеризуються переходом від моно- до багатокomпонентної (трирівневої) системи. Запровадження обов'язкового накопичувального рівня є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості системи та підвищення майбутніх пенсійних виплат. Водночас, на солідарному рівні, ключовим напрямом є підвищення справедливості через впровадження бальної системи нарахування. Успіх реформи залежить від ефективності боротьби з тіньовою економікою, фінансової прозорості та відновлення довіри громадян до пенсійної системи.

Інформаційні джерела:

1. Бурденюк С. В. Перспективи розвитку накопичувального пенсійного забезпечення в Україні. Інноваційна економіка. 2020. № 5-6. С. 143-147. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/639>.
2. Липко Н. М. Аналіз сучасного стану пенсійної системи України та пошук шляхів її реформування. Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2496>.
3. Шалієвська Л. І. Пенсійне забезпечення в системі економічної безпеки держави: монографія. Львів : «Растр-7», 2020. 196 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3685>

ПРОГРАМА З ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ» ВІД ЄВРОПЕЙСЬКОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО БАНКУ: ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТА ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ У ПІСЛЯВОЄННОМУ КОНТЕКСТІ

Сорока Р.С., канд екон. наук, доц.

Національний лісотехнічний університет України

Після повномасштабного вторгнення 2022 року відновлення України стало одним із ключових міжнародних пріоритетів. Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) відіграє значну роль у фінансуванні та супроводі процесів відбудови, пропонуючи як традиційні кредитні інструменти, так і спеціалізовані рамкові програми, гарантії та технічну допомогу. У дослідженні проаналізовано інституційні механізми й фінансові інструменти, які ЄІБ застосовує в Україні з 2022 року.

Інституційні механізми реалізації включають:

- координацію з національними органами - ЄІБ реалізує рамкові кредити у тісній співпраці з центральними органами влади України (зокрема, з профільними міністерствами, такими як Міністерство розвитку громад та територій України, Міністерство фінансів, які координують виконання субпроектів). Такий підхід забезпечує масштабність програм і узгодження їх із національними планами відновлення. Зокрема, програма «Ukraine Recovery

Programme» (рамковий кредит ЄІБ на суму €340 млн) впроваджується за участі центральних органів влади і передбачає надання технічної допомоги для підтримки реалізації проєктів на місцях [1];

- механізми швидкого реагування та гнучкість - для оперативного фінансування критичних потреб (відновлення енерго- та теплопостачання напередодні зимового періоду, ремонт пошкодженої соціальної інфраструктури) ЄІБ запроваджує спеціальні фінансові пакети та прискорені процедури погодження проєктів. Ці заходи поєднують кредитні ресурси з гарантіями ЄС та коштами ініціативи «ЄС для України» (EU4U), що дозволяє суттєво скоротити час ухвалення проєктів в умовах високої невизначеності [1];

- співпраця з міжнародними партнерами і зниження ризиків - ЄІБ координує свої дії з Європейською Комісією, двосторонніми донорами та міжнародними організаціями (ООН, Світовим банком) з метою об'єднання грантового фінансування, технічної допомоги та гарантій у комплексні фінансові пакети. Розширення гарантійної підтримки та спільних інструментів знижує ризики для інвесторів і дозволяє мобілізувати більші обсяги приватних інвестицій [1];

- технічна допомога та супровід реалізації - для підвищення спроможності місцевої влади та прискорення виконання проєктів ЄІБ поєднує надання позик із технічною допомогою. Зокрема, через гранти та партнерство з Програмою розвитку ООН (ПРООН) й іншими агенціями здійснюється підтримка на етапах проведення закупівель, оцінки завданих збитків, проєктування та дотримання екологічних стандартів [2].

Серед широкого спектру фінансових інструментів, які використовує ЄІБ для післявоєнного відновлення головним є довгострокові рамкові кредити, спрямовані на фінансування відбудови регіональної інфраструктури, житлового фонду та об'єктів соціальної сфери. Прикладом є програма «Ukraine Recovery Programme» обсягом €340 млн, а також низка інших рамок позик, орієнтованих на відновлення різних секторів [1].

Для зміцнення енергетичної безпеки України ЄІБ формує окремі пакети фінансування термінових проєктів у галузі теплопостачання та електрогенерації, тобто так зване екстрене фінансування енергетики. Такі пакети включають цільові кредитні лінії та гарантії, розраховані на швидке відновлення тепло- й електропостачання; загальний обсяг інвестицій у критичні енергетичні проєкти оцінюється у сотні мільйонів євро [1].

Поєднання грантів ЄС із кредитними ресурсами ЄІБ (так званий *blended finance*) дає змогу знизити вартість проєктів для бенефіціарів та підвищити їх інвестиційну привабливість для приватного сектору. У 2024–2025 роках активно застосовуються гарантії ЄС для підтримки інфраструктурних проєктів, що дозволяє мобілізувати додаткові €2 млрд інвестицій у межах масштабної програми «Ukraine Facility» [1].

Через інструменти на кшталт «EU for Ukraine (EU4U)» та платформу InvestEU ЄІБ стимулює експортно-орієнтовані проєкти та впровадження страхових механізмів і інструментів покриття кредитних ризиків для бізнесу.

Це сприяє відновленню приватного сектору і створенню нових робочих місць у повоєнний період [1].

Очікуваний вплив на економіку визначається перш за все мультиплікативним ефектом інвестицій. Комплексне застосування позик, грантів і гарантій має забезпечити мобілізацію значних приватних інвестицій, відновлення виробничих потужностей та створення нових робочих місць. Сукупний ефект цих чинників, як очікується, приведе до прискорення зростання ВВП і збільшення доходної бази бюджету [3].

Таким чином, ЄІБ відіграє ключову фінансову та інституційну роль у післявоєнному відновленні України. Застосовуючи рамкові кредити, гарантії та механізми змішаного фінансування у тісній координації з ЄС і національними органами, ЄІБ поєднує нагальні потреби відбудови з довгостроковою модернізацією економіки за європейськими стандартами. Такий комплексний підхід узгоджується з уроками повоєнної відбудови в інших країнах [4].

Ефективність реалізації програм ЄІБ залежатиме від спроможності українських партнерів посилити проєктний потенціал і прозорість процедур, а також від ширшого впровадження механізмів мінімізації ризиків для приватних інвесторів. Рекомендовано й надалі поєднувати інструменти ЄІБ із грантовими ресурсами ЄС, нарощувати технічну допомогу для місцевої влади та запровадити єдину систему моніторингу відбудови. Такий підхід дозволить підвищити мультиплікативний ефект інвестицій і прискорити поступ України на шляху європейської інтеграції.

Інформаційні джерела:

1. European Investment Bank (EIB). EIB's support for Ukraine. Офіційний вебсайт ЄІБ. URL: <https://www.eib.org/en/projects/topics/eib-solidarity-ukraine.htm> (Дата звернення: 02.10.2025).
2. United Nations Development Programme (UNDP) in Ukraine. Програма раннього відновлення України. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/projects/prohrama-rannoho-vidnovlennya-ukrayiny> (Дата звернення: 02.10.2025).
3. World Bank Group, United Nations, European Commission, and Government of Ukraine. Ukraine: Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). Звіт, лютий 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-third-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna3> (Дата звернення: 02.10.2025).
4. Боснія і Герцеговина: постконфліктна відбудова та перехід до ринкової економіки (англійською). Вашингтон, ОК: Світовий банк, 2000. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/415151468742482736> (Дата звернення: 02.10.2025).

РОЛЬ ПОДАТКОВИХ ПІЛЬГ І КАНІКУЛ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

Сухорукова А.Л., канд. наук з держ. упр., доц.

Легін О.В., здоб. ВО

Миколаївський національний аграрний університет

Національні економіки періодично стикаються з різними кризовими викликами, зокрема пандеміями, фінансовими рецесіями, військовими діями тощо. Для збереження економічної стабільності в подібних умовах держава застосовує низку фіскальних заходів підтримки. Одним із ключових інструментів є запровадження податкових пільг та податкових канікул. Їхнє основне завдання – надати бізнесу час для пристосування до нових умов, зменшити рівень безробіття та забезпечити стабільне надходження до бюджету шляхом збереження оподаткованої бази.

Повномасштабна війна призвела до однієї з найглибших економічних криз в історії України: у 2022 році реальний ВВП знизився на 29,1% [1]. В умовах такого спаду держава змушена одночасно фінансувати воєнні потреби та підтримувати економічну активність. Для цього активно використовуються інструменти податкової політики, зокрема пільги та відстрочки сплати податків. Їхнє призначення полягає у підвищенні ліквідності бізнесу, стимулюванні його подальшої діяльності та розвитку виробництва, скороченні безробіття і забезпеченні наповнення бюджету через збереження економічної основи оподаткування [2].

На початку повномасштабного вторгнення було ухвалено Закон України від 15.03.2022 № 2120-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану», який дозволив підприємствам тимчасово перейти на особливий режим оподаткування – 2% від отриманого доходу. Метою цього закону було швидке зниження податкового тиску у «шоковий» момент та спрощення адміністративних процедур. Проте цей тимчасовий режим було скасовано Законом України від 30.06.2023 № 3219-IX. Також у 2022 році запровадили мораторій на більшість перевірок та послабили відповідальність та строки виконання зобов'язань. У 2023 році відбувся поступовий «відкат» послаблень: із 1 серпня 2023 р. набув чинності Закон № 3219-IX, який передбачив часткове поновлення перевірок [3].

З метою стабілізації паливного ринку в умовах атак на інфраструктуру уряд тимчасово знизив ставку ПДВ на пальне до 7% та скасував акциз. Пізніше акцизний податок було повернуто для збільшення бюджетних надходжень. Згодом ухвалили Закон України № 3878-IX від 18.07.2024 «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо імплементації положень актів права Європейського Союзу щодо акцизного податку», яким передбачено підвищення акцизів на бензин, дизельне пальне та газ [4].

На початку воєнного стану для забезпечення критично важливих імпортних поставок тимчасово скасували ПДВ та мита на ввезення товарів.

Проте у червні 2022 року частину цих пільг було скасовано: Верховна Рада ухвалила Закон України № 2325-IX від 21.06.2022 «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо перегляду окремих пільг з оподаткування». Цим законом відновили оподаткування імпорту, зокрема автомобілів. Метою такого кроку було відновлення здатності валютного ринку працювати самостійно та збільшення щомісячних доходів державного бюджету.

Водночас земельні ділянки, що знаходяться на територіях активних бойових дій або в тимчасово окупованих районах, звільнили від нарахування та сплати земельного податку [5].

В умовах різкого економічного спаду зниження чи відстрочка податкових платежів дає можливість бізнесу зберігати обігові кошти для виплати заробітних плат, підтримки логістики та ведення операційної діяльності. Пільги на імпорт та зниження ставок на пальне зменшували дефіцит продукції та пом'якшували вплив кризи на виробників і споживачів. Менше навантаження на бізнес допомагало уникати масових звільнень, що знижувало соціальні ризики. Це підтверджують міжнародні дослідження щодо впливу податкових заходів у кризових умовах. Хоча податкові пільги скорочують бюджетні надходження у короткостроковій перспективі, вони сприяють збереженню економічної бази для майбутнього оподаткування, а тимчасовий дефіцит частково покривається за рахунок зовнішньої фінансової допомоги [6].

Отже, тимчасові податкові пільги допомогли пом'якшити перший удар кризи у 2022 році, коли економіка стрімко скорочувалася, а логістичні ланцюги руйнувалися. Поступове відновлення мит, ПДВ на імпорт, повернення акцизів та контролю з боку податкових органів стало природним етапом фіскальної «нормалізації» на тлі зростання воєнних витрат та потреби у збільшенні бюджетних доходів.

Таким чином, податкові пільги та канікули є важливим інструментом стабілізації економіки під час кризи. Вони дозволяють зберегти ліквідність бізнесу, зайнятість населення та утримати економічну систему від колапсу. Водночас їх потрібно застосовувати тимчасово та адресно, адже за відсутності чітких критеріїв та термінів вони можуть бути використані не за призначенням. Досвід України свідчить, що швидке запровадження таких заходів і поступовий перехід до звичайного режиму оподаткування є ознакою відновлення економіки та адаптації податкової політики до нових реалій.

Інформаційні джерела:

1. Полторак А.С., Сухорукова А.Л., Онопрійчук Д. О., Пшеничний І. С. Гнучке управління аграрними підприємствами в системі забезпечення фінансової безпеки України. *Modern Economics*. 2024 (№ 47). С. 84-91.
2. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2120-IX : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення: 20.09.2025).
3. Poltorak, A., Stamat, V., Sukhorukova, A., Dovgal, I., & Onyshchenko, D. (2024). Strategies for regional disproportion management to restore economic security in the Ukrainian agricultural sector. *Ekonomika APK*, 31(6), P. 48–58.

4. Про внесення змін до розділу XX "Перехідні положення" Податкового кодексу України щодо ставок акцизного податку на період дії правового режиму воєнного, надзвичайного стану : Закон України від 21.09.2022 № 2618-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2618-20#Text> (дата звернення: 20.09.2025).

5. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо імплементації положень актів права Європейського Союзу щодо акцизного податку : Закон України від 18.07.2024 № 3878-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3878-20#Text> (дата звернення: 20.09.2025).

6. Бобровська Н. В., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Трансформаційні процеси бізнес-середовища в контексті європейської інтеграції України. Modern Economics. 2022 (№34). С.13-20.

ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Трухін О.М., здоб. ступ. PhD

Близнюк О.П., канд. екон. наук, доц.

Державний біотехнологічний університет

Перебіг війни залишається ключовим чинником, що гальмує економічне зростання для України як у коротко-, так і у середньостроковій перспективі. Зростання реального ВВП України вимагатиме реалізації багатьох структурних економічних реформ, масштабної програми післявоєнної відбудови країни, а також формування сприятливого інвестиційного клімату в країні.

Ключовими ризиками для розвитку економіки та фінансово-інвестиційних процесів в Україні на поточному етапі є: низькі темпи відновлення економіки внаслідок руйнації енергетичної, промислової, соціально-економічної інфраструктури, втрата частини виробничого та трудового потенціалу, високий рівень безробіття, низький та деформований споживчий попит, загострення кризових тенденцій в світовій економіці, зокрема, в енергетичній сфері та на фінансових ринках, що впливає на розмір міжнародної фінансової підтримки України; жорстка внутрішня монетарна політика та звуження банківського кредитування бізнесу; скорочення програм державної підтримки економіки та падіння податкових доходів бюджету; погіршення фіскальної стійкості державних фінансів та висока вартість внутрішніх державних запозичень, техногенні катастрофи тощо.

Відбудова зруйнованих виробничих потужностей підприємств України потребує значних обсягів інвестицій. За даними оцінки, оприлюдненої урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН, потреби України на відновлення і відбудову зросли до 411 млрд дол. США. Очікується, що витрати на реконструкцію та відновлення розтягнуться на десять років і відбуватимуться за рахунок як державних, так і приватних коштів [1].

Низька інвестиційна активність вітчизняних та іноземних учасників ринку капіталів України в сучасних умовах значною мірою обумовлена

повномасштабною війною в Україні та високими ризиками здійснення фінансово-господарської діяльності, високою вартістю кредитних ресурсів та внутрішніх боргових запозичень, тому Уряд суттєвий обсяг коштів залучає із зовнішніх джерел завдяки міжнародній підтримці України в період війни.

Головним завданням, яке повинен виконувати національний ринок капіталів, є, насамперед, створення сприятливих умов для залучення іноземних та вітчизняних інвестицій у різні види фінансових інструментів. Надійний, прозорий, ліквідний фінансовий ринок визначає інвестиційний клімат в країні, інформує про тенденції розвитку різних сфер національної економіки, впливає на зростання капіталізації вітчизняних підприємств, тобто, є своєрідним барометром економічного розвитку держави.

В межах законодавчого і нормативно-правового поля України розроблено та діють різні інвестиційні стимули.

Державна підтримка великих інвестиційних проєктів для залучення в економіку України стратегічних інвесторів відбувається у таких напрямках [2]:

- звільнення від сплати податку на прибуток підприємств та мита при ввезенні на митну територію України нового устаткування (обладнання);
- надання права на користування земельною ділянкою для реалізації інвестиційного проєкту зі сплатою орендної плати за спеціальними умовами;
- забезпечення об'єктами суміжної інфраструктури (автомобільні шляхи, лінії зв'язку, засоби тепло-, газо-, водо- та електропостачання, інженерні комунікації тощо) завдяки будівництву / реконструкції такої інфраструктури за кошти держави.
- при цьому загальний обсяг державної підтримки не має перевищувати 30% від суми інвестицій у проєкт;
- розмір інвестицій в об'єкти інвестування протягом строку реалізації інвестиційного проєкту зі значними інвестиціями має перевищувати суму, еквівалентну 20 млн євро.

Розроблено заходи з підтримки розвитку індустріальних парків (ІП):

- внесення змін до Митного та Податкового кодексів України звільнення від імпортного ПДВ та ввізного мита на обладнання за переліком кодів УКТЗЕД;
- звільнення від податку на прибуток на десять років; уповноваження органів місцевого самоврядування надавати пільги у сплаті місцевих податків [3];
- затвердження механізму використання вивільнених від оподаткування коштів для учасників індустріальних парків [4];
- вивільнені кошти можна спрямовувати на розвиток діяльності учасника індустріальних парків за такими напрямками: створення чи переоснащення матеріально-технічної бази; збільшення обсягу виробництва; упровадження новітніх технологій;
- визначення механізмів фінансування облаштування індустріальних парків та компенсації відсоткової ставки за кредитами на облаштування або здійснення господарської діяльності в їх межах [5].

Крім зазначеного, важливо запровадити податкові пільги для підприємств промисловості, які інвестують кошти в основний капітал, такі, зокрема, як:

формування спеціальних інвестиційних резервів; уведення інвестиційних надбавок; пільги на реінвестування; інноваційне інвестування.

Потреби воєнного часу і повоєнної відбудови економіки України вимагають кроків щодо створення умов для інвестування в переробні підприємства. Цей процес сприятиме потужному позитивному синергетичному ефекту у суміжних галузях (сільському господарстві, транспорті, енергетиці тощо), пришвидшенню реформ, стимулюванню структурних змін у всіх секторах національної економіки та соціальної сфери.

Важливо активізувати діалог щодо розширення доступу до фінансових інструментів, програм фінансової і технічної підтримки ЄС у контексті використання можливостей, які надає Україні статус країни-кандидата на вступ до ЄС, підтримки ЄС України у повномасштабній війні з РФ – з метою залучення інвестицій в українські проєкти для відбудови промислового потенціалу України), а також щодо участі донорських організацій ЄС у приватних інвестиційних проєктах [1].

З цією метою було створено Міжвідомчу координаційну платформу донорів для України, учасниками якої є представники України, ЄС, країн «Великої сімки», а також партнери з фінансових установ, зокрема Європейського інвестиційного банку, Європейського банку реконструкції та розвитку, Міжнародного валютного фонду та Світового банку.

Важлива роль, яку відіграє промисловість у забезпеченні стійкості економіки України в умовах затяжної війни і повоєнного відновлення, зумовлює пріоритетність кроків, спрямованих на стимулювання інвестиційної діяльності у промисловості. Такі кроки є ключовими для формування базису структурної перебудови економіки з пріоритетним розвитком переробної галузі, створення нових робочих місць. Розвиток промисловості в умовах критично високих інвестиційних та виробничих ризиків потребує активізації державної допомоги: пришвидшення ухвалення і ратифікації необхідних нормативно-правових актів; створення доступних умов кредитування; запровадження стимулів для інвестування власних коштів підприємств у розвиток виробництва; активізації залучення іноземних інвестицій.

Механізм державного регулювання повинен бути спрямований на законодавче забезпечення та гарантування прав діяльності усіх учасників економічного середовища, створення сприятливого інвестиційного клімату в країні, забезпечення усім рівним можливостей для доступу до фінансових ринків та інформації, запобігання монополізації та створення зручних умов для добросовісної конкуренції в Україні.

Інформаційні джерела:

1. Підтримка інвестицій у промисловість України в умовах війни та повоєнного відновлення URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-investytsiy-u-promyslovist-ukrayiny-v-umovakh-viyny-ta>

2. Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні : Закон України від 17.12. 2020 № 1116-IX.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>

3. Про внесення зміни до статті 287 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустриальних парків в Україні: Закон України від 21.06.2022 № 2331-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2331-20#Text>; Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустриальних парків в Україні: Закон України від 21.06.2022 № 2330-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2330-20#Text>

4. Про затвердження Порядку використання учасником індустриального (промислового) парку вивільнених від оподаткування коштів на розвиток його діяльності в межах індустриального (промислового) парку: Постанова КМУ від 30.09.2022 № 1095. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-vykorystannia-u...>

5. Про затвердження Порядку надання коштів на безповоротній основі для облаштування індустриальних (промислових) парків та/або забезпечення будівництва об'єктів суміжної інфраструктури, необхідних для створення та функціонування індустриальних (промислових) парків: Постанова КМУ від 28.10.2022 № 1207. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-poryadku-nadannya-koshti...>

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА БІОЕКОНОМІКИ ДЛЯ СТАЛОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Чайка Т.О., канд. екон. наук

Полтавське відділення Академії наук технологічної кібернетики України

Післявоєнне відновлення України створює унікальну можливість для фундаментальної трансформації економіки країни на засадах сталого розвитку. В умовах глобальних викликів, пов'язаних зі зміною клімату та вичерпанням природних ресурсів, інтеграція принципів зеленої економіки та біоекономіки стає не просто бажаною опцією, а необхідною умовою конкурентоспроможності країни на міжнародній арені [1].

Зелена економіка представляє собою модель господарювання, що забезпечує економічне зростання при одночасному збереженні природних ресурсів та зменшенні негативного впливу на довкілля. Біоекономіка, як її важлива складова, фокусується на використанні відновлюваних біологічних ресурсів для виробництва продукції та енергії [2]. Рациональне використання ресурсів є наскрізним принципом, що об'єднує ці концепції та забезпечує їх ефективну реалізацію.

Зелена економіка пропонує комплексний підхід до відбудови України, що дозволяє одночасно вирішувати економічні, соціальні та екологічні проблеми. В контексті відновлення інфраструктури це означає впровадження енергоефективних технологій у будівництві, розвиток відновлюваної енергетики та створення сучасних систем управління відходами.

Конкретні проекти можуть включати модернізацію систем централізованого теплопостачання, встановлення сонячних панелей на відновлених будівлях, створення мереж електрозарядних станцій. Такі

ініціативи не лише сприяють зменшенню викидів парникових газів, але й створюють нові робочі місця та стимулюють розвиток місцевого виробництва.

Основними викликами на шляху впровадження зеленої економіки є обмеженість фінансових ресурсів та недостатня розвиненість відповідної нормативно-правової бази. Подолання цих бар'єрів потребує створення привабливих умов для зелених інвестицій та адаптації законодавства до європейських стандартів [2].

Україна має значний потенціал для розвитку біоекономіки завдяки великим площам сільськогосподарських угідь та лісових ресурсів. Пріоритетними напрямками можуть стати виробництво біопалива з аграрних відходів, розвиток біотехнологій у харчовій промисловості та створення біоматеріалів для будівництва.

Впровадження біоекономічних рішень дозволить суттєво знизити залежність від викопного палива. Наприклад, використання агробіомаси для виробництва тепла та електроенергії може забезпечити енергетичні потреби сільських територій, створюючи додаткові джерела доходу для аграрних підприємств.

Інноваційні технології, такі як біореактори для переробки органічних відходів, системи точного землеробства та біотехнологічні методи очищення води, можуть стати основою для розвитку нових галузей промисловості.

Принципи раціонального використання ресурсів мають бути інтегровані у всі проекти відновлення. Це передбачає впровадження енергоефективних технологій, систем повторного використання води та матеріалів, а також розвиток інфраструктури для переробки відходів.

Для зменшення споживання ресурсів необхідно впроваджувати системи енергетичного менеджменту, модернізувати виробничі процеси та стимулювати використання енергоефективного обладнання. Важливим є також розвиток культури ресурсозбереження серед населення.

Перехід до циркулярної економіки може бути реалізований через створення промислових симбіозів, де відходи одного підприємства стають сировиною для іншого. Це потребує розвитку відповідної інфраструктури та створення економічних стимулів для підприємств [3].

Синергетичний ефект від поєднання зеленої економіки, біоекономіки та раціонального використання ресурсів найкраще розкривається через концепцію енергоефективних і енергонезалежних сільських територій [4]. Цей підхід передбачає комплексну трансформацію сільських громад на засадах сталого розвитку та локальної енергетичної автономії.

Основними компонентами такої концепції є:

1. Енергетична самодостатність, яка передбачає, що кожна сільська територія розглядається як потенційно енергонезалежна система, що використовує місцеві відновлювані ресурси для забезпечення власних енергетичних потреб. Це включає: використання біомаси від сільськогосподарського виробництва для генерації теплової та електричної енергії; встановлення сонячних панелей на дахах громадських будівель та приватних господарств; створення систем накопичення енергії для забезпечення стабільного енергопостачання.

2. Ресурсоефективне господарювання полягає у впровадженні замкнених циклів використання ресурсів на рівні громади: організація системи роздільного збору та переробки відходів; створення локальних компостувальних майданчиків; впровадження систем повторного використання води; розвиток органічного землеробства з використанням місцевих органічних добрив.

3. Соціально-економічний розвиток, який полягає у створенні нових можливостей для розвитку місцевої економіки: підтримка малого бізнесу в сфері відновлюваної енергетики та переробки біомаси; розвиток кооперативів з виробництва та постачання енергії; створення нових робочих місць у сфері обслуговування енергетичних систем; підвищення енергетичної грамотності населення.

Механізми реалізації такого підходу включають: 1. Розробку енергетичних планів громад з урахуванням місцевого потенціалу відновлюваних ресурсів. 2. Створення енергетичних кооперативів для спільного інвестування в проекти відновлюваної енергетики. 3. Впровадження систем енергетичного менеджменту на рівні громади. 4. Розвиток місцевих консультаційних центрів з питань енергоефективності.

Така інтеграція дозволяє досягти множинного ефекту: зменшення залежності від зовнішніх енергетичних ресурсів; створення нових джерел доходу для сільських громад; покращення екологічної ситуації; підвищення якості життя в сільській місцевості; розвиток локальної економіки на засадах сталості.

Інтеграція принципів зеленої економіки, біоекономіки та раціонального використання ресурсів є ключовою умовою успішного відновлення України. Для реалізації цього потенціалу необхідно:

1. На державному рівні: розробити комплексну стратегію зеленої трансформації економіки; створити систему стимулів для зелених інвестицій; адаптувати законодавство до вимог європейського зеленого курсу.

2. Для бізнесу: впроваджувати енергоефективні та ресурсозберігаючі технології; розвивати нові бізнес-моделі, засновані на принципах циркулярної економіки; інвестувати в розвиток біотехнологій та відновлюваної енергетики.

3. Для громадян: формувати культуру відповідального споживання; підтримувати місцеві ініціативи сталого розвитку; брати активну участь у програмах енергоефективності.

4. Для сільських громад: розробляти стратегії енергетичної незалежності з урахуванням місцевого потенціалу; створювати енергетичні кооперативи та інші форми спільного інвестування; впроваджувати системи енергетичного менеджменту; розвивати місцеві компетенції у сфері відновлюваної енергетики та енергоефективності.

Перспективи розвитку зеленої економіки та біоекономіки в Україні є значними, особливо в контексті європейської інтеграції та глобального переходу до сталого розвитку. Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише відновити економіку країни, але й створити основу для її довгострокового сталого розвитку.

Інформаційні джерела:

1. Мініна О. В., Коваль В. П. Ключові аспекти повоєнного відновлення України на засадах сталого розвитку. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 2(38). С. 9-20. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-9-20](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-9-20)
2. Гонта Д., Кирилюк Є., Прощаликіна А., Риженко Н. *Формування складників національної біоекономіки України в умовах прискорення науково-технічного прогресу*: монографія. Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2020. 233 с.
3. Чайка Т. О. Впровадження циркулярної економіки у післявоєнне відновлення України. *Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Функціонування сільськогосподарських підприємств на засадах циркулярної економіки*: XII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Дубляни, 6–7 червня 2023 р.). Львів: Галицька видавнича спілка, 2023. С. 112–116.
4. Чайка Т. *Розвиток енергоефективності й енергонезалежності сільських територій*: монографія. Саарбрюкен: LAP LAMBERT AP, 2021. 96 с.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ

Чеберяк А.А., здоб. ВО

ПЗВО «Східноєвропейський університет ім. Рауфа Аблязова»

Сучасна система соціального захисту функціонує в умовах зростаючого фіскального тиску, викликаного демографічними змінами, економічною волатильністю та, в контексті України, безпрецедентними викликами, пов'язаними з наслідками військової агресії. Традиційна модель фінансування, що історично ґрунтувалася на солідарних внесках та прямих бюджетних асигнуваннях, демонструє обмежену адаптивність до цих екзогенних шоків. Зменшення податкової бази, необхідність забезпечення високих оборонних видатків та колосальне збільшення кількості осіб, які потребують соціальної підтримки (ветерани, внутрішньо переміщені особи), вимагають негайного перегляду фінансової архітектури соціальної сфери.

Інноваційні підходи до фінансування соціального захисту включають в себе новаторські стратегії та механізми, спрямовані на забезпечення стабільності, ефективності та сталості соціальних програм. Ці підходи враховують сучасні тенденції, виклики та можливості, які виникають у сфері соціального захисту:

- соціальні інвестиції: цей підхід передбачає інвестування коштів у соціальні програми та проекти з метою отримання соціальних, економічних та людських вигод. Інвестори можуть бути як державними органами, так і приватними компаніями або благодійними організаціями. перспективність цього підходу полягає в тому, що він сприяє залученню додаткових ресурсів та підвищує ефективність використання бюджетних коштів;
- соціальні інновації: цей підхід передбачає розробку та впровадження нових технологій, підходів та моделей у сфері соціального захисту. інновації

можуть стосуватися як фінансових інструментів (наприклад, мікрофінансування), так і організаційних методів (наприклад, партнерства між секторами). Цей підхід спрямований на поліпшення якості послуг та забезпечення більшої доступності до соціальних програм для населення [1];

- публічно-приватні партнерства: цей підхід полягає у спільній діяльності державних та приватних секторів з метою фінансування та впровадження соціальних програм. публічно-приватні партнерства можуть призвести до залучення приватного капіталу та експертизи для підтримки соціальних ініціатив та проектів, а також забезпечити більшу ефективність та інноваційність у реалізації програм соціального захисту;

- альтернативні джерела фінансування: цей підхід включає в себе пошук нових джерел фінансування для соціального захисту, таких як меценатство, благодійні внески, фінансові інновації тощо. розширення джерел фінансування може допомогти забезпечити стабільність та сталість фінансування соціальних програм у майбутньому.

Впровадження інноваційних підходів до фінансування соціального захисту вимагає комплексного підходу та співпраці різних стейкхолдерів. Важливо забезпечити належне планування, моніторинг та оцінку результатів для ефективного впровадження цих підходів та забезпечення позитивного впливу на соціальний захист населення [2].

Соціальні інвестиції включають в себе інвестування коштів з метою отримання соціальних, економічних та людських вигод. Це означає, що приймаються рішення про розміщення капіталу з урахуванням його можливого позитивного впливу на суспільство, навколишнє середовище та якість життя людей. Соціальні інвестиції можуть бути спрямовані на різноманітні сфери, включаючи здоров'я, освіту, житлове будівництво, розвиток місцевої інфраструктури, підтримку малого бізнесу, а також на заходи, спрямовані на зменшення бідності та нерівності. Ці інвестиції можуть приносити як матеріальний дохід, так і соціальну та екологічну користь, сприяючи сталому розвитку та покращенню якості життя людей.

Фінансування соціального захисту є однією з найважливіших складових соціальної політики кожної країни. Існують різні підходи до фінансування соціального захисту, які можуть варіюватися в залежності від економічної ситуації, політичних умов, культурних особливостей та інших факторів. Деякі з найбільш поширених підходів включають:

- державне фінансування: у більшості країн держава є основним джерелом фінансування соціального захисту. це означає, що уряди виділяють кошти з державного бюджету на пенсії, допомогу малозабезпеченим сім'ям, медичне забезпечення та інші соціальні програми [3];

- податкове фінансування: іншим способом фінансування є збирання податків від громадян і підприємств. ці кошти можуть бути спрямовані на соціальні виплати та програми. рівень податків і їхнє розподілення можуть значно впливати на доступність та якість соціального захисту;

- приватне фінансування: приватні особи, компанії та благодійні організації можуть також здійснювати пожертви або фінансувати конкретні

соціальні проекти через благодійність, спонсорство або інші форми приватної підтримки;

- міжнародне фінансування: у деяких випадках країни можуть отримувати фінансову допомогу від міжнародних організацій або держав-донорів для підтримки соціального захисту. Це можуть бути гранти, кредити або інші форми фінансової допомоги;

- соціальні інвестиції: інвестиції у соціально орієнтовані проекти та підприємства можуть забезпечити не лише фінансовий дохід, але й соціальний вплив, наприклад, створення робочих місць для малозабезпечених груп населення;

- співфінансування: уряди можуть встановлювати партнерства з приватним сектором або місцевими органами влади для спільного фінансування та реалізації соціальних програм та проектів [4].

Ці підходи часто комбінуються в залежності від конкретних умов кожної країни і потреб її населення. Істотним є забезпечення ефективного та цільового використання фінансових ресурсів для досягнення соціальних цілей і підвищення якості життя населення.

Таким чином, можна сказати, що у контексті фінансування соціального захисту важливо розглядати широкий спектр підходів та механізмів, які дозволяють забезпечити ефективну та стабільну систему соціального захисту для населення. Державне фінансування залишається основним джерелом, але важливо також враховувати можливості приватного сектору, міжнародного співробітництва та інноваційних підходів. Соціальні інвестиції, публічно-приватні партнерства та розвиток альтернативних джерел фінансування відкривають нові можливості для покращення якості соціальних послуг та забезпечення соціального захисту населення. Ключовим аспектом є забезпечення прозорості, ефективності та справедливого розподілу коштів для досягнення соціальних цілей і забезпечення благополуччя суспільства.

Інформаційні джерела:

1. Звітність про виконання Державного бюджету за 2015 рік (за даними Державно ї казначейської служби України). URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/filestorage/richniy-zvit-pro-vikonannyaderzhavnogo-byudzhetu-ukraini-za-2015-rik>

2. Звіт про виконання показників бюджету Пенсійного фонду України за 2019 р. (за даними Пенсійного фонду України). URL: <https://www.pfu.gov.ua/byudzhets/zvit-pro-vykonannya-byudzhetu-pensijnogofondu-ukrayiny/>

3. Коноваленко Д. В. Дефіцит сектору загального державного управління та його прогнозування в системі управління державними фінансами: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2019. 23 с

4. Коноваленко Д.В. Фіскальні правила, як інструмент регулювання дефіциту сектору загального державного управління. Модернізація економіки у контексті інноваційного розвитку: напрями та пріоритети: матеріали міжнарод. наук.практ. конф. (Дніпро, 17 лист. 2018 р.). Дніпро: Наукова економічна організація “Перспектива”. 2018. 74–78.

УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ, ПРИНЦИПИ, РІШЕННЯ

Чернишенко Є.С., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Управління активами завжди було невід'ємною складовою ефективного функціонування підприємств та організацій різних організаційно-правових форм і форм власності. Загалом на сучасний процес управління активами впливає швидкий технологічний розвиток та цифрова трансформація, а в Україні – ще й воєнні дії, які ведуться на її території.

Управління активами актуальне для будь-якого підприємства і здійснюється на постійній основі. При цьому, активи повинні відповідати наступним вимогам: брати участь, прямо або опосередковано, в основній діяльності підприємства і приносити прибуток (дохід); мати вартісну оцінку; належати підприємству на праві власності (у разі активів в оренді – на праві користування); підлягати контролю та управлінню.

У конкретному сенсі управління активами відноситься до процесу оптимізації використання ресурсів підприємства з метою отримання прибутку або досягнення прогресу. Значення управління активами полягає в кількох аспектах. По-перше, це допомагає підприємствам ефективно розподіляти та використовувати свої активи, враховуючи особливості ринку, конкурентні умови та потреби клієнтів, що, в свою чергу, дає змогу досягти максимальної продуктивності та економічної ефективності. По-друге, управління активами спрямоване на мінімізацію потенційних ризиків, пов'язаних з їх неправильним використанням. Це дає змогу запобігати пошкодженням, катастрофам або іншим негативним ситуаціям, які можуть призвести до втрати активності. Крім того, управління активами сприяє розвитку інновацій і урізноманітненню продукції або послуг, пропонуваних підприємством [1].

Управління активами являє собою систему методів і принципів управління майном, а також безпосередній процес прийняття управлінських рішень щодо таких активів. Головна (стратегічна) мета – збільшити величину активів підприємства, підвищити вартість бізнесу в цілому. Для цього необхідно втілити в життя ряд цілей другого рівня:

1. Дотримання балансу активів за ступенем ліквідності. Достатній рівень платоспроможності досягається шляхом поєднання в складі різних за ліквідністю активів. Наприклад, наявність великого обсягу високоліквідних активів (грошових коштів у касі) не приносить додаткового прибутку, вони також втрачають у вартості під дією інфляції. Однак, вони забезпечують високий рівень платоспроможності.

2. Забезпечення рентабельності. Використання активів у найбільш ефективних і прибуткових напрямках діяльності підвищує їх рентабельність. Якщо вид діяльності не приносить доходу, або його рівень недостатньо високий, необхідно вжити заходів для поліпшення ситуації, або ліквідувати

його. Активи потрібно використовувати там, де вони приносять вигоду. Якщо використовувати їх у збитковій діяльності, їх рентабельність буде низькою.

3. Забезпечення необхідності та достатності активів для здійснення виробничої діяльності. Для функціонування підприємства потрібні приміщення, обладнання, сировина та матеріали, а також грошові кошти для оплати першочергових витрат. Нестача майна та коштів не дозволяє вести виробництво в запланованих обсягах. Якщо власного капіталу не вистачає, варто задуматися про пошук і залучення додаткових, позикових джерел капіталу для формування активів.

4. Оптимізація використання активів. Йдеться про діяльність в трьох напрямках:

- забезпечення виробничого циклу за рахунок управління грошовими потоками;
- формування необхідної кількості активів для забезпечення безперервної діяльності. Простої у виробництві означають збитки і недоотримані доходи;
- мінімізація браку і втрат сировини та відходів по результатах і в процесі виробництва та реалізації продукції.

Для забезпечення ефективного управління активами, під впливом ризиків воєнного стану, суб'єкти господарювання України змушені додатково витрачати суттєві ресурси на захист активів від знищень чи пошкоджень, впровадження систем виявлення можливих загроз та оперативного реагування на них.

Управління активами в умовах воєнного стану передбачає адаптацію до нових економічних реалій, пов'язаних із ризиками та обмеженнями, шляхом перегляду інвестиційних стратегій, оптимізації портфелів, диверсифікації, використання захисних активів, а також впровадження гнучких рішень щодо збереження, захисту та, за можливості, примноження капіталу.

В загальній системі управління активами підприємства важливими складовими повинні стати: ретельне планування дій та заходів для запобігання чи мінімізації негативних наслідків кризових ситуацій, в тому числі з метою виведення з потенційно небезпечних регіонів виробничих потужностей або їх реорганізації; впровадження сучасних інформаційних технологій для відстеження потенційних ризиків та прийняття оперативних рішень у надзвичайних ситуаціях [2].

Правильне використання активів дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, впровадити нові технологічні рішення та задовольнити потреби клієнтів. У цілому, управління активами відіграє важливу роль у сучасних умовах, забезпечуючи конкурентну перевагу, стійкість та ефективність. У ситуації, коли ресурси обмежені, а конкуренція висока, правильне управління активами стає визначальним фактором успішної діяльності підприємства.

Інформаційні джерела:

1. Фінансовий менеджмент: Підручник / С. І. Дідик, М. Г. Ігнат'єв, О. І. Маслак та ін.; за ред. С. І. Дідика. К.: Кондор, 2015. 694 с.
2. Лебідь Т.В., Дудчик О.Ю. Актуальні проблеми управління активами підприємств під впливом ризиків воєнного стану в Україні та шляхи їх подолання. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/4883/>

Секція 2

СОЦІАЛЬНІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОСТІ Й ЗБАЛАНСОВАНOSTI

POSSIBILITIES OF THE DIGITAL ENVIRONMENT FOR TRANSFORMING THE TOURISM SECTOR

Kharchevnikova L., Ph.D., Assoc. Prof.
Yemets V., Higher Education Student
State Biotechnological University

The tourism sector is undergoing profound transformations that affect not only technical support but also the logic of process management. The use of digital solutions in this industry is no longer a temporary trend; it is gradually becoming the new norm shaping the direction of its development. Tourism increasingly demands the effective integration of technologies – from processing requests and reservations to developing itineraries, presenting services virtually, and delivering real-time customer support.

The drivers of change include not only technological innovation but also the necessity to respond to unpredictable circumstances that render traditional approaches ineffective. In this context, digitalisation enables a reduction in dependence on physical presence, automation of certain processes, cost optimisation, and improved customer interaction through new communication channels [1].

The introduction of digital service formats makes it possible not only to respond quickly to customer inquiries but also to analyse consumer behaviour patterns more deeply. Through electronic platforms, mobile applications, and analytics systems, it becomes feasible to build a personalised trajectory of interaction with each customer. This, in turn, makes it possible to tailor offerings to current preferences and specific travel contexts [3].

Technology plays a particularly significant role in developing itineraries and creating new tourism products. The ability to explore virtual reconstructions of historical sites, preview hotels, or plan routes that take into account weather, cultural, and transportation factors is reshaping the very process of travel preparation [4]. Furthermore, the implementation of electronic internal process management systems

opens up new opportunities for resource planning, service organisation, and quality control at every stage.

Scientific research indicates that digital modernisation is closely tied to the competitive advantages of tourism industry players. This is reflected in more precise market positioning, more effective communication, and enhanced customer retention through accurate forecasting of client needs [2]. Moreover, digital solutions support a flexible response system – enabling modifications to routes, schedules, or service compositions in just a few clicks without compromising the overall integrity of the offering.

The relationship between technology and tourism education deserves special attention. Training materials and staff development programmes now incorporate not only fundamental knowledge of travel management but also skills in using digital interfaces, analytical platforms, electronic booking systems, online marketing, and interactive advertising [7]. This shift in training priorities creates a foundation for a new generation of employees capable of thriving in the digital economy.

At the same time, the adoption of innovative solutions requires careful planning and evaluation. Scientific publications [4, 6] highlight the importance of assessing risks associated with technical infrastructure, cybersecurity threats, generational digital divides, and staff readiness to utilise modern management tools. Implementing technologies without adequate analytical support may result in inefficient spending or a loss of connection with the target audience.

The role of tourism in regional development should also be taken into account. The proliferation of digital practices opens new growth opportunities for small settlements, making it possible to attract tourists without significant investments in physical infrastructure. This approach is actively explored in studies [1, 4-6] focused on industry prospects in the context of economic restructuring.

Thus, technology in tourism is no longer a standalone component but is gradually being integrated into every segment of the sector - from planning to performance analysis. This requires market participants not only to adopt new tools but also to rethink long-established operational methods.

Digital solutions are forming a new foundation for the continued development of the tourism industry. Their application transforms not only the mechanisms of service delivery but also the methods of planning, communication, control, and analysis. This transformation cannot occur without the acquisition of new knowledge, ongoing learning, and the integration of technical expertise with social awareness. In doing so, tourism has the potential to evolve into a domain that harmoniously blends innovation, culture, and economic development.

Information sources:

1. Atamanchuk Z., Rylskiy V. Innovative technologies in international tourism: opportunities for sustainable development in the context of war in Ukraine. *Economics and organization of management*. 2025. P. 4-14. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.1>

2. Zaika S.O., Kharchevnikova L.S. Features of analysis of competitiveness of tourism industry subjects. *Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції: збірник тез VI Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Дубляни, 2022. С. 36-39. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/b6b7e19e-dc37-4ea4-9106->

6ce6515da4da/content

3. Zaika S., Kharchevnikova L., Zaika O. Development of a marketing strategy for the development of the tourism industry on the base of competitive advantages. *Integration vectors of sustainable development: economic, social and technological aspects: collective monograph*. The University of Technology in Katowice Press, 2023. С. 286-295. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/38a24e2a-d21a-4ef2-90c0-6d76e70df43b/content>

4. Zaika S.O., Kharchevnikova L.S. The role of innovations in the development of tourism. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022 р.* Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. С. 76-78. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/fe835d72-5307-4e14-ae10-2f92dba859a7/content>

5. Бондаренко Л.А. Туризм як пріоритетний напрям соціально-економічного розвитку територій України в умовах євроінтеграції: монографія / Л.А. Бондаренко, М-во освіти і науки України. Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: «АРТО ПРИНТ», 2024. 242 с.

6. Бондаренко Л., Фірсов В. Інноваційні підходи в технології діяльності туристичних підприємств при формуванні конкурентоспроможного продукту: ризики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-74>

7. Джинджоян В.В., Тесленко Т.В., Горб К.М. Інноваційні технології в туризмі та гостинності: навчальний посібник. Київ : Видавництво «Каравела», 2022. 340 с.

LEGAL BASIS FOR IMPLEMENTING THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE FIELD OF ENTREPRENEURSHIP

Kotko Ya., Cand. Econ. Sci., Assoc. Prof.
Kulynich O., Cand. Econ. Sci., Assoc. Prof.
Novokhatsky A., Candidate Degree Master's.
State Biotechnological University

The relevance of sustainable development issues for business structures is determined by the need to combine economic efficiency with social responsibility and environmental safety. In the current context of globalization and integration processes, legal regulation is a key tool for creating a favorable business environment based on the principles of sustainable development.

The legal aspects of ensuring sustainable development cover several levels of regulation: international, national, and local. At the international level, UN documents, in particular the 2030 Agenda for Sustainable Development, as well as international agreements in the field of environmental protection, human rights, and corporate social responsibility, are of particular importance. For business structures, these regulatory guidelines determine the strategic directions for the transformation of business practices in line with global challenges.

National legislation plays a leading role in creating conditions for sustainable business development. In this context, the following are important: economic and corporate law provisions governing transparency of management and corporate responsibility; labor legislation that protects the rights of employees and promotes

decent working conditions; environmental law that establishes requirements for the rational use of natural resources and prevents the negative impact of production on the environment; tax regulations that can stimulate investment in green technologies and innovative solutions.

A significant problem remains the fragmentation and insufficient coordination of legal norms regulating sustainable business development. The lack of a comprehensive legal mechanism reduces the effectiveness of implementing environmentally oriented and socially responsible practices in business. There are also challenges related to insufficient control over compliance with legislative requirements and unequal conditions of competition between enterprises that adhere to and ignore the principles of sustainable development.

To address the above-mentioned issues of fragmentation and inconsistency of legal norms, it is advisable to:

- harmonize national legislation with international standards, in particular with the UN Sustainable Development Goals, the European Green Deal, and ESG (Environmental, Social, Governance) principles;

- introduce a system of legal incentives – tax breaks, state grants, and preferences for companies that invest in green technologies, energy efficiency, social programs, and innovative solutions;

- create institutional support mechanisms – special agencies or funds that will coordinate the implementation of sustainable business development programs and facilitate access to financing;

- improve mechanisms of state and public control by introducing transparent monitoring procedures, public reporting by enterprises in accordance with sustainable development standards, and electronic oversight tools;

- strengthen accountability for violations of environmental and social safety standards by ensuring the inevitability of sanctions;

- establish uniform corporate social responsibility standards that are mandatory for medium and large businesses;

- expand the practice of non-financial reporting, which will allow society and state authorities to assess the real results of enterprises' activities in the field of sustainable development.

Thus, legal support for the sustainable development of business structures requires not fragmentary or situational measures, but a systematic and comprehensive approach that combines regulatory norms, economic and legal incentives, and effective control mechanisms. This involves the creation of a single legal space that would ensure the consistency of economic, labor, environmental, and tax law norms, forming a comprehensive institutional framework for the integration of sustainable development principles into all areas of entrepreneurial activity.

The application of such an approach involves the simultaneous solution of several key tasks: first, ensuring equal competitive conditions for all business entities by preventing legal loopholes and «shadow» practices; second, creating a stimulating environment that promotes the implementation of innovative, environmentally oriented, and socially responsible business models; third, ensuring effective

monitoring and control of compliance with legislative requirements by state institutions and civil society.

In this context, it is important not only to improve the existing regulatory framework, but also to introduce modern legal regulation tools that respond to the challenges of globalization, digitalization of the economy, and growing public expectations regarding corporate social responsibility. The implementation of these tasks will contribute not only to the formation of a stable and transparent business environment, but also to ensuring the long-term competitiveness of business structures on a national and global scale. The combination of economic efficiency with environmental safety and social justice will form the basis for balanced development that takes into account the interests of both business entities and society as a whole. This approach will allow for synergy between the economic benefits of business, the rational use of natural resources, and the protection of the rights of employees and consumers. It is important to emphasize that the formation of such a business environment is only possible with the continuous improvement of legal regulation, the integration of international sustainable development standards into the national legal system, and the enhancement of the legal culture of business entities. Only a comprehensive set of such measures will ensure the achievement of sustainable development goals, increase public trust in business, and become the foundation for the socio-economic stability of the state.

SOCIO-ECONOMIC PREREQUISITES AND INSTRUMENTS FOR SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT

Kotko Ya., Cand. Econ. Sci., Assoc. Prof.
Kulynich O., Cand. Econ. Sci., Assoc. Prof.
Novokhatsky A., Candidate Master's Degree
State Biotechnological University

Modern economic conditions are characterized by a high level of uncertainty, global competition, and growing socio-economic disparities. As key elements of the national economy, business structures not only shape the economic potential of the state, but also determine the quality of life of the population, the level of employment, and the development of human capital. At the same time, the intensification of production processes, the use of limited natural resources, and the aggravation of environmental problems pose new challenges for business, which require the reconciliation of economic interests with social and environmental responsibility. Ensuring the sustainable development of business structures is a necessary condition for building a competitive, innovation-oriented, and socially just economy. It is the socio-economic aspects of this process that reveal the interconnection between the effectiveness of entrepreneurship, social stability, and the sustainable development of society as a whole. In the current context of

globalization and transformation of economic relations, the issue of sustainable development of business structures is becoming particularly relevant. Entrepreneurship is a key factor in forming a competitive economy, ensuring employment, and improving the well-being of the population. At the same time, dynamic changes in the external environment, social challenges, and environmental constraints require new approaches to strategic management from economic entities.

The socio-economic aspects of sustainable development of entrepreneurial structures cover a complex of interrelated factors: *economic* (efficient use of resources, innovative potential, diversification of activities, ensuring competitiveness); *social* (job creation, improving quality of life, human capital development, corporate social responsibility); *ecological* (rational use of natural resources, minimization of negative impact on the environment, introduction of environmentally friendly technologies).

Ensuring sustainable development requires the integration of the economic interests of business structures with social priorities. In particular, one of the key tasks is the implementation of corporate social responsibility principles, which involves the formation of partnerships between business, government, and the community. This helps to increase trust in enterprises and creates conditions for long-term growth. Another important component is the innovation and investment activity of business structures, which ensures the modernization of production, increased labor productivity, and entry into new markets. Sustainable development is impossible without improving the institutional environment, including legal regulation, tax policy, and state support for small and medium-sized businesses.

The issue of shaping the socio-economic aspects of ensuring sustainable development of business structures involves a number of contradictions and unresolved issues, including: *uneven development of business structures* – imbalance between large businesses and small/medium-sized enterprises, which limits the creation of equal opportunities and stable competitive relations; *insufficient integration of social responsibility into business strategies* – low level of attention to staff development, ensuring decent working conditions, participation in social programs; *the environmental component of development* – insufficient greening of production processes and innovations, which increases risks to the environment and public health; *financial and institutional constraints* – limited access of business structures to investment resources, inefficiency of state support mechanisms, regulatory barriers; *human resources* – the need to develop human capital and adapt personnel to new technological and socio-economic conditions. Lack of a comprehensive sustainable development assessment system – insufficient methodological support for monitoring the socio-economic effectiveness of business structures.

Solving the problems accompanying the formation of socio-economic aspects of sustainable development of entrepreneurial structures requires a comprehensive approach and a combination of public policy instruments, corporate strategies, and social initiatives: *ensuring equal conditions for the development of entrepreneurship* – it is necessary to create a favorable institutional environment that will stimulate the development of small and medium-sized businesses alongside large corporations.

This involves reducing administrative pressure, improving the tax system, and ensuring access to financial resources and investments; *integrating the principles of corporate social responsibility* – it is important to develop a socially oriented business model that provides decent working conditions, investment in professional development of employees, support for local communities, and active participation in social programs; *greening of entrepreneurial activity* – the introduction of environmentally friendly technologies, resource conservation, and waste management should become integral components of enterprise development strategies. This not only reduces risks to the environment but also creates new competitive advantages in global markets; *development of innovation and investment potential* – financial and institutional constraints can be addressed by stimulating innovation, attracting private and foreign investment, and developing public-private partnerships. Business structures should focus on digitalization and the use of modern management technologies; *human capital development* – it is necessary to ensure continuous training, professional development, and adaptation of employees to new technological challenges. The implementation of professional development and social protection programs for personnel is of particular importance; *formation of a system for monitoring and evaluating sustainable development* – it is important to develop methodological tools for assessing the economic, social, and environmental results of business structures' activities. This will allow for an objective analysis of the level of development achieved and the adjustment of management decisions.

INNOVATIVE ACTIVITY AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION

Kozyrev A.S., higher education student
State Biotechnological University

Innovative activity has long gone beyond the narrow scientific and technical environment and has acquired broad practical significance for the functioning of various sectors of the economy, in particular the agricultural sector. The role of innovation is growing against the backdrop of digital transformations that encompass both management and production processes.

Domestic and foreign researchers pay considerable attention to the relationship between the development of innovative activity of enterprises and the modernisation of economic systems. In particular, the mechanisms of risk management in the digital ecosystem that directly affect the effectiveness of innovative activity have been studied [1]. The authors emphasise the importance of a systematic approach to identifying risks associated with the introduction of technological innovations and justify ways to mitigate them through the integration of digital platforms.

In the context of agricultural production, innovations often take the form of

new cultivation technologies, resource management or digital process monitoring. However, such innovations require not only a technical base but also proper management of investment flows [4]. Investment and innovation activities in agricultural enterprises are defined as a process that requires clear coordination between technical changes and the economic justification for their implementation.

Another important topic is the institutional and organisational conditions under which innovations can not only be implemented but also become a driving force for transformation. Scientists have analysed the factors that influence the competitive positions of agricultural producers [3] and have proven that an enterprise's openness to innovation, its ability to respond to technological changes and develop cooperation with scientific institutions significantly increase its production potential.

Given the growing economic interdependence of countries, it is particularly important to understand international experience in supporting innovative activity. Some countries apply effective economic and tax solutions aimed at stimulating the development of scientific and technical ideas and the introduction of technological innovations [2]. Taking such approaches into account may be useful for Ukraine, especially in the context of the needs of agricultural production, where it is important to gradually reduce the excessive focus on traditional resources.

At the same time, in the practice of Ukrainian agricultural enterprises, there is still a significant discrepancy between the level of innovation activity and production results. Innovative activity should become an integral part of assessing production and economic potential [5]. This refers not only to technological innovations, but also to the capacity for institutional renewal, organisational change and the establishment of cooperation between all participants in the agricultural chain.

Thus, the current stage of development of the agricultural sector is characterised by the need to move from fragmented innovation to a holistic approach in which digitalisation, risk management, international experience and internal readiness for change interact with each other. Without taking these factors into account, innovation cannot become a source of long-term growth and technological renewal in agricultural production.

Information sources:

1. Mandych O., Zaika S., Zaika O., Zhyliakova O., Blyzniuk O. Risk management of innovation activities in the digital ecosystem. *Scientific journal Innovations in scientific, technical and social ecosystems*. 2023. no. 6, pp. 24-45. DOI: <https://doi.org/10.56378/MOZS20231805>

2. Skudlarski Jacek, Zaika S.O. Foreign experience in stimulation of innovation activity. *Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 7 квітня 2017 року*. Том 1. Харків: ХНТУСГ, 2017. С. 6-9. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/13a2a2cd-4b7b-4b53-a57b-e1007f219c48/content>

3. Заїка С.О. Конкурентоспроможність та передумови інноваційного розвитку сільськогосподарських товаровиробників. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації : зб. тез. доповідей Шостої міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених*. Тернопіль : Вид-во ТНЕУ «Економічна думка». 2009. Ч. 1. С. 203-205.

4. Заїка С.О. Теоретичні аспекти управління інвестиційно-інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Науковий вісник Міжнародн. гуманітарного ун-ту. Сер. Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 101-106.

5. Сагачко Ю.М., Тешева Л.В. Інноваційна діяльність підприємств аграрного сектора як критерій ефективності його виробничо-господарського потенціалу. Режим доступу: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-ofeconomy-2020-4_0-pages-217_223.pdf.

МЕХАНІЗМ ТА ІНСТРУМЕНТИ ГРОШОВО-КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

Андрющенко І.С., канд. екон. наук, доц.
Кравченко О.С., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Грошово-кредитна політика є ключовим елементом макроекономічного регулювання, спрямованим на забезпечення стабільності грошової одиниці, цінової стабільності та сприяння сталому економічному зростанню. В Україні, як і в інших країнах, центральний банк – Національний банк України (НБУ) – відіграє провідну роль у розробці та реалізації цієї політики. Механізм грошово-кредитної політики являє собою складну систему взаємозв'язків між цілями, інструментами, об'єктами та суб'єктами політики, що забезпечує вплив на грошово-кредитний ринок та економіку в цілому. Цей механізм остаточно сформувався в інституційному аспекті з прийняттям у 1999 році Закону «Про Національний банк України».

Сутність грошово-кредитної (або монетарної) політики полягає у комплексі заходів, що здійснюються державою через НБУ з метою регулювання грошового обігу, контролю за обсягом грошової маси, рівня облікової ставки та валютного курсу для досягнення стратегічних економічних цілей. Головним суб'єктом цієї політики в Україні є Національний банк, який, відповідно до Конституції, розробляє Основні засади грошово-кредитної політики та контролює її виконання. Основні цілі політики НБУ включають, по-перше, досягнення та підтримку цінової стабільності, що є пріоритетною метою, яка реалізується через режим інфляційного таргетування з ціллю по інфляції на рівні 5% на середньострокову перспективу. По-друге, політика спрямована на сприяння фінансовій стабільності, що передбачає забезпечення стабільності банківської системи та ефективне функціонування фінансових ринків. По-третє, вона підтримує стійкі темпи економічного зростання, хоча ця мета і є похідною від перших двох, оскільки стабільна монетарна політика створює сприятливі умови для довгострокового економічного розвитку. Залежно від стану економіки, НБУ може проводити два основні види політики: політику грошово-кредитної рестрикції, або «дорогих грошей», спрямовану на стримування інфляції шляхом зменшення пропозиції грошей, та політику

грошово-кредитної експансії, або «дешевих грошей», що має на меті стимулювання економічної активності через збільшення грошової маси.

Важливою складовою є трансмісійний механізм – процес, за допомогою якого рішення НБУ у сфері монетарної політики, зокрема щодо зміни ключової ставки, впливають на реальний сектор економіки, інфляцію та економічне зростання. Цей механізм включає кілька каналів передачі монетарних імпульсів. Перший – це процентний канал, де зміна облікової ставки впливає на вартість ресурсів для комерційних банків, що, своєю чергою, змінює ставки за кредитами та депозитами для бізнесу і населення, впливаючи на їхні споживчі та інвестиційні рішення. Другим є валютний канал, через який зміни в процентній ставці можуть впливати на привабливість національної валюти для інвесторів, що веде до коливань обмінного курсу, а це впливає на ціни імпортованих товарів та конкурентоспроможність експортерів. Також діє кредитний канал, оскільки рішення НБУ впливають на обсяги та умови банківського кредитування, змінюючи ліквідність банківської системи та їхню готовність до ризику. Не менш важливим є канал очікувань, де комунікація центрального банку щодо майбутніх дій та цілей впливає на інфляційні та курсові очікування економічних агентів, що позначається на їхній поточній поведінці. В умовах повномасштабної війни НБУ докладас зусиль для посилення дієвості каналів монетарної трансмісії, щоб відновити ефективність облікової ставки як основного монетарного інструменту.

Для реалізації своїх цілей Національний банк України використовує широкий набір інструментів, які поділяються на прямі (адміністративні) та непрямі (ринкові), причому з розвитком ринкової економіки перевага надається саме непрямим. Основним інструментом є процентна політика, в центрі якої – облікова ставка, що визначає вартість залучення та розміщення коштів для комерційних банків. Змінюючи її, НБУ подає ринку сигнал про напрямок своєї політики: підвищення ставки стримує інфляцію, а її зниження стимулює кредитування. Найбільш гнучким інструментом є операції на відкритому ринку, що передбачають купівлю та продаж Національним банком державних цінних паперів. Купівля цінних паперів збільшує резерви банків і пропозицію грошей, тоді як продаж має зворотний ефект, обмежуючи їхній кредитний потенціал. Ще одним важливим інструментом є обов'язкові резерви – норматив, що зобов'язує банки резервувати певний відсоток від залучених коштів на рахунок в НБУ. Підвищення норми зменшує обсяг коштів для кредитування, а зниження – вивільняє додаткові ресурси. Окрім цього, НБУ використовує рефінансування комерційних банків, надаючи їм кредити для підтримки ліквідності, та валютні інтервенції – купівлю або продаж іноземної валюти для згладжування надмірних курсових коливань та підтримання стабільності на валютному ринку.

Підсумовуючи, механізм грошово-кредитної політики в Україні є динамічною системою, яка постійно адаптується до викликів, що стоять перед економікою. Національний банк України використовує сучасний набір інструментів, центральне місце серед яких посідає облікова політика в межах режиму інфляційного таргетування. Ефективність цих інструментів значною

мірою залежить від дієвості трансмісійного механізму, стану фінансових ринків та рівня довіри до політики центрального банку. В умовах повномасштабної війни НБУ вимушений застосовувати узгоджену комбінацію облікової та валютно-курсової політики, а також валютних обмежень для забезпечення макрофінансової стабільності, що є передумовою для повоєнного відновлення та сталого економічного зростання.

ПРОБЛЕМА ТІНЬОВОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В КОНТЕКСТІ ВИСОКОГО РІВНЯ ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ ГРОМАДЯН

Андрющенко І.С., канд. екон. наук, доц.

Літовка Ю.М., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) залишається основним джерелом бюджетних надходжень в Україні. ПДФО сплачують як наймані працівники, так і підприємці, фрілансери та особи, що отримують пасивні доходи. Система оподаткування доходів фізичних осіб передбачає диференційовані ставки залежно від виду доходу, статусу платника та розміру отримуваних коштів. Основна ставка ПДФО становить 18%, проте для окремих категорій доходів та платників застосовуються пільгові ставки від 0% до 9%. Паралельно з ПДФО нараховується військовий збір у розмірі 5% з більшості видів доходів. Військовий збір не застосовується до дивідендів, спадщини та деяких інших специфічних доходів. Загальне податкове навантаження на заробітну плату становить 23% (18% ПДФО + 5% військовий збір). 22 % Єдиного соціального внеску (ЄСВ), який спрямовується до Пенсійного фонду та інших соціальних фондів, оплачує роботодавець окремо, понад нараховану заробітну плату. Ці платежі складають значну частину доходів державного і місцевих бюджетів, а також Пенсійного фонду та фондів соціального страхування. Таким чином, загальне податкове навантаження на фонд оплати праці становило понад 41,5% при ставці військового збору 1,5%, і майже 45% після її підвищення до 5%. Це означає, що практично половина витрат роботодавця на оплату праці спрямовується до бюджетів і соціальних фондів. Для порівняння, середній рівень податкового навантаження на працю в країнах Європейського Союзу коливається в межах 37-40%, хоча він залежить від доходів, сімейного стану, наявності пільг і соціальних гарантій.

В Україні функціонує система податкової соціальної пільги (ПСП), яка мала б знижувати податкове навантаження на малозабезпечених громадян. Проте через зростання мінімальної заробітної плати та обмеження у застосуванні ПСП її охоплення постійно звужується. У 2025 році право на пільгу мали лише ті, чиї доходи не перевищували 3 840 грн на місяць – сума

значно нижча за реальний прожитковий мінімум. Тому ПСП фактично втратила ефективність як інструмент соціальної підтримки.

Ще одним важливим аспектом є співвідношення мінімальної заробітної плати та розміру податкового навантаження. У 2025 році при мінімальній зарплаті 8 000 грн працівник отримував «на руки» 6 160 грн. Це значне навантаження є суттєвим фінансовим тягарем для працівників з низькими доходами. Загальне податкове навантаження на фонд оплати праці з мінімальної заробітної плати становить 45% (3 600 грн від суми нарахування).

Високий рівень податкового навантаження стимулює розвиток тіньового сектору на ринку праці. За даними Мінекономіки, понад 20% зайнятого населення працюють неофіційно, що призводить до недоотримання значних сум ПДФО та ЄСВ бюджетами. Частина роботодавців намагається уникнути податкових витрат, переводячи працівників на часткову зайнятість або виплачуючи зарплату «в конвертах». Особливо чутливим до податкового тиску є малий та середній бізнес, де оплата праці часто близька до мінімальної. У таких умовах податки на зарплату можуть стати ключовим фактором ухвалення рішення про вихід у тінь. Зростання податкового тиску особливо відчутне в умовах війни, коли витрати домогосподарств зростають, а купівельна спроможність населення падає через інфляцію. За оцінками Міністерства фінансів, підвищення військового збору з грудня 2024 року з 1,5% до 5% принесло понад 20 млрд грн додаткових надходжень до державного бюджету у першому півріччі 2025 року. Водночас це сприяло посиленню тінізації ринку праці. В Україні ця проблема має системний характер і загострюється в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та зростання податкових ставок. За різними оцінками, понад п'ята частина економічно активного населення працює без офіційного оформлення. Це означає, що держава недоотримує значні суми ПДФО, ЄСВ та військового збору, що негативно позначається на фінансуванні соціальних програм, пенсійного забезпечення та оборонного сектору.

Основні чинники тінізації праці включають надмірне податкове навантаження, складність податкового адміністрування, низьку довіру до органів державної влади та обмежений доступ до правової підтримки з боку найманих працівників. Для роботодавців, особливо малого та середнього бізнесу, високі ставки ПДФО, ЄСВ і військового збору роблять офіційне працевлаштування економічно невигідним. Часто вигідніше виплачувати працівникам "чорну" або "сіру" зарплату, уникаючи тим самим сплату податків і соціальних внесків. Крім прямої втрати доходів, тінізація праці має і довгострокові соціально-економічні наслідки. Працівники, які не сплачують ЄСВ, не формують пенсійного стажу, втрачають право на соціальне страхування, лікарняні, декретні виплати тощо. Це породжує соціальну нестабільність та підриває принципи соціальної справедливості. Більше того, масове ухилення від сплати податків підриває загальну податкову культуру в суспільстві, коли добросовісні платники відчують несправедливість і втрату мотивації до легальної діяльності. Одним із шляхів боротьби з тінізацією праці є посилення фіскального контролю та відповідальності за порушення законодавства. Проте, надмірна фіскалізація без створення сприятливих умов

для ведення бізнесу може мати зворотний ефект – ще глибше загнати економічну активність у тінь. Тому стратегічно важливим напрямом є створення стимулюючого середовища для легального працевлаштування: зменшення ставок ЄСВ для малого бізнесу, запровадження податкових пільг для новостворених робочих місць, підвищення ефективності інспекцій праці без надмірного тиску на підприємців.

Не менш важливою є інформаційна та правопросвітницька робота серед населення. Працівники мають чітко усвідомлювати ризики неофіційної зайнятості: відсутність соціального захисту, мінімальні пенсії у майбутньому, обмеження прав у разі трудових конфліктів тощо. Держава, у свою чергу, повинна гарантувати ефективний захист прав офіційно працевлаштованих працівників, оперативне реагування на порушення трудового законодавства та розвиток сервісів для анонімного інформування про випадки «тіньової» зайнятості.

Загалом модернізація підходів до оподаткування праці має стати частиною ширшої податкової реформи, спрямованої на детінізацію економіки, підвищення ефективності адміністрування та збалансованість між доходами бюджету і добробутом населення. Особливої актуальності це набуває в контексті післявоєнного відновлення, адже від якості податкової політики залежатиме не лише наповнення бюджету, а й рівень економічної активності в державі.

ІННОВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

Бендасюк С.П., канд. екон. наук

Марценюк О.П., канд. сільгосп. наук

Інститут ветеринарної медицини НААН

Сталий соціально-економічний та екологічний розвиток, в період повоєнного відновлення, повинен ґрунтуватися на інноваційній основі у вирішенні питань забезпечення економічного зростання, соціальної стабільності, продовольчої та екологічної безпеки.

Під сталим соціально-економічним і екологічним розвитком, слід розуміти систему заходів і принципів, спрямованих на побудову оптимальної моделі суспільного розвитку, яке покликане оптимізувати наявні ресурси і особисті потреби, переосмислити власне ставлення до них. Ефективність та дієвість соціальних, економічних та екологічних заходів мають вирішальне значення для соціальної згуртованості і політичної стабільності в країні, економічного зростання, сприяють збереженню і відновленню навколишнього середовища [1].

Інноваційне забезпечення – це комплекс організаційно-управлінських, техніко-технологічних рішень, які спрямовані на модернізацію економіки, перехід

від сировинно-орієнтованої до високотехнологічної моделі розвитку. Це, в свою чергу, потребує державної підтримки, що стосується: проведення науково-дослідних робі; відбудови пошкодженої інноваційної інфраструктури; подальшої цифровізації виробничо-управлінських процесів; впровадження у виробничу діяльність екоінновацій; стимулювання інноваційного підприємництва; використання сучасних методів навчання в освітньому процесі.

З початком повномасштабного вторгнення РФ, окупація частини територій значно сповільнило соціально-політичний, економіко-екологічний розвиток країни, що призвело: до зниження рівня інвестиційної активності у наукоємні галузі; соціальну нерівність та регіональні диспропорції; недостатню ефективність впроваджуваних механізмів державно-приватного партнерства; міграцію населення і відтік висококваліфікованих кадрів.

Що стосується екологічної сфери, то проблеми проявляються, перш за все у: високій енергозалежності від викопних ресурсів; низькому рівні впроваджуваних екологічних інновацій; зростання процесів деградації ґрунтів, водних ресурсів і зменшення біорізноманіття; відсутність належного екологічного контролю та моніторингу, низька екологічна освіта і свідомість; нерівномірному доступі до інноваційних технологій; високій вартості переходу до «зеленої економіки».

Головними соціально-економічними аспектами сталого розвитку виступають: по-перше, якість життя населення – підвищення рівня добробуту, доступність до базових соціальних послуг (освіта, медицина, зайнятість), розвиток соціальної і транспортної інфраструктури. По-друге, показники економічної ефективності – впровадження інноваційних технологій та модернізація процесу виробництва, зростання продуктивності праці. По-третє, соціальна рівність і соціальна справедливість – подолання дисбалансу розвитку територій, подолання нерівності і підтримка вразливих верств населення та ін. По-четверте, впровадження інноваційних механізмів управління - цифровізація економіки, розвиток стартапів, державно-приватне партнерство.

Екологічна складова представлена заходами спрямованими на захист навколишнього середовища: раціональне використання природних ресурсів і перехід до відновлюваних джерел енергії; зниження енергозалежності; екологізація виробництва; охорону довкілля, через зменшення викидів парникових газів, зниження рівня забруднення водних ресурсів та ґрунтів; збереження природних екосистем; впровадження екоінновацій - технологій замкнутого циклу, органічне виробництво.

Таким чином, підсумовуючи вищесказане, може констатувати, що основними інноваційними напрямками забезпечення сталого соціально-економічного та екологічного розвитку є, по-перше,: модернізація і техніко-технологічне оновлення виробничих потужностей підприємства; інноваційні системи управління підприємствами; організація та менеджмент управління; економічний та екологічний напрямки; соціальне спрямування [2]. По-друге, виробництво продукції з мінімальним екологічним слідом, впровадження енергоефективних технологій і рішень у виробництво та логістику, перехід до відновлюваних джерел енергії, на замкнуті цикли виробництва для мінімізації

відходів, впровадження технологій зменшення викидів парникових газів і забруднювальних речовин [3]

Враховуючи реалії сьогодення, необхідно при прийнятті нових і оновленні діючих нормативно-правових документах, необхідно більш чітко виписати механізми підтримки і розвитку, що стосуються інноваційного соціально-економічного та екологічного розвитку країни, а саме: заходи, що спрямовані на активізацію інноваційної діяльності і стимулювання інноваційного підприємництва; фінансування наукових досліджень; залучення міжнародних інвестицій; прозорі критерії відбору проектів; податкові пільги та стимули для підприємств, що впроваджують інноваційні продукти; розбудова інноваційної інфраструктури; розвиток державно-приватного партнерства у високотехнологічних галузях; створення національного інноваційного фонду для фінансування проектів із відновлюваної енергетики, цифровізації та екотехнологій; створення експортно-кредитних агентств та спеціальних програм.

По-друге, зміцнення соціальної стабільності й зменшення нерівності та диспропорцій між регіонами країни (Соціальний розвиток) - створення та розвиток стартапів у сфері охорони здоров'я та соціальних послуг; запровадження адресних соціальних програм для вразливих груп населення; підтримка розвитку сільських територій, депресивних та деокупованих територій; напрацювання/оновлення програм підвищення рівня зайнятості; запровадження цифрових технологій у системи охорони здоров'я й освіти та ін.; удосконалення механізмів регіонального розвитку;.

По-третє, екологічний розвиток - впровадження екологічних інновацій; розвиток відновлюваної енергетики (сонячної, вітрової, біоенергетики); впровадження принципів циркулярної економіки; екологізація аграрного сектору (органічне виробництво, збереження ґрунтів, біопрепарати); посилення контролю за викидами CO₂; розвиток екологічного транспорту.

По-четверте, формування нових та удосконалення існуючих інституційно-управлінських і науково-освітніх механізмів підтримки сталого розвитку, а саме: створення національної системи управління сталим розвитком, координаційних органів для управління та контролю виконання прийнятих стратегій/програм; прозорі механізми відбору та оцінки інноваційних проектів; розбудова інноваційних центрів на деокупованих територіях; інтеграція принципів сталого розвитку в освітні програми всіх рівнів; навчання, підготовка/перепідготовка і підвищення кваліфікації фахівців із інноваційного менеджменту; проведення регулярних інформаційних кампаній підвищення екологічної свідомості населення; посилення екологічного законодавства та системи моніторингу; екологічна освіта та просвіта.

Таким чином, подолання соціальних, економіко-екологічних проблем у процесі повоєнного відновлення країни на засадах інтеграції соціальних, економічних і екологічних аспектів потребує інноваційного забезпечення, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної економіки, формування соціально-правового, справедливого суспільства та безпечного

екологічного довкілля. Де, ключовими завданнями виступатимуть: активізації інноваційної діяльності та модернізація економіки; зміцнення соціальної стабільності й зменшення нерівності; впровадження у виробництво екологічних інновацій; формування інституційних і науково-освітніх механізмів підтримки сталого розвитку.

Інноваційність як одна з стратегічних засад сталого розвитку забезпечує перехід від ресурсомістких до ресурсоефективних технологій – підвищення ресурсоефективності; зменшення екологічного навантаження; розвиток «розумних» міст і цифрової інфраструктури; нові форми зайнятості й підвищення соціальної мобільності, а також поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей.

Інформаційні джерела:

1. Vernadsky V.I. Scientific Thought as a Planetary Phenomenon / Vernadsky Philosophical thoughts naturalist – М.: Nauka, 1988. 520 p
2. Дем'яненко Т. Напрями забезпечення сталого розвитку інноваційно-орієнтованих підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2024. № 18 (36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-09)
3. Брагіна О. С. Інноваційність як джерело забезпечення сталого розвитку підприємства. Проблеми економіки № 3 (61), 2024.- С.156-161.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ

Білоусько Т.Ю., канд. екон. наук, доц.

Ревенко Д.В., здоб. ступ. PhD

Державний біотехнологічний університет

Інноваційний розвиток підприємств агробізнесу є головним фактором їх ефективного функціонування та визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності. Відповідно, на кожному підприємстві необхідно приділяти щільну увагу розробці інноваційної стратегії, що є однією з функціональних стратегій та постійно працювати в пошуку тих інновацій, запровадження яких сприятимуть інтенсифікації виробництва, підвищенню продуктивності праці, ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності продукції та підприємства.

Актуальність розробки інноваційних стратегій та запровадження інновацій у виробництво посилюється необхідністю зміцнення власних позицій вже сьогодні, у часи широкомасштабного вторгнення, та необхідністю майбутнього, післявоєнного відновлення аграрного потенціалу України. Сьогодні ми відмічаємо величезні втрати аграрного бізнесу внаслідок військових дій – це й зруйнуванні виробничі приміщення та інфраструктура, заміновані посівні площі, знищена (вкрадена, пошкоджена) техніка та

обладнання, порушені логістичні зв'язки, втрата кваліфікованих працівників внаслідок міграції з небезпечних територій. У вартісному виразі, за даними Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, збитки та втрати аграрного бізнесу внаслідок війни склали на 2025 р. понад 74 млрд євро. При цьому зазначається важливість розвитку аграрного сектору, який за даними 2024 р. згенерував майже 15% ВВП та 60% експортних доходів. В цілому, з початку війни завдяки експорту понад 230 млн т сільськогосподарської продукції, було отримано більш ніж 81 млрд дол. США валютних надходжень [1].

У повоєнний період наша країна постане перед новими викликами. Так, експерти Світового банку вважають, що ВВП України зменшиться на третину (порівняно з 2022 р.). На відновлення необхідно буде залучати значні інвестиції. Тому вже сьогодні треба формувати стратегічні засади інноваційної моделі розвитку економіки як на рівні держави, так й на рівні окремих підприємств.

Безпосередньо, стратегія інноваційного розвитку передбачає пошук та запровадження принципово нових видів діяльності, сучасних технологій, нових форм організації праці, виробництва та збуту продукції. Наскільки ефективним буде запровадження інноваційних стратегій, покаже збільшення прибутковості, рентабельності виробництва, зміцнення конкурентних позицій на ринках аграрної продукції та підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та підприємств аграрного сектору [2].

Міністерство аграрної політики та продовольства України в липні 2023 р. представило Стратегію розвитку агропромислового комплексу, яка передбачає безпеку та якість харчової продукції, розвиток логістики, інтеграцію виробників та переробників, створенні агрокластерів, поглиблення міжнародного співробітництва, інтенсифікації галузей рослинництва та тваринництва, впровадження інноваційних технологій тощо.

Зазначимо, що серед інноваційних технологій в галуз рослинництва найбільш пріоритетними сьогодні є цифровізація бізнес-процесів та запровадження технологій «розумного» або «точного землеробства» [3,4]. Ці технології передбачають створення можливостей для дозованого та контрольованого внесення добрив в ґрунт та використання засобів захисту рослин, насамперед, пестицидів. Крім того, точне землеробство сприяє екологізації аграрного виробництва та збереження навколишнього середовища. Використання даних GPS дозволяє покращити маршрути та зменшити, або взагалі, уникати втрат ресурсів. Безпілотні літальні апарати дають можливості збирати (за допомогою розташованих на полях датчиків) інформацію (волога, необхідність в добривах, температура на полі та ін.) для прийняття рішень щодо здійснення додаткових технологічних операцій. Дрони також можна запрограмувати на виявлення бур'янів та шкідників. Серед цифрових інструментів потрібно зазначити: використання телеметричних систем, що передбачає впровадження інформаційної системи для отримання та передачі даних про параметри зрошення протягом року з урахуванням інших метеорологічних параметрів; монітори врожайності (збір даних) – вимірювання в режимі реального часу кількості зерна, що проходить через комбайн під час

збирання за допомогою встановлених на техніці датчиків; технологія змінної норми (VRT), що дозволяє вносити добрива, насіння, хімікати, гіпс, воду для поливу та інші ресурси у різних нормах по всьому полю без ручного налаштування обладнання.

В галузі тваринництва відмітимо актуальність запровадження автоматизованого виявлення тепла (збір даних), що є ключовим фактором репродуктивної продуктивності молочного стада; цифрові системи огорожі із акустичним стимулом; відстеження худоби (інструмент підтримки прийняття рішень), що аналізує раціон худоби та її продуктивність.

Вважаємо, що запровадження цих та інших технологій сприятиме повоєнному відновленню агробізнесу та підвищенню його конкурентоспроможності, а тому вже сьогодні ці заходи повинні бути враховані у стратегічних планах розвитку підприємств.

Інформаційні джерела:

1. Збитки і втрати агросектору внаслідок війни становлять понад 74 млрд євро. URL: <https://hospodar.ua/post/11365-> (дата звернення: 29.09.2025 р.)
2. Білоусько Т.Ю. Використання матричних методів в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія «Економіка АПК і природокористування»*. 2013. № 5. С. 121–129.
3. Сойма С.Ю., Білоусько Т.Ю., Вдовічена О. Г. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115>
4. Коваленко Н. В., Юрченко О. А., Пауліна Т. К. Цифровізація бізнес-процесів аграрних підприємств: технології та інструменти. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2024. № 40. С. 309-316

ІННОВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИНЕРГІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЗЕД АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Бернацький О.Є., здоб. ступ. PhD

Державний біотехнологічний університет

Розбудова сталого розвитку економіки України в аграрному секторі базується на вдосконаленні системи господарського механізму управління зовнішньо-економічною діяльністю (ЗЕД), адже виробництво сільськогосподарської продукції, її переробка та реалізація є головним чинником формування економічного фундаменту країни. У Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2025-2030 роки зазначено, що забезпечення ефективного функціонування господарського механізму аграрної сфери – головна умова підвищення ефективності виробництва, продовольчої безпеки і тому є пріоритетним завданням держави [1].

Господарський механізм управління ЗЕД виступає системоутворюючим елементом, який поєднує економічні, організаційно-правові та управлінські

інструменти реалізації експортного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Основу господарського механізму становить система управлінських рішень, спрямованих на формування ефективної моделі виробництва, просування та збуту агропродукції за межами країни. Його структура включає [2]:

- економічні важелі – ціноутворення, кредитування, податкове стимулювання, державні дотації;
- організаційно-інституційні елементи – експортні агентства, аграрні біржі, логістичні центри;
- інформаційно-аналітичні механізми – цифрові платформи моніторингу зовнішніх ринків, аналітика попиту, міжнародна сертифікація;
- правове забезпечення – регулювання зовнішньоекономічних операцій відповідно до угод СОТ, Угоди про асоціацію Україна – ЄС та національного законодавства.

Реалізація сільськогосподарської продукції на зовнішніх ринках потребує синергії державного регулювання та підприємницької ініціативи. Держава формує інституційні умови – торговельні угоди, митні пільги, сертифікаційні процедури, програми підтримки експорту. Водночас суб'єкти господарювання адаптують власну стратегію до вимог міжнародного ринку, підвищують якість продукції, впроваджують стандарти ISO, HACCP, GlobalG.A.P.

Серед сучасних інновацій у механізмі управління ЗЕД аграрного сектору варто відзначити цифровізацію торговельних процесів (e-Export, e-Certificate), розвиток аграрного маркетингу та формування логістичних кластерів, що сприяють оптимізації витрат і підвищенню прозорості поставок. Ці інструменти забезпечують оперативну взаємодію між виробниками, експортерами та споживачами, а також зменшують ризики, пов'язані з кон'юктурними коливаннями на світових ринках (рис. 1).

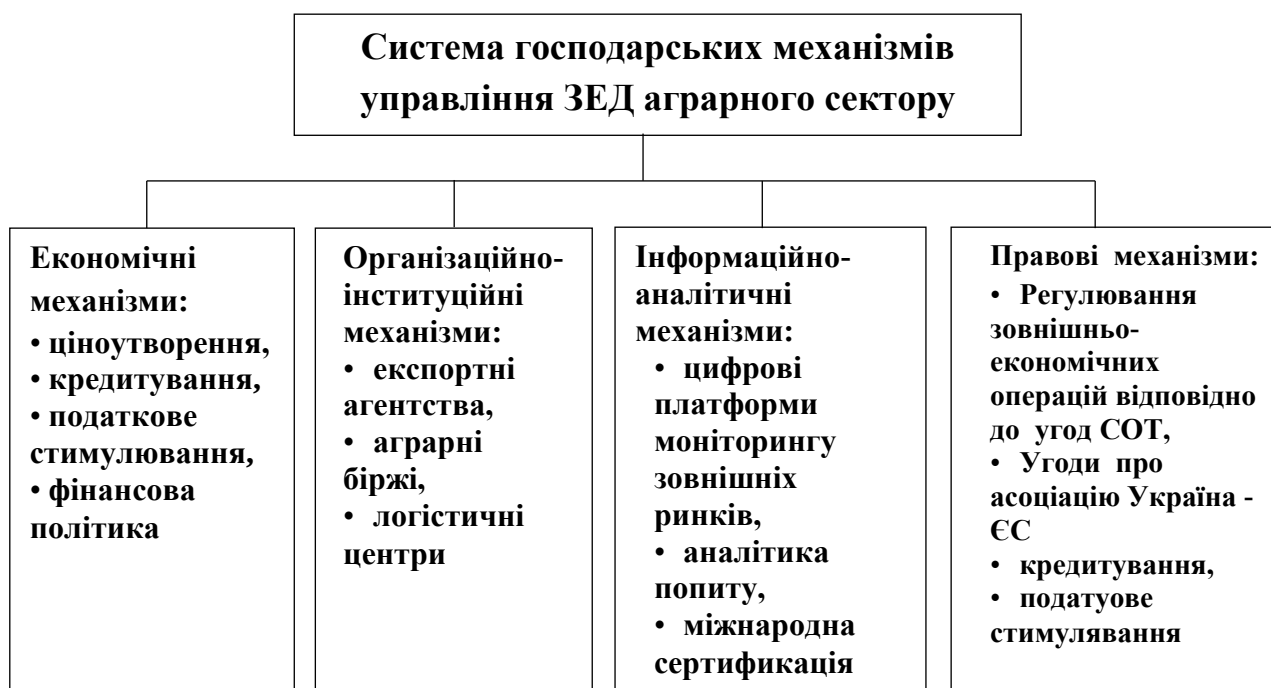


Рис. 1. Синергія господарських механізмів управління ЗЕД в аграрному секторі економіки України

На сьогодні важливо активізувати роботу з приведення вітчизняного законодавства у відповідність з правом Європейського Союзу (*acquis EC*) щодо розвитку сільського господарства, зосереджуючися на вимогах, що випливають з Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, та зміцнити інституційну спроможність для формування і реалізації аграрної політики на основі достовірних даних про стан сільського господарства, здійснювати належний контроль та моніторинг ефективності державних програм підтримки, забезпечити залучення активних виробників сільськогосподарської продукції до участі у реалізації аграрної політики, зокрема шляхом реєстрації виробників у Державному аграрному реєстрі, сформувати дієву систему поширення сільськогосподарських знань та інновацій [3].

Таким чином, господарський механізм управління ЗЕД у процесі реалізації сільськогосподарської продукції є динамічною системою, що поєднує економічні стимули, державне регулювання та інноваційні технології. Його ефективність визначає не лише прибутковість аграрного сектору, а й стратегічну конкурентоспроможність України на глобальному продовольчому ринку.

Реалізація синергійного підходу щодо з удосконалення господарських механізмів управління ЗЕД аграрного сектору дозволить мати наступні позитивні фактори, що вплинуть на капіталізацію результатів економічних операцій: додана вартість для виробників/експортерів; здешевлення вартості логістики і експорту; ефективне функціонування експортного тендерного органу; прискорення обороту логістичних потужностей (наземна і портова логістика); швидкість обертання коштів; кумулятивний ефект на логістику через збільшення обсягів експорту; розширення експорту (особливо для малого і середнього бізнесу); стабільна (без дефолтів) поставка товару для трейдерів-експортерів; можливість прямого хеджування (страхування зміни ціни між вартістю фізичної поставки і вартістю ф'ючерсного контракту); імплементація ф'ючерсного контракту на українську агропродукцію; залучення іноземного капіталу; логістичні ф'ючерси (є потенційна ідея наукового пошуку); доступне фінансування для виробників с.-г. продукції.

Висновки. Синергія господарських механізмів у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств є ключовою умовою підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості на світових ринках. Вона забезпечує комплексну взаємодію фінансових, організаційних, правових, маркетингових і виробничих інструментів управління. Ефективна інтеграція економічних важелів і державних стимулів сприяє активізації експорту сільськогосподарської продукції, розвитку кооперації, формуванню ланцюгів доданої вартості та переходу від сировинної до інноваційно орієнтованої моделі аграрного експорту.

Синергійний підхід до управління ЗЕД передбачає узгодження дій між державними структурами, аграрними підприємствами, банківським сектором і міжнародними партнерами. Це створює умови для збалансованого розвитку зовнішньої торгівлі, залучення інвестицій і підвищення ефективності

використання ресурсів. Інноваційна та цифрова трансформація господарського механізму ЗЕД забезпечує прозорість процесів, скорочення транзакційних витрат і підвищення адаптивності аграрного бізнесу до змін глобального середовища. У перспективі синергія господарських механізмів ЗЕД має бути спрямована на створення інституційного середовища співпраці між державою, бізнесом і наукою, що сприятиме сталому розвитку аграрного сектору України як активного учасника міжнародного економічного простору.

Інформаційні джерела:

1. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/l540511>.
2. Геєць В. М. Кластерна модель розвитку економіки: теоретико-методологічні засади. Економіка України. № 5, 2020. С. 4–15.
3. Нагаєв В. М., Кускова С. В., Бернацький О. Є. Кластерна організація агробізнесу за методичним супроводом професора Г.Є. Мазнева. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали IX Міжнар. науково-практичної конф. (присвяченої пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева), 06-07 березня 2025 р. Частина 1. Харків: ДБТУ, 2025. С. 15-19. <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/03/conf-06-07-03-25-mater1.pdf>.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ЗАСАДАХ БІОЕКОНОМІКИ

Будякова О.Ю., канд. екон. наук, доц.

Київський національний університет технологій та дизайну

Стратегічною метою сталого розвитку є задоволення людських, матеріальних та духовних потреб, прагнень і мрій про краще життя та добробут. Досягнення цієї мети вимагає підтримання таких стандартів споживання, які вписуються в межі екологічних можливостей і є доступними для всіх учасників суспільних, економічних та соціальних процесів. Ключовою вимогою є те, що експлуатація ресурсів, напрямок технологічного розвитку та зміни в інституціях були гармонійними та сприяти зростанню як поточних, так і майбутніх можливостей для задоволення людських потреб та прагнень людини.

Глобальна концепція сталого розвитку передбачає управління, в основу якого покладене досягнення балансу у розвитку трьох основних елементів: економічного зростання, соціальної інтеграції та захисту навколишнього середовища [1].

Ідеї, закладені в концепції сталого розвитку, передбачають:

- 1) Гармонійний розвиток та використання природних (натуральних) ресурсів виробництва та навколишнього середовища (земля, вода, ліси, мінеральні ресурси тощо), з одного боку, та людських ресурсів (людського капіталу) – з іншого;

2) Поєднання цілей економічного та соціального розвитку з вимогою збереження навколишнього середовища та природних екосистем;

3) Збереження впровадження та подальший розвиток кращих практик, що, сприяють досягненню Цілей сталого розвитку.

Принципи концепції сталого розвитку:

1) Всеохоплюючий (глобальний) комплексний підхід до взаємозв'язку між економікою, екологією та соціальною складовою;

2) Зобов'язання вирішувати глобальні проблеми людства для: урядів, неурядових організацій, міжнародних організацій, громадських організацій, підприємств, організацій, громадян тощо.

3) Задоволення розумних потреб у зв'язку зі зміною підходу від споживацького до екологічного способу життя.

На основі цих цілей, ідей та принципів побудована структура концепції, яка гармонізовано та збалансовано формують складові сталого розвитку – економіку, навколишнє середовище та соціальну сферу й об'єднує три системи: соціально-економічну, соціо-екологічну та еколого-економічну, які доповнюють одна одну та підтримуються з боку державної влади.

Соціально-економічна система постає сукупністю взаємопов'язаних в одне ціле соціально-економічних елементів (люди, ресурси, економічні та соціальні явища, відносини, процеси тощо), взаємодія між якими зумовлює появу якісно нової цілісності [2].

Соціально-економічна система черпає свої ресурси з природи. З економічної точки зору, оптимальне використання обмежених природних ресурсів має ключове значення для цієї концепції.

Еколого-економічна система передбачає обмежене певною територією взаємозалежне функціонування екологічної і економічної систем, що утворюють цілісну систему з емерджентними властивостями, елементи якої зв'язані матеріально-фінансово-енергетичними потоками [3].

Еколого-економічна система складається з саморегульованих екосистем, більшість основних компонентів яких є невідновлюваними. Порушення взаємозв'язків між ними призводить до руйнування всієї системи. З екологічної точки зору сталий розвиток має забезпечувати стабільність біологічних та фізичних систем.

Соціоекологічна система, за Г.О. Бачинським [4], – це територіальна соціоприродна саморегульована система, динамічна рівновага якої повинна забезпечуватися людським суспільством. Така система є антропоцентричною внаслідок особливої ролі людства. Соціоекологічні системи мають дві системи саморегуляції – природну і людську, цілі яких часто не збігаються.

Соціо-екологічна система охоплює штучно створені підсистеми з чітко вираженими суб'єктами управління та ієрархією. Ці підсистеми мають різний ступінь впорядкованості, що залежить від прийнятих та нав'язаних моделей.

З соціальної точки зору концепція сталого розвитку спрямована на збереження соціальної та корпоративної стабільності, в тому числі зменшення кількості деструктивних конфліктів. Без справедливого розподілу ресурсів та можливостей між усіма членами суспільства, сталий розвиток неможливий [4].

Пересічені області відображають зони можливого розвитку:

- допустимий екологічний баланс;
- справедливий соціальний добробут;

– корпоративну соціальну відповідальність та сталий розвиток – гармонійний та одночасний розвиток трьох аспектів зокрема за моделлю сталої циркулярної біоекономіки [5].

Головною загальною проблемою з початку війни є те, що економічний та екологічний прогрес піддається нападам, що руйнує надії на зелену та стійку економіку в Україні. Війна завдала широкомасштабної та серйозної шкоди навколишньому середовищу та спричинила як негайні, так і довгострокові наслідки для здоров'я людей, екосистем, економіки України та за її межами. Наслідки збройного вторгнення матимуть тривалий негативний вплив на здатність національної економіки запобігати та адаптуватися до зміни клімату. [6].

Забезпечення сталого розвитку передбачає перехід до такої економічної моделі, де використовуються відновлювані ресурси для стабільного зростання, забезпечується зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, покращення якості життя людей, що узгоджується з Цілями сталого розвитку ООН.

Такою економічною моделлю є зокрема біоекономіка, яка є інструментом та механізмом досягнення цілей сталого розвитку та на циркулярній основі забезпечує збалансованість усіх трьох вимірів: економічний розвиток, соціальну стійкість та екологічну сталість.

Соціально-економічні засади забезпечення сталого розвитку на засадах біоекономіки в Україні передбачають створення нових «зелених» робочих місць, забезпечення продовольчої безпеки, підтримку сільських громад, розвиток інновацій та сприяння використанню відновлюваних ресурсів для зменшення залежності від викопного палива та збереження довкілля. Біоекономіка сприяє соціальній справедливості, інклюзивному розвитку, підвищенню рівня життя та створенню нових можливостей для економічного зростання, що є ключовими для досягнення сталого розвитку у повоєнному відновленню економіки.

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».

Інформаційні джерела:

1. Фірсова С.Г., Білорус Т.В. Корпоративна соціальна відповідальність як основа сталого розвитку організації, держави та суспільства. Зелена трансформація та стала біоекономіка : монографія / за наук. ред. А. А. Олешко, О. Ю. Будякової. – Київ : КНУТД, 2024. – 496 с. С. DOI 10.30857/978.617.7763.34.4 <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/27008>
2. Сардак С.Е. Механізм управління соціально-економічною системою. Європейський вектор економічного розвитку. 2010. № 1(8). С. 191-201.
3. Каленська О. О. Еколого-економічна система регіону: визначення, структура, взаємодії. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2010. №1. С. 83-88. URI: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/814>
4. Бачинський Г.О. Соціоекологія: Український шлях у майбутнє. Універсум. 1996. № 2. С. 18-23.
5. Будякова, О., & Суддя, Ю. (2025). Корпоративна соціальна відповідальність у парадигмі сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*, (2 (53), 455-463. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-64>

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОСТІ

Горох О.В., канд. екон. наук, доц.

Шокот Н.В., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Забезпечення стабільного та зростаючого рівня прибутку стає викликом у сучасному бізнес-середовищі, що характеризується постійними змінами та конкурентним тиском.

Прибутковість – один із найважливіших показників ефективності діяльності підприємства, що відображає його здатність не тільки покривати витрати, але й забезпечувати розвиток, інвестиції та конкурентоспроможність на ринку. У сучасних умовах глобалізації, нестабільності ринків і прискореної технологічної трансформації традиційні підходи до управління прибутком опиняються під тиском змін. У цьому контексті інновації стають стратегічним інструментом підвищення прибутковості.

Прибуток – це позитивна різниця між доходами від реалізації продукції (послуг) та витратами, пов'язаними з її виробництвом та реалізацією. Рентабельність або прибутковість – відношення прибутку до певної бази (капіталу, активів, власного капіталу тощо. У науковій літературі є твердження, що прибутковість слугує своєрідним сигналом про ефективність управлінських рішень і конкурентну спроможність, з яким не можна не погодитися [1].

На сьогодні традиційні методи управління прибутком, такі як: контроль і зниження витрат (сировина, енергія, заробітна плата), оптимізація виробничих процесів, масштабування обсягів виробництва та продажів, цінова політика (підняття цін, гнучке ціноутворення), диверсифікація діяльності не дуже ефективні. Адже їхня ефективність часто обмежена зовнішніми факторами: конкуренція змушує знижувати ціни, ринки насичуються, витрати ростуть, державне регулювання вводить нові обмеження. Ці обмеження стимулюють пошук нових засобів – інновацій. Тому традиційні методи іноді ведуть до витискання з підприємства ресурсів (скорочення кадрів, зменшення якості), що може негативно відбитися на довгострокових перспективах. У багатьох галузях конкуренти мають доступ до тих самих технологій, тому змагання лише ціною або витратами швидко зменшує маржу.

Інновації сприяють зниженню середньої собівартості за рахунок технологічної ефективності, збільшенню доходів через нові продукти або послуги, відкриттю нових ринків, підвищенню цінової гнучкості. У європейських країнах в середньо- та високотехнологічних галузях, компанії, що впроваджували продуктову інновацію, отримували премію інновацій у показниках прибутковості [2]. Взагалі інновації мають тривалий позитивний вплив на прибутковість фірм у часовому розрізі.

Системні вкладення в дослідження та розробки стають джерелом технологічного прориву та конкурентних переваг. Використання систем Business Intelligence, Big Data, штучного інтелекту дає змогу прогнозувати ринкові тренди, оптимізувати виробництво, реагувати на зміни попиту й ефективно управляти ресурсами. Інформаційне забезпечення – одна з ключових складових сучасного управління прибутком із інноваційним підходом.

Підприємства, що формують культуру інновацій, стимулюють ініціативність працівників, гнучкість організації, швидке прийняття рішень. Корпоративна культура як фактор диференціації може обумовити різницю у прибутковості всередині галузі [3].

Крім власних ресурсів, важливо використовувати гранти, венчурний капітал, державні програми підтримки інновацій. Це знижує ризик і фінансове навантаження на підприємство у ранніх етапах інновацій. Необхідно закладати інновації у стратегію підприємства, визначати горизонти розвитку (наприклад, модель трьох горизонтів інновацій) і створювати портфель інвестицій з урахуванням ризиків та потенційної віддачі. Інноваційні проєкти можуть стати новими бізнес-напрямами – наприклад, цифрові сервіси, передплатні моделі, платформи. Це дає змогу зменшувати залежність від основного продукту [4].

Також регулярне відстеження конкурентної поведінки, технологічних трендів і споживчих уподобань дає змогу коригувати інноваційні напрями та уникати втрат.

Успішна інноваційна стратегія може призвести до:

- стабільного зростання прибутковості,
- підвищення рентабельності активів і власного капіталу,
- покращення фінансової стійкості,
- зміцнення бренду як інноваційної компанії.

Отже, управління прибутковістю підприємства на засадах інноваційності – це не просто додатковий інструмент, а необхідна еволюція класичних підходів у сучасних умовах. Інновації дозволяють створювати нову цінність, відкривати ринки, підвищувати ефективність і збільшувати маржу. Проте вони супроводжуються ризиками: інвестиції, затримка ефекту, конкуренція.

Щоб перейти від ідей до результатів, підприємству потрібно сформувати комплексну систему управління прибутком, яка враховує інноваційні механізми: інвестиції в НДДКР, аналітику, організаційні зміни, фінансування. Впровадження такого підходу здатне забезпечити сталий розвиток, конкурентні переваги і підвищити довгострокову прибутковість.

Інформаційні джерела:

1. Боденчук Л.Б., Боденчук Л.С., Нідельчу В.В. «Формування системи управління прибутком підприємства». *Економіка та суспільство*, № 50, 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-25>
2. Кроулі, Ф., та Макканн, П. (2018). Інновації та продуктивність фірм у Європі: дані з країн, що розвиваються з інноваційною та перехідною економікою. *Прикладна економіка*, 50 (11), 1203–1221.
3. Banning F., Reale J., Roos M. «The Complexity of Corporate Culture as a Potential Source of Firm Profit Differentials». 2023 URL: https://arxiv.org/abs/2305.14029?utm_source=chatgpt.com
4. Остапенко В., Тохтамиш Т. Формування системи управління прибутком підприємства: інноваційний підхід. (2023). *Право та інноваційне суспільство*, 2 (21), 34-44. URL: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2023-2\(21\)-3](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2023-2(21)-3)

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЖІНОЧОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Грінченко Р.В., д-р екон. наук, проф.

Одеський національний економічний університет

Сутність розвитку жіночого підприємництва в умовах війни в Україні полягає у формуванні та активізації економічної діяльності жінок як повноправних суб'єктів господарювання, здатних створювати власні бізнеси, забезпечувати зайнятість і генерувати додану вартість у складних соціально-економічних умовах. Жіноче підприємництво не обмежується лише економічним аспектом, воно має також соціальне та культурне значення, оскільки сприяє розширенню можливостей для самореалізації, зміцненню ролі жінки у суспільстві та підвищенню рівня гендерної рівності.

В умовах воєнного стану важливість розвитку жіночого підприємництва посилюється з кількох причин. По-перше, жінки часто стають основними годувальницями родин через мобілізацію чоловіків, втрату роботи або вимушене переміщення, тому саме вони беруть на себе відповідальність за забезпечення стабільного доходу. По-друге, жіноче підприємництво сприяє

відновленню локальних економік, оскільки більшість жіночих бізнесів зосереджені у сфері малого та середнього підприємництва, що є гнучким, швидко адаптується до нових умов та відповідає потребам місцевих громад [1].

Жіночі підприємницькі ініціативи в умовах війни часто мають інноваційний характер: вони пов'язані з розвитком онлайн-торгівлі, сфери послуг, креативної індустрії, соціального підприємництва та виробництва товарів першої необхідності. Такі бізнеси не лише підтримують економічну активність, але й сприяють вирішенню гуманітарних проблем, створенню робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, а також формуванню середовища взаємодопомоги та стійкості громад.

Однією з ключових тенденцій є суттєве зростання числа жінок, які реєструють бізнес, навіть попри труднощі, викликані війною. За даними аналітиків, частка жінок серед нових ФОП у 2023 році перевищила половину, що свідчить про значний мотив: потреба у стабільності доходу та можливості адаптації до нових умов [2].

Дослідження також показують, що війна стала і стимулом, і викликом одночасно - для деяких жінок вона спрацювала як каталізатор започаткування бізнесу. Близько 18–20 % жінок у дослідженнях заявляють, що саме з початку війни вирішили відкрити власний бізнес або реалізувати бізнес-ідею. При цьому велика частина вже працюючих жінок зазначає, що війна прямо чи опосередковано вплинула на їхню підприємницьку діяльність - через зміни у логістиці, дефіцит ресурсів, коливання попиту й цін [3].

Ще одна стійка тенденція - збільшення частки бізнесу, який ведеться жінками у секторах, більш адаптованих до обмежень війни. Це сфери послуг, освіти, дрібного виробництва, ремесел, соціального підприємництва, а також онлайн-комерція. Багато жінок-підприємниць наголошують на акценті на якості, індивідуальному підході та екологічності чи автентичному характеру продуктів.

Фінансування залишається значним бар'єром: більшість використовує власні заощадження або доходи для старту чи розвитку бізнесу. Лише невелика частина жінок здобуває зовнішнє фінансування, через складність процедур або недостатню інформацію. Також важливою є роль підтримки з боку держави і міжнародних організацій у вигляді освітніх програм, грантів, консалтингу. Наприклад, програми «Дія.Бізнес» та інші ініціативи, створені спеціально для жінок, відіграють вирішальну роль [2].

Важливість розвитку жіночого підприємництва в умовах війни визначається також його внеском у післявоєнне відновлення України. Жінки-підприємці здатні стати рушійною силою економічної трансформації, орієнтованої на інновації, соціальну відповідальність та сталий розвиток. Підтримка жіночих бізнесів через державні програми, міжнародні гранти та освітні ініціативи має стратегічне значення, адже вона дозволяє не лише забезпечити виживання у кризових умовах, а й закласти фундамент для довгострокового економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності країни.

Інформаційні джерела:

1. Hrinchenko, R., Kovalyov, A., Litvinov, O., Yermachenko, V., Sidak, M. (2025). Peculiarities of adaptation to changes of Ukrainian and Slovak enterprises: preconditions for emergence and management model. *Access to science, business, innovation in the digital economy*. 2025. 6(1). P. 122-140. URL: [https://doi.org/10.46656/access.2025.6.1\(7\)](https://doi.org/10.46656/access.2025.6.1(7))
2. Жіноче підприємництво під час війни: результати дослідження. Електронний ресурс. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/zhinoche-pidpriemnytstvo-pid-chas-viiny-rezultaty-doslidzhennia?utm_source=chatgpt.com
3. 90% жінок-підприємниць зазначають, що війна в Україні мала вплив на їх бізнес. Електронний ресурс. URL: https://rubryka.com/2023/07/20/zhinoche-pidpryyemnytstvo-pid-chas-vijny/?utm_source=chatgpt.com

СТАЛИЙ РОЗВИТОК У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ОХОРОНИ ПРАЦІ

Євтушенко Н.С., канд. техн. наук, проф.

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Сталий розвиток у сучасному світі є фундаментальною концепцією, яка визначає стратегічні орієнтири розвитку держав, суспільств та бізнесу. Його сутність полягає у гармонійному поєднанні економічного зростання, соціальної справедливості, екологічної безпеки та правової упорядкованості. Для України ця парадигма набуває особливого значення, оскільки країна перебуває в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, глобальних викликів і потреби в інтеграції до міжнародного співтовариства на засадах інноваційності та збалансованості[1,с.120]. У центрі уваги сталого розвитку опиняється людина, її добробут, права, безпека і можливості для самореалізації, що безпосередньо пов'язано з питаннями соціальної відповідальності та охорони праці.

Соціально-економічні аспекти сталого розвитку передбачають створення умов для інноваційного економічного зростання, здатного забезпечити високий рівень життя населення.

Інноваційність стає рушійною силою модернізації економіки, зростання продуктивності праці та підвищення конкурентоспроможності країни. Водночас економічний розвиток не може розглядатися ізольовано від соціальної сфери: він повинен забезпечувати справедливий розподіл благ, створення нових робочих місць, доступність освіти та медицини, розвиток соціальної інфраструктури. Збалансованість означає гармонійне поєднання економічних інтересів із потребами суспільства, з урахуванням не лише нинішніх, а й майбутніх поколінь. У цьому сенсі концепція «зеленої економіки» стає перспективним напрямом, оскільки поєднує економічну ефективність з екологічною відповідальністю [2,с.381]. Правові аспекти сталого розвитку забезпечують формування чітких правил гри для всіх суб'єктів господарювання, державних органів і громадян. Саме законодавство є тим

механізмом, який гарантує баланс між економічною діяльністю та соціальною відповідальністю.

Українська правова база в цій сфері включає Конституцію, закони про охорону навколишнього середовища, охорону праці, соціальний захист, а також нормативні акти, що регламентують інноваційну діяльність і розвиток підприємництва [3,с.51].

Важливе місце займає інтеграція міжнародних стандартів і угод, зокрема Цілей сталого розвитку ООН, які визначають глобальні пріоритети на період до 2030 року. Наявність чіткої правової основи дозволяє запобігати порушенням, стимулювати соціально відповідальну поведінку бізнесу та забезпечувати захист прав громадян. Особливої уваги заслуговує соціальна відповідальність, що стає стратегічною складовою сталого розвитку. Вона передбачає добровільне взяття на себе зобов'язань державою, бізнесом та громадянами щодо врахування інтересів суспільства, дотримання етичних принципів, збереження довкілля та забезпечення безпеки людини.

Соціальна відповідальність бізнесу полягає не лише у сплаті податків чи створенні робочих місць, але й у впровадженні програм розвитку персоналу, підтримці місцевих громад, реалізації екологічних ініціатив.

Вона має багатовимірний характер і включає економічний, екологічний та соціальний виміри [4,с.71]. Наприклад, великі промислові компанії все частіше звітують не лише про фінансові результати, але й про соціальні та екологічні показники, впроваджуючи принципи ESG (Environmental, Social, Governance). Важливим елементом соціальної відповідальності є охорона праці.

Вона виступає одним із ключових індикаторів відповідального ставлення бізнесу до своїх працівників. Безпека праці та здоров'я персоналу є не лише законодавчою вимогою, але й стратегічною інвестицією у людський капітал [5,с.54]. У сучасних умовах охорона праці виходить за межі традиційних заходів безпеки і включає використання інноваційних технологій: автоматизованих систем моніторингу ризиків, роботизації небезпечних виробничих процесів, впровадження міжнародних стандартів управління безпекою праці, таких як ISO 45001.

Це дозволяє знизити рівень виробничого травматизму, підвищити мотивацію працівників та зміцнити імідж компанії як соціально відповідального роботодавця. На міжнародному рівні значну роль відіграють конвенції Міжнародної організації праці (МОП), які визначають мінімальні стандарти умов праці, тривалості робочого часу, захисту від професійних захворювань. Держави, що приєдналися до цих конвенцій, зобов'язуються дотримуватися їх у своїй внутрішній політиці.

В Україні діє Закон «Про охорону праці», який передбачає комплекс правових, соціально-економічних, організаційних та технічних заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини. Його виконання є важливою складовою соціальної відповідальності як держави, так і роботодавців [6,с.56]. Не менш важливим чинником забезпечення сталого розвитку є соціальна відповідальність держави. Вона полягає у створенні справедливої системи розподілу ресурсів, розвитку соціальної інфраструктури,

підтримці освіти та науки, гарантуванні рівних можливостей для всіх громадян. Держава повинна не лише формувати законодавчу базу, але й активно підтримувати інновації, стимулювати розвиток підприємництва, забезпечувати захист прав працівників і громадян.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує роль освіти як інструменту формування свідомого громадянина, здатного брати участь у розбудові інноваційного та відповідального суспільства. Освіта та наука виступають фундаментом сталого розвитку, оскільки саме вони формують людський капітал, розвивають критичне мислення та створюють умови для впровадження інновацій [7,с.282].

Соціальна відповідальність громадян теж має велике значення. Вона проявляється у дотриманні законів, повазі до прав інших людей, раціональному споживанні ресурсів, участі у суспільно важливих ініціативах. Лише за умови активної участі кожного громадянина у процесах змін можна досягти справжнього прогресу [8,с.97].

Формування культури соціальної відповідальності можливе через освітні програми, громадські ініціативи та приклади відповідальної поведінки бізнесу й держави.

Таким чином, забезпечення сталого розвитку на засадах інноваційності та збалансованості вимагає комплексного підходу, що поєднає соціально-економічні, правові аспекти, соціальну відповідальність та охорону праці. Держава повинна формувати сприятливе правове середовище, бізнес — впроваджувати стратегії корпоративної соціальної відповідальності, громадяни — проявляти свідомість та активність у щоденному житті. Лише взаємодія цих складових дозволить побудувати суспільство, де інноваційний розвиток йде поруч із соціальною справедливістю, правовою захищеністю та безпекою людини. Саме такий шлях є запорукою гармонійного майбутнього для нинішніх і наступних поколінь.

Інформаційні джерела:

1. Євтушенко Н. С. Інноваційні підходи та соціальна відповідальність у контексті сталого розвитку / Євтушенко Н. С. // Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід : матеріали 5-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 01 листопада 2024 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків : ДБТУ, 2024. С. 120-122.
2. Yevtushenko N. Application of digital technologies in activity educational institutions of higher technical education / Nataliia Yevtushenko, Olga Ponomarenko, Olga Sukhenko // Розвиток сучасної науки та освітності, інновації : матеріали 5-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Запоріжжя, 29-31 травня 2024 р.) / Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного ; – Запоріжжя : ТДАТУ, 2024. – С. 380-383.
3. Yevtushenko, N., Tverdokhliebova, N., Ponomarenko, O. Using artificial intelligence technologies to predict and identify the educational process CEUR Workshop Proceedings , 2023, 3605
4. Євтушенко Н. С. Соціальні впливи та майбутні можливості інтелектуальних робототехнічних систем / Євтушенко Н. С., Кравченко В. І. // Ways of Science Development in Modern Crisis Conditions : proc. of the 5th Intern. Scie. and Practical Intern. Conf., June 13-14, 2024. – Dnipro, Ukraine : FOP Marenichenko V. V., 2024. – С. 70-72.
5. Сухенко О. В. , Євтушенко Н.С. Розвиток освітніх стратегій у сфері цивільної безпеки для збереження життя // Безпека людини у сучасних умовах : зб. доп. 16-ї Міжнар.

наук.-метод. конф., 6-7 грудня 2024 р. = Human safety in modern conditions : coll. of 16th Intern. Sci. and Methodological Conf., December 6-7, 2024 -Харків : НТУ "ХПІ", 2024. – С. 53-55.

6. Роговська Є. Ю., Євтушенко Н. С. Охорона праці в контексті соціальної відповідальності трудових відносин // Актуальні питання безпеки праці у контексті сталого розвитку та європейської інтеграції України = Topical Issues of Occupational Safety in the Context of Sustainable Development and European Integration of Ukraine / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, Департамент цивіл. захисту Харків. обл. військ. адмін., Hungarian University of Agriculture and Life Sciences (Hungary), University of Žilina (Slovakia), Rhino Management Consulting GmbH (Germany). – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. – С. 56-58.

7. Сухенко О. В. Екологічна безпека та сучасні технології захисту довкілля як стратегічний пріоритет соціоекології / О. В. Сухенко, Н. С. Євтушенко // Актуальні питання біотехнології, екології та природокористування : матеріали Міжнар. наук. конф., 14-15 травня 2025 р. / гол. ред. Михайлов В. М. ; Держ. біотехн. ун-т. – Харків, 2025. – С. 282-283

8. Liu Yujun, Yevtushenko N.S. Rational risk management when issuing personal protective equipment at mechanical engineering enterprises. /Охорона праці: освіта і практика. Проблеми та перспективи розвитку охорони праці: 36. наук. праць IV Всеукр. наук.-практ. конф. викладачів та фахівців-практиків та XIV Всеукр. наук.-практ. конф. курсантів, студентів, аспірантів та ад'юнктів. – Львів: ЛДУ БЖД, 2024. – 97-98 с.

ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНИМИ ПОСЛУГАМИ ДЛЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Іванченко М.І., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування управління дієвості системи інноваційних механізмів забезпечення комплексної реабілітації військовослужбовців-учасників бойових дій на основі впровадження дієвих управлінських важелів, регулювання кадрової роботи в закладах охорони здоров'я, реалізації моделі електронного управління процесами лікування, оздоровлення та реабілітації.

У 2018 році була підготовлена та прийнята Воєнно-медична доктрина України. В основу Доктрини покладено єдині організаційні засади діяльності медичних служб, незалежно від відомчого підпорядкування, єдине розуміння причин зниження, втрати боєздатності військовослужбовців та ефективних шляхів її підвищення, єдині погляди на профілактику, діагностику, надання медичної та психологічної допомоги, організацію медичного забезпечення та надання медичної допомоги відповідно до загальнодержавних медичних стандартів, формування необхідного резерву та постійну готовність сил і засобів медичних служб та цивільної системи охорони здоров'я в умовах мирного та воєнного стану [1]. Відповідно до запропонованої доктрині, можна визначити такі організаційно-правові важелі системи управління реабілітаційними послугами для військовослужбовців: організаційно-правова база; військово-політичний компонент; військово-економічний компонент;

соціально-правовий компонент; інформаційний компонент; військово-медичний компонент [2].

Вважаємо, що ці положення є основою для формування нормативно-правової бази діяльності медичних служб усіх воєнізованих відомств держави та наявної цивільної системи охорони здоров'я в частині медичного забезпечення Збройних сил України. Важливим напрямком є спрямування усіх наукових медичних установ військового та цивільного підпорядкування на розробку ефективних методів лікування та соціально-психологічної реабілітації поранених/травмованих військовослужбовців, а також цивільних громадян, які зазнали вогнестрільних поранень в зоні реальних бойових дій [3].

Розглянемо проблему дослідження на прикладі Комунального некомерційного підприємства Харківської обласної ради «Обласний туберкульозний санаторій «Ріпки» Богодухівського району Харківської області. Дане підприємство (КНП ХОР "Обласний тубсанаторій «Ріпки») є лікувально-стаціонарним закладом охорони здоров'я, комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги вторинної спеціалізованої медичної допомоги будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених чинним законодавством України та цим Статутом. Організаційна структура КНП ХОР «Обласний тубсанаторій «Ріпки» є трьох ступеневою, лінійно-функціональною моделлю розподілу праці між управлінським, лікувальним та обслуговуючим персоналом.

Реабілітаційна ланка охорони здоров'я у КНП «Обласний туберкульозний санаторій «Ріпки» включає: 1) адміністративно-управлінський відділ; 2) допоміжні підрозділи, у тому числі господарчі; 3) лікувально-профілактичні підрозділи (лабораторії, діагностичні пункти, профілактичні підрозділи, медичні пункти реабілітації та профілактики захворювань). Штатну чисельність Підприємства Директор визначає на підставі фінансового плану з урахуванням необхідності створення відповідних умов для забезпечення належної доступності та якості медичної та профілактичної допомоги.

Важливим компонентом перспективної моделі управління реабілітацією та відновлення здоров'я військовослужбовців є принцип мотивації фінансування із застосуванням коригуючих коефіцієнтів. Запровадження зазначених механізмів базуватиметься на відповідних рішеннях Кабінету Міністрів України, прийнятих за поданням МОЗ та опрацьованих спільно МОЗ, Мінфіном, Мінекономіки та Мін'юстом. Вдосконалення системи застосування коригуючих коефіцієнтів та часткового фондоотримання відбуватиметься постійно з накопиченням практичного досвіду та його наукового аналізу стане фактором утворення конкурентного середовища у реабілітаційній ланці охорони здоров'я і одним з потужних регуляторів її якості. Реалізація цих концептуальних положень дасть можливість створити в державі єдиний медичний простір та суттєво підвищити ефективність військової та цивільної системи охорони здоров'я.

Висновки. Ефективність управління процесу реабілітації військовослужбовців залежить від багатьох факторів, насамперед від ефективності нормативно-правового забезпечення місцевого адміністрування –

удосконалення організаційної складової та ресурсного потенціалу цільової програми, результатів та пропорції використання місцевих ресурсів. Ефективне адміністрування – це діяльність, яка дає найкращі результати в задоволенні суспільних потреб та інтересів в рамках організації ресурсів. Важливою процедурою організаційно-правового розвитку системи управління реабілітаційними послугами для військовослужбовців є впровадження удосконаленої структури управління підприємства.

Інформаційні джерела:

1. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
2. Бриндіков Ю. Л. Реабілітація військовослужбовців учасників бойових дій в системі соціальних служб: теоретико-методичні основи: монографія. Хмельницький: Вид-во «Поліграфіст», 2018. 372 с.
3. Бриндіков Ю. Л. Комплексна соціально-педагогічна реабілітація військовослужбовців-учасників збройних конфліктів. *Науковий вісник Ізмайльського гуманітарного університету* : зб. наук. праць. Ізмаїл : РВВ ІДГУ, 2017. Вип. 36. С. 18–22.

РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ ЯК ОБ'ЄКТ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КРІЗЬ ПРИЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Івчук В.М., здоб. ступ. PhD

*Комунальний заклад вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти»*

За офіційними даними, що розміщені на сайті Міністерства ветеранів України, станом на 1 липня 2025 року, чисельність учасників бойових дій, інформація про яких внесена до Єдиного державного реєстру ветеранів війни становить 1285484 осіб [1]. Наразі в Україні ключові принципи, ціля, завдання та шляхи реформування та реалізації державної політики у ветеранській сфері, особливо щодо реінтеграції, повернення до цивільного життя такої значної частки населення фрагментарно розпорошені у низці законів та нещодавно прийнятих урядом документах. Не викликає заперечень той факт, що ветерани російсько-української війни та ветерани попередніх воєнних конфліктів як адресати державної політики відрізняються від своїх запитів та потреб, зокрема мова йде про необхідність розробки інтегрованої зваженої реінтеграційної політики, що охоплює різні форми реінтеграції, в тому числі і економічну.

Отож, на часі прийняття спеціального Закону України «Про основні засади державної ветеранської політики щодо ветеранів/ветеранок, які брали участь у відсічі збройної агресії Російської Федерації проти України» [2], проєкт якого знаходиться на розгляді у ВРУ.

Про визнання та необхідність розв'язання цих проблем з боку держави свідчить бурхливий законотворчий процес щодо унормування відносин у ветеранській сфері, котрий спостерігається впродовж останніх двох років. Так, у 2025 році Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» був доповнений ст. 10¹ «Засади внутрішньої політики у ветеранській сфері» [3]). У 2024 році було прийнято два знакових стратегічних документи:

1. Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року [4]. Цей стратегічний документ окреслює сучасну державну візію на підтримку ветеранського сектора. Фокус стратегічного бачення – ефективна та динамічна реінтеграція ветеранів російсько-української війни, повернення ветеранів до активного економічного і соціального життя. Вбачається, що акцент саме на людському капіталі зробить державну політику більш ефективною. Стратегія визначає, що реалізація потенціалу ветеранів через працевлаштування в державному й приватному секторах, громадську активність тощо має «вплив на зростання економіки», тобто на пряму пов'язує політику з ВВП/продуктивністю та ринком праці.

2. Стратегія формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року [5]. Це «операційна» стратегія, що описує як саме формувати систему реінтеграції: інструментарій, інституції, стандарти послуг, повноваження суб'єктів процесу повернення, показники. Цей стратегічний документ інтегрує основні компоненти комплексного процесу реінтеграції (соціальну реабілітацію, медико-психологічну підтримку, соціально-правовий захист та економічне повернення (зайнятість, підприємництво, навчання/перенавчання). За даною стратегією четвертою ціллю є: «...створення умов для забезпечення економічної самостійності учасників системи повернення, зокрема з числа осіб з інвалідністю. Показник досягнення - 75 відсотків учасників системи повернення, зокрема з числа осіб з інвалідністю, працевлаштовані, відкрили власну справу або проходять навчання/перенавчання для отримання необхідної кваліфікації...» [5]. Очікуваним результатом з досягнення цієї стратегічної цілі має стати те, що учасники реінтеграційного процесу повноцінно повернулись до ринку праці, працевлаштувались, заснували власний бізнес, навчаються чи проходять перекваліфікацію тощо.

Отож, названі вище стратегії безпосередньо пов'язують реінтеграцію з ростом економіки. Розуміння змісту економічної реінтеграції потребує розкриття потребує аналізу сучасних науково-теоретичних та нормативних підходів до проблематики.

В наукових публікаціях Н. Азьмук, О. Грішної, С. Єгоричевої, М. Лахижі та інших провідних дослідників, присвячених дослідженню економічної складової реінтеграційних процесів ветеранів та учасників бойових дій наголошується, що реінтеграція таких суб'єктів у робочу силу вкрай актуальний, але тривалий та важкий процес, щовимагає багато зусиль як від самих учасників бойових дій, так і від роботодавців, суспільства і держави [6, с. 155]. На думку Н. Азьмук, в умовах повоєнного відновлення економіки, важливим компонентом посилення стійкості кадрового потенціалу є

реінтеграція ветеранів до цивільного життя з подальшим залученням до ринку праці [7, с. 121].

Оскільки в чинному національному законодавстві відсутній нормативний підхід до тлумачення поняття «реінтеграція», зокрема і його економічної складової, звернемось до міжнародних підходів щодо розуміння даної категорії. Реінтеграція є одним з основних об'єктів дослідження Міжнародної організації з міграції. У Глосарії, розробленому цією установою запропоноване наступне визначення: «... реінтеграція - процес, який дозволяє особам відновити економічні, соціальні та психосоціальні стосунки, необхідні для підтримки життя, засобів до існування та гідності, а також включення до громадянського життя...» [8, с. 176].

Отож, міжнародний підхід щодо розуміння цих складних процесів, першопочатково відзначає економічне відновлення особи, яка повертається. Відповідно, реінтеграцію можна вважати сталою, коли ті, хто повернувся, досягли рівня економічної самозабезпеченості, соціальної стабільності у своїх громадах та психосоціального благополуччя. Досягнувши сталої реінтеграції, ті, хто повернувся, можуть приймати подальші рішення щодо міграції як вибір, а не необхідність.

І. Селіванова слушно зазначає, що: «... успішне залучення ветеранів війни до економічної активності безпосередньо впливатиме на темпи економічного відновлення країни. Адже, одним з головних ресурсів для відновлення економіки країни після повномасштабної агресії РФ є люди, їх інтелектуальний потенціал. У результаті війни в Україні відбулися серйозні демографічні зміни і, як наслідок, підприємства зіткнулися з проблемою браку трудових ресурсів, що позначається на ефективності діяльності підприємств. А це в свою чергу, б'є по економіці, а отже по бюджету і можливостях підтримувати наш сектор безпеки і оборони. Економічна активність ветеранів є значним резервом для вирішення цієї проблеми...» [9, с. 126].

З огляду на наукове обґрунтування змісту економічної детермінанти реінтеграції ветеранів, на нашу думку, прийняття Закону України «Про ветеранське підприємництво» [10] стало дієвим кроком до створення сприятливих умов для забезпечення економічної незалежності ветеранів як учасників реінтеграційного процесу. Таким чином, сучасне ветеранське підприємництво, з одного боку, це ефективний інструмент підтримки самих ветеранів, а з іншого, економіки держави в цілому.

Інформаційні джерела:

1. Кількість учасників бойових дій станом на 01.07.2025 р. URL: <https://data.gov.ua/dataset/034f43a4-133a-498f-8478-6076ed1013e4>
2. Про основні засади державної ветеранської політики щодо ветеранів/ветеранок, які брали участь у відсічі збройної агресії Російської Федерації проти України: Проект Закону України від 25.08.2025 р. № 13696. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/57192>
3. Про внесення змін до Закону України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» щодо формування комплексного підходу до внутрішньої політики у ветеранській сфері: Закон України від 11.03.2025 р. № 4285-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4285-20#Text>

4. Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 29.11.2024 р. № 1209-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text>
5. Стратегія формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року: Розпорядження КМУ від від 31.12.2024 р. № 1350-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-%D1%80#Text>
6. Грішнова О., Лисенко В. Реінтеграція учасників бойових дій у цивільне життя: проблеми зайнятості та шляхи їх розв'язання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2(74). С. 146–156. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-146-156>
7. Азьмук Н. А. Соціально-економічна та освітня реінтеграція ветеранів до ринку праці: український контекст. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2. С. 117-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2023_2_17
8. Glossary on Migration. *International Migration Law*. 2019. №. 34. 248 p. URL: <https://publications.iom.int/books/international-migration-law-ndeg34-glossary-migration>
9. Правове забезпечення професійної адаптації та права на підприємницьку діяльність ветеранів війни: монографія / за ред. В. П. Кохан, І. О. Мамаєва. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2024. 214 с.
10. Про ветеранське підприємництво: Закон України від 31.07.2025 р. № 4563-IX. (набрання чинності 26.02.2026 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4563-20#Text>

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Іпполітов Є.М., здоб. ступ. PhD
Соснов І.І., канд. техн. наук, доц.

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

В умовах диджиталізації економіки та глобалізації бізнес-процесів інформація стала одним із найважливіших ресурсів підприємства. Ефективність управління, прийняття стратегічних рішень, формування партнерських відносин і довіри клієнтів – усе це базується на здатності підприємства забезпечити цілісність, конфіденційність і доступність своїх інформаційних ресурсів. Втрата або компрометація даних може призвести не лише до фінансових збитків, а й до репутаційних ризиків, що знижують конкурентоспроможність підприємства. Саме тому інформаційна безпека сьогодні розглядається не як допоміжна функція ІТ-підрозділу, а як стратегічний елемент управління підприємством.

Мета дослідження – визначити роль інформаційної безпеки у зміцненні конкурентоспроможності підприємства в контексті забезпечення сталого розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства у сучасному бізнес-середовищі визначається не лише якістю продукції чи рівнем сервісу, але й здатністю ефективно управляти інформаційними потоками. Підприємства, що впроваджують комплексні системи інформаційної безпеки, отримують перевагу в оперативності прийняття рішень, захисті комерційних та інноваційних даних, а також у збереженні репутації серед клієнтів та партнерів. Одним із ключових аспектів інформаційної безпеки є управління ризиками. Визначення загроз,

оцінка вразливостей та розроблення планів реагування дозволяють мінімізувати потенційні втрати й уникнути простоїв у роботі. Витік конфіденційної інформації може призвести до втрати клієнтів, судових позовів та падіння ринкової вартості підприємства. На противагу, підприємства, які своєчасно впроваджують політики кіберзахисту, демонструють вищі показники стабільності та довіри з боку споживачів. Інформаційна безпека безпосередньо пов'язана з репутаційним менеджментом підприємства. Клієнти охочіше співпрацюють із компаніями, які гарантують надійний захист персональних даних і дотримуються міжнародних стандартів, таких як ISO/IEC 27001. Тому впровадження системи управління інформаційною безпекою стає не лише технічним, але й маркетинговим інструментом. У контексті електронної комерції та підприємницької діяльності в мережі Інтернет цей аспект набуває особливого значення, адже кіберінциденти безпосередньо впливають на рівень довіри споживачів і партнерів.

Крім того, ефективна політика інформаційної безпеки сприяє підвищенню внутрішньої ефективності підприємства. Захист інформаційних систем стимулює стандартизацію процесів, підвищує дисципліну працівників та формує культуру відповідального використання інформаційних ресурсів. У довгостроковій перспективі це створює стійкі конкурентні переваги, зокрема за рахунок оптимізації витрат та зниження ризиків.

Сучасні умови цифровізації бізнесу та державного управління зумовлюють зростання ризиків, пов'язаних із кіберзагрозами. Україна неодноразово ставала об'єктом масштабних кібератак, що суттєво впливали на функціонування як державних, так і комерційних структур. Одним із найвідоміших випадків став інцидент із поширенням вірусу Petya (NotPetya) у 2017 році, який урадив інформаційні системи тисяч підприємств, банків і державних установ. Вірус поширювався через оновлення бухгалтерського програмного забезпечення «М.Е.Дос» і призводив до шифрування даних, блокування доступу до систем та вимагання викупу [1]. Ця атака спричинила значні економічні збитки, порушення логістичних ланцюгів та тимчасову дестабілізацію ІТ-інфраструктури країни.

Іншим резонансним прикладом була кібератака на АТ «Укрзалізниця», що відбулася у березні 2025 року. Внаслідок неї тимчасово припинили роботу онлайн-сервіси компанії, включно з продажем квитків через вебсайт і мобільний застосунок. За офіційними даними, фахівцям компанії спільно з Держспецзв'язку, СБУ та CERT-UA вдалося відновити роботу систем упродовж 89 годин [2]. Попри це, інцидент виявив критичну вразливість транспортної ІТ-інфраструктури, що може мати стратегічні наслідки для економічної безпеки держави. Зазначені приклади свідчать, що забезпечення належного рівня інформаційної безпеки є ключовим чинником стабільності та конкурентоспроможності підприємств. Кібератаки не лише загрожують фінансовими втратами, але й підривають довіру клієнтів, партнерів та інвесторів. Саме тому, впровадження комплексних систем управління інформаційною безпекою, постійний моніторинг ризиків і розвиток

кіберкультури персоналу мають стати пріоритетними напрямками стратегічного розвитку сучасних підприємств.

Отже, інформаційна безпека є невід'ємною складовою конкурентоспроможності сучасного підприємства. Вона забезпечує не лише збереження комерційної інформації, а й підтримує стратегічну стабільність бізнесу, формує довіру клієнтів і партнерів, а також сприяє розвитку корпоративної культури. В умовах зростання кількості кіберзагроз та інформаційних атак саме здатність підприємства ефективно управляти інформаційними ризиками стає показником його зрілості та надійності. Тому інформаційна безпека має бути інтегрована в систему стратегічного управління, розглядатися як інвестиція у майбутнє, а не як витрати на обслуговування ІТ-інфраструктури. Забезпечення належного рівня захисту інформації сьогодні є запорукою успішного функціонування, стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційні джерела:

1. Владиславський А. Petya: чи здатна Україна протидіяти кібератакам. URL: https://uain.press/articles/petya-chi-zdatna-ukrayina-protidiyati-kiberatakam-868563?utm_source (дата звернення: 07.10.2025).
2. Тарасовський Ю. Кібератака на УЗ. Компанія продовжує відновлювати онлайн-сервіси, розгорнута резервна інфраструктура. *Forbes Ukraine*. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/kiberataka-na-uz-kompaniya-prodovzhue-vidnovlyuvati-onlayn-servisi-rozgornuta-rezervna-infrastruktura-25032025-28259> (дата звернення: 07.10.2025).

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

Кравченко Ю.М., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

У ХХІ столітті людський капітал стає центральним елементом соціально-економічного розвитку, адже саме людина, її знання, професійні навички, інноваційність і соціальна активність визначають темпи та якість змін у суспільстві. Сталий розвиток, як глобальна стратегія майбутнього, базується на гармонійному поєднанні економічних, соціальних та екологічних складових. При цьому ключову роль у досягненні балансу між ними відіграє саме розвиток людського капіталу - найціннішого ресурсу будь-якої держави.

В умовах війни, економічних викликів і глобальних трансформацій особливо актуальним є переосмислення підходів до формування, відновлення та ефективного використання людського потенціалу як основи стійкості та відбудови країни.

Людський капітал – це інтегрована характеристика особистості, яка охоплює знання, навички, досвід, інноваційність, стан здоров'я, морально-

етичні цінності та здатність до соціальної взаємодії. Теорія людського капіталу, започаткована Г. Бекером і Т. Шульцем, наголошує, що інвестиції в людину (освіту, науку, охорону здоров'я, культуру) формують довгострокові вигоди як для індивіда, так і для суспільства в цілому. Т. Шульц під людським капіталом розуміє здібності і знання, які люди отримують від «шкільної освіти, навчання на робочому місці, зміцнення здоров'я і зростаючого запасу економічної інформації» [1]. Г. Беккер вважає, що «людський капітал формується за рахунок інвестицій у людину, серед яких можна назвати навчання, підготовку на виробництві, витрати на охорону здоров'я, міграцію і пошуки інформації про ціни та доходи» [2, р. 48].

Сьогодні перед світовою спільнотою щодня все активніше у різних сферах підіймається питання сталого розвитку, що підтверджується діяльністю Світового банку, а саме імплементацією Цілей сталого розвитку до розрахунку Індексу людського капіталу. Сталість представляє собою принцип, застосовний до систем: відкритих, для взаємодії з суспільством та природою, промислових (транспорт, виробництво, енергетика), соціальних (урбанізація, мобільність, зв'язок) та природних (грунт, повітря, вода), включаючи потоки інформації, товарів, матеріалів, відходів; тобто стійкість представляє взаємодію динамічних систем, що постійно змінюються та вимагають активних заходів [3]. Сталий розвиток передбачає, що економічне зростання не повинно здійснюватися за рахунок соціальної нерівності чи виснаження природних ресурсів. Отже, розвиток людського капіталу – це не лише економічна, а й соціально-екологічна необхідність.

Високий рівень освіти, професійна підготовка, розвиток цифрових компетентностей і творчого потенціалу забезпечують конкурентоспроможність держави. Інвестиції в людський капітал мають мультиплікативний ефект: вони підвищують продуктивність праці, сприяють інноваціям і розширюють можливості зайнятості.

Людський капітал можна визначити в широкому сенсі як запас знань, навичок та інших особистих характеристик, втілених у людях, які допомагають їм бути більш продуктивними. Інвестиції в людський капітал включають інвестиції у формальну освіту (дошкільна освіта, формальна шкільна та вища освіта, програми навчання для дорослих), а також неформальне навчання та досвід роботи на робочому місці. Ширше визначення включає також охорону здоров'я [4].

Сталий розвиток неможливий без соціальної справедливості, доступу до якісної освіти, охорони здоров'я, гідної праці та безпеки. Важливим є формування інклюзивного суспільства, у якому кожна людина має рівні можливості для реалізації власного потенціалу.

Розвиток екологічної культури, відповідального ставлення до природи, раціонального споживання ресурсів і впровадження «зелених» інновацій формують нову модель поведінки громадян, орієнтовану на збереження довкілля для майбутніх поколінь.

Для ефективного розвитку людського капіталу необхідна комплексна державна стратегія, що охоплює:

- 1) реформу освіти з акцентом на компетентнісний підхід та цифровізацію;
- 2) модернізацію системи охорони здоров'я;
- 3) підтримку наукової та інноваційної діяльності;
- 4) розвиток соціальної інфраструктури;
- 5) створення сприятливих умов для повернення та реалізації потенціалу українських фахівців за кордоном.

Відбудова економіки потребує не лише матеріальних ресурсів, а передусім людей із високим рівнем компетентностей, моральної стійкості та готовності до інновацій. Формування сучасного людського капіталу стає фундаментом майбутнього сталого розвитку та інтеграції України в європейський простір.

Розвиток людського капіталу - це ключова умова переходу до сталого, інклюзивного та інноваційного суспільства. Ефективна політика в цій сфері має базуватися на принципах соціальної відповідальності, партнерства держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Інвестиції в людину – найнадійніша форма інвестицій, що забезпечує довгострокову стабільність, економічну ефективність і соціальну гармонію. Саме людський капітал є тією рушійною силою, яка здатна перетворити виклики сучасності на можливості для сталого розвитку держави.

Інформаційні джерела:

1. Schultz T. Investment in Human Capital. URL: <http://www.ssc.wisc.edu/walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz.pdf>.
2. Becker G. The Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis Reference to Education. New York : Columbia University Press, 1964. 265 p.
3. Кучарчикова А., Мічяк М. Управління людським капіталом на транспортних підприємствах з прийняттям сталого розвитку в Словацькій Республіці. 2018.
4. Дзвінчук Д. І., Бурса О. І. Людський капітал як визначальний чинник розвитку територіальних громад в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2024. № 1(29), 15-23.
5. Кравченко Ю.М., Антощенкова В.В. Фактори сталого розвитку економіки аграрного сектору *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. Сер. Економічні науки. 2019. Вип. 200. С. 174-183.
6. Антощенкова В.В., Кравченко Ю.М. Соціальна відповідальність держави у сфері забезпечення соціальних гарантій в Україні в умовах воєнного стану. *Бізнес-Навігатор*. Випуск 3 (80) 2025 С. 511-516. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-86>

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УКРАЇНІ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Лисенко А.М., канд. екон. наук, доц.
Центральноукраїнський національний технічний університет

Базова мета стратегії сталого розвитку - збереження людства. Відповідно, ключовим завданням цієї стратегії є збереження біосфери й локальних екосистем [1]. Виходячи з цього, соціально-економічні та екологічні аспекти функціонування підприємницьких структур на засадах сталого розвитку передбачають формування балансу між економічним зростанням, дотриманням соціальної справедливості в суспільстві та правових норм у функціонуванні бізнесу й поєднують інновації, відповідальне виробництво та споживання ресурсів, створення гідних умов праці, мінімізацію негативного впливу діяльності підприємницьких структур на стан довкілля.

Розвиток сучасних соціально-економічних систем здійснюється з урахуванням необхідності досягнення глобальних цілей сталого розвитку (ЦСР), проголошених Генеральною Асамблеєю ООН (резолюція 70/1 від 25.09.2015 р.) [2]. Для адаптації глобальних ЦСР до умов України міжвідомчою робочою групою з імплементації ЦСР схвалено Національну доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна», у якій представлено ЦСР для України до 2030 р., узагальнено інформацію стосовно викликів на шляху їх досягнення, здійснення моніторингу інформаційного забезпечення, представлено додатки з обґрунтуванням національних завдань щодо досягнення ЦСР [3].

Для забезпечення функціонування підприємницьких структур з урахуванням необхідності досягнення ЦСР доцільно раціонально поєднувати економічну стійкість, соціальну відповідальність та екологічну сталість (рис.1).



Рис. 1. Соціально-економічні та екологічні аспекти функціонування підприємницьких структур в умовах необхідності досягнення ЦСР

Джерело: розробка автора.

Такий підхід у розвитку підприємницьких структур цілком відповідає закріпленим Указом Президента № 722/2019 ЦСР для України на період до 2030 р. (рис. 2) [4].



Рис. 2. ЦСР для України на період до 2030 р.

Джерело: узагальнено на підставі [4]

Отже, забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур в Україні доцільно розглядати у контексті досягнення глобальних ЦСР, проголошених Генеральною Асамблеєю ООН, а також ЦСР для України на період до 2030 р., поєднуючи економічне зростання, соціальну відповідальність бізнесу та збереження довкілля.

Інформаційні джерела:

1. Берестенко А., Лисенко А. Концепція сталого розвитку як основа збалансування інтересів сучасних потреб людства та майбутніх поколінь. Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація [Електронний ресурс]: матеріали між нар. наук.-практ. конф., 15-16 лют. 2024 р., м. Харків. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2024. С. 20-21. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/13886>

2. Перетворення нашого світу : Порядок денний в галузі сталого розвитку на період до 2030 року. Резолюція 70/1 від 25.09.2015 р., прийнята Генеральною Асамблеєю ООН. URL: <https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/Agenda2030-UA.pdf>

3. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>

4. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України № 722/2019 від 30.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Лисий Я.С., здоб. ступ. PhD

Державний біотехнологічний університет

Формування довіри споживачів до бренду є однією з ключових умов забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції та цифрової трансформації. Довіра виступає стратегічним нематеріальним активом, що визначає рівень лояльності цільової аудиторії, впливає на частоту повторних покупок та сприяє формуванню довгострокових відносин між споживачами й компанією.

Узгодженість і послідовність у реалізації стратегічних завдань сприяють закріпленню довіри серед споживачів. Основні чинники, які забезпечують формування довіри представлено на рис. 1.

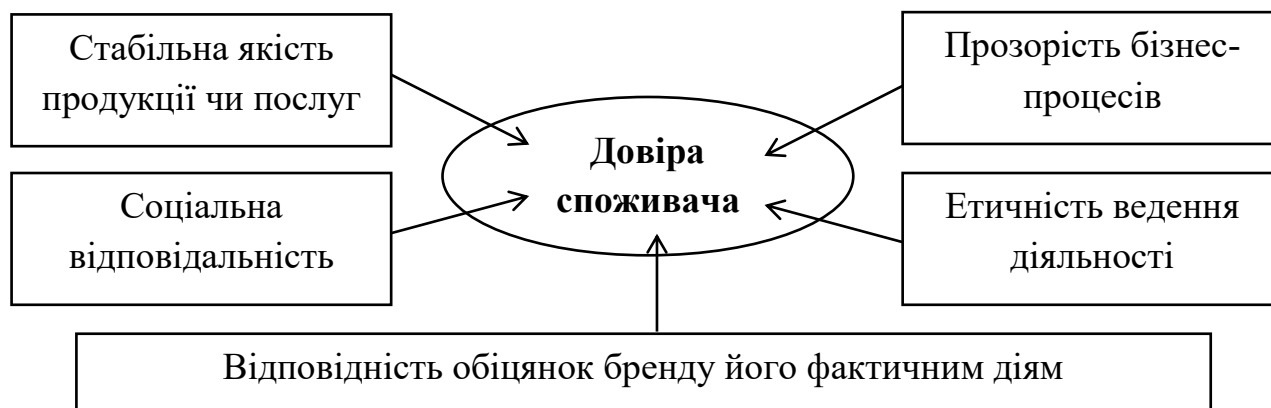


Рис. 1. Чинники формування довіри споживача

Значний вплив на формування довіри споживачів до бренду справляє саме комунікаційна політика підприємства, адже вона визначає спосіб і якість взаємодії компанії зі своєю аудиторією. В умовах інформаційного перевантаження сучасний споживач цінує передусім чесність, відкритість і своєчасність комунікацій [1]. Якщо бренд демонструє прозорість у своїх повідомленнях, надає достовірні дані про продукцію чи послуги та не уникає відповідальності у разі виникнення проблем, рівень довіри зростає.

Використання інструментів контент-маркетингу дозволяє підприємствам не лише просувати товари, а й формувати експертний імідж у своїй галузі. Наприклад, публікація корисних статей, інструкцій, оглядів або відеоматеріалів допомагає компанії позиціонувати себе як надійного партнера, який дбає про споживача й надає йому додаткову цінність.

Соціальні мережі є потужним каналом для побудови прозорого діалогу. Саме там бренди можуть швидко реагувати на звернення клієнтів, надавати роз'яснення та оперативно вирішувати проблеми. Наявність двосторонньої

комунікації – коли компанія не лише транслює інформацію, а й активно слухає споживача, формує у клієнтів відчуття причетності та значущості їхньої думки.

Важливою складовою є також використання платформ для зворотного зв'язку: систем опитувань, відгуків і рейтингів [2]. Відкритий доступ до позитивних і негативних відгуків створює ефект автентичності, адже споживач бачить, що компанія не приховує інформацію й готова працювати над покращенням своїх продуктів і сервісів.

Ефективна комунікаційна політика поєднує різні інструменти та канали, що забезпечують прозорість, чесність і відкритість бренду. Вона не лише допомагає просувати товари чи послуги, але й формує довіру, яка є фундаментом для сталого розвитку підприємства.

Формування довіри до бренду є не лише маркетинговим завданням, але й важливим фактором забезпечення сталого розвитку. Підприємства, яким довіряють споживачі, мають менші ризики втрати клієнтської бази, отримують вищу оцінку з боку інвесторів та демонструють більшу конкурентоспроможність. Довіра створює підґрунтя для стабільного зростання та довготривалої стійкості бізнесу.

Особливе значення у процесі формування довіри споживачів до бренду має корпоративна соціальна відповідальність, оскільки сучасні клієнти дедалі частіше орієнтуються не лише на ціну чи якість продукції, а й на цінності, які сповідує компанія [3]. Реалізація екологічних програм, таких як зменшення викидів, використання вторинної сировини чи впровадження енергоощадних технологій, свідчить про відповідальне ставлення підприємства до довкілля та підвищує рівень довіри серед екологічно свідомих споживачів.

Підтримка місцевих спільнот також відіграє важливу роль, адже компанія демонструє свою зацікавленість у розвитку регіону, де вона функціонує. Це може проявлятися у створенні нових робочих місць, інвестиціях у соціальні проекти, благодійності чи партнерстві з освітніми установами. Такі кроки формують позитивне ставлення не лише у споживачів, але й у ширшій громадськості. Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність не є лише іміджевим інструментом, а стає стратегічним чинником сталого розвитку підприємства. Вона формує позитивний образ бренду, зміцнює довіру споживачів та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність компанії на ринку. Сучасні споживачі все частіше віддають перевагу компаніям, що інтегрують комерційні цілі з цінностями суспільного розвитку.

Інформаційні джерела:

1. Савицька Н.Л., Пахуча Е.В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С.257-244.
2. Прядко О.М., Чміль Г.Л., Олініченко К.С. Брендування як елемент формування іміджу продукції FMCG. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 1 (81). С. 84–92.
3. Прядко О., Олініченко К. Роль клієнтського досвіду у сучасному бізнесі: виклики та можливості. Тези доповідей XIX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів», № 198. 2024. URL: http://lib.khnu.km.ua/konfer_HNU/2024/marketyngovi_teh.pdf#page=199

РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ДОСЯГНЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

Мірошніченко І.С., кан. екон. наук, доц.
Українська державна льотна академія

У сучасних умовах глобальних трансформацій і зростаючих викликів сталого розвитку (екологічних, економічних і соціальних) цифровізація стає ключовим інструментом модернізації авіаційної галузі. З огляду на високий рівень енергоспоживання, викидів CO₂ та складність логістичних процесів, авіація потребує впровадження інноваційних цифрових рішень для підвищення ефективності, безпеки й екологічності своєї діяльності [1, с. 54-55]. Крім того, цифрові технології створюють нові можливості для оптимізації польотів, управління технічним обслуговуванням, вдосконалення обслуговування пасажирів, а також мінімізації впливу на довкілля.

Цифрові технології дозволяють досягати балансу між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною орієнтованістю [2, с. 605-606]. В авіації це проявляється через:

- зменшення викидів завдяки оптимізації маршрутів польотів;
- ефективніше використання ресурсів (автоматизація наземного обслуговування, електронна документація);
- покращення безпеки польотів завдяки системам прогнозування технічних несправностей;
- підвищення комфорту й інклюзивності пасажирських послуг.

У процесі цифрової трансформації авіаційної галузі особливе значення мають конкретні інноваційні напрями, які впливають на ефективність, екологічність і безпеку польотів. Ці напрями охоплюють як технічне обслуговування, так і управління польотами, обслуговування пасажирів та інфраструктурні рішення. У табл. 1 узагальнено ключові технології, що впроваджуються у сфері авіації, з коротким описом їх призначення та очікуваного впливу на сталий розвиток.

Як видно з табл. 1, цифрові інновації охоплюють майже всі етапи авіаційної діяльності, а саме: від підготовки польотів до післяпольотного аналізу та технічного обслуговування. Впровадження цих технологій дозволяє підвищити операційну ефективність, скоротити витрати, знизити негативний вплив на довкілля та покращити якість обслуговування пасажирів. Таким чином, цифровізація виступає як один із ключових інструментів переходу авіаційної галузі до моделі сталого та інноваційного розвитку.

Отже, соціально-економічний ефект цифровізації авіаційної галузі є багатограним і стратегічно важливим для її сталого розвитку. Насамперед цифрова трансформація сприяє створенню нових професій, орієнтованих на роботу з інноваційними технологіями, що стимулює зростання зайнятості в галузі та суміжних сферах.

Таблиця 1– Основні напрями цифрової трансформації в авіації*

Напрямок цифровізації	Характеристика	Очікувані результати
Штучний інтелект	Аналіз великих обсягів даних, автоматизація рішень, навігація, розклад	Ефективне планування маршрутів, зниження затримок, покращення обслуговування
Інтернет речей	Підключення пристроїв до мережі для моніторингу та управління	Оптимізація технічного обслуговування, зниження витрат, зменшення аварійності
Електронний документообіг	Перехід на цифрові формати документів у кабіні пілота та на землі	Скорочення часу та витрат, зменшення паперового використання, оперативність
Цифрові близнюки	Віртуальна модель літака або двигуна, яка відображає його стан у реальному часі	Прогнозування несправностей, зменшення витрат на обслуговування, підвищення безпеки
Віртуальна та доповнена реальність	Тренажери для пілотів, техніків, обслуговування	Безпечне навчання, моделювання критичних ситуацій, підвищення кваліфікації
Автоматизація аеропортових процесів	Використання роботів, сенсорів, систем розпізнавання облич	Прискорення проходження контролю, зниження черг, безконтактний сервіс
Блокчейн	Надійне зберігання та перевірка інформації (наприклад, про технічне обслуговування)	Прозорість, підвищення довіри, зниження шахрайства
Big Data та аналітика	Збір і аналіз великої кількості даних про польоти, пасажирів, технічні показники	Удосконалення стратегічного планування, персоналізація сервісів, прогноз попиту

* Таблицю побудовано за джерелами [1; 2; 3; 4; 5].

Водночас впровадження сучасних цифрових рішень вимагає підвищення кваліфікації персоналу, що веде до формування більш компетентного та технологічно грамотного авіаційного середовища. Для споживача це означає зростання якості обслуговування, швидкість, зручність і персоналізацію сервісів. З економічного боку, цифровізація дозволяє суттєво зменшити експлуатаційні витрати авіакомпаній, оптимізувати використання ресурсів і підвищити ефективність бізнес-процесів. Усе це, у сукупності, сприяє підвищенню доступності та безпеки авіап перевезень, що є ключовими чинниками соціально відповідального й збалансованого розвитку авіаційної галузі.

Крім того, цифровізація авіаційної галузі має виразний екологічний ефект, що є важливою складовою сталого розвитку. Завдяки впровадженню інтелектуальних систем управління польотами та оптимізації маршрутів значно зменшуються обсяги викидів CO₂, зокрема шляхом скорочення часу

перебування літаків у повітрі та уникнення затримок. У сучасних аеропортах цифрові технології сприяють зниженню споживання природних ресурсів, таких як паливо, вода й електроенергія, через автоматизацію процесів, енергоефективне управління будівлями та розумні системи освітлення й вентиляції. Окрему роль відіграють цифрові системи моніторингу екологічних показників, які в режимі реального часу відстежують рівень шуму, забруднення повітря та витрати енергії, що дозволяє оперативно реагувати на екологічні ризики. Усе це забезпечує більш відповідальне ставлення до довкілля та інтеграцію екологічної складової у стратегічне планування розвитку авіаційної інфраструктури.

Отже, цифровізація відіграє ключову роль у трансформації авіаційної галузі на засадах сталого розвитку. Завдяки інноваційним цифровим рішенням можливо одночасно підвищити ефективність, безпеку та екологічність авіаперевезень. Однак для реалізації потенціалу цифровізації необхідне: державне стимулювання цифрових інновацій; оновлення нормативно-правової бази; інвестиції в цифрову інфраструктуру; розвиток цифрової грамотності працівників галузі тощо.

Таким чином, можна зробити висновок, що цифрова трансформація є не лише технічним оновленням, а й стратегічною складовою забезпечення збалансованого та інноваційного майбутнього авіаційної галузі.

Інформаційні джерела:

1. Бугайко Д.О. Екосистемний підхід до відродження авіабудівної галузі України з орієнтацією на майбутнє. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 24–34. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/194466/03-Bugaiko.pdf?sequence=1>
2. Мірошніченко І. Переваги використання інформаційних технологій у сучасній економіці країни. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 2. Полтавський державний аграрний університет (25 березня 2025 р.)*. Полтава, 2025. С. 605-606. URL: <https://drive.google.com/file/d/1FxRpPPsfhj0CrlibwmRo7sDJc76EW-67/view>
3. Харазішвілі Ю.М., Бугайко Д.О., Ляшенко В.І. Сталий розвиток авіаційного транспорту України: стратегічні сценарії та інституційний супровід: монографія за ред. Ю.М. Харазішвілі; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 276 с. URL: <https://iie.org.ua/monografiyi/stalij-rozvitok-aviacijnogo-transportu-ukraini-strategichni-scenarii-ta-institucijnij-suprovid/>
4. Мірошніченко І.С. Роль штучного інтелекту у розвитку економіки України. *AGRICULTURAL AND FOOD ECONOMICS – 2024: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 19-20 вересня 2024 р.* Київ: НУБіП України. 2024. С. 183-184. URL: <https://drive.google.com/file/d/11gufdaDjTDuBRxwRazjctZ2GlPwvFm0E/view>
5. Могилевська О., Слободяник А., Сідак І. Вплив штучного інтелекту на українську і міжнародну економіку. *Київський економічний науковий журнал*. №1, 2023. С. 45-52. URL: <https://www.journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/49/46>

ЦИФРОВА ПЛАТФОРМА ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Місник С.О., здоб. ступ. PhD
Державний біотехнологічний університет

Основною тенденцією сучасної економіки є цифрова трансформація підприємств і впровадження ними диджитал-технологій у бізнес-процеси. Опубліковані дані Державної служби статистики України свідчать, що кількість підприємств, які використовують цифрові технології, постійно збільшується. Порівняно з 2024 р. у 2025 р. частка підприємств, що використовують у діяльності програмне забезпечення ERP, зросла від 15,2% до 16,7%; що купують послуги хмарних обчислень, збільшилася від 13,7% до 15,9%; що здійснюють обмін даними в електронній формі з постачальниками або клієнтами в ланцюгу постачання, – від 17,6% до 21,3% [1]. Разом із цифровізацією чинником підвищення ефективності діяльності компанії є дотримання нею концепції сталого розвитку, що передбачає організацію її роботи на основі балансу економічних, екологічних та соціальних цілей.

Урахування цих двох тенденцій – цифровізації та сталості – зумовлює розвиток моделей ведення бізнесу, основну роль у яких відіграють цифрові платформи. Такі моделі ґрунтуються на принципах відкритості, взаємодії та створення спільної цінності для всіх учасників економічних процесів (підприємств, споживачів, суспільства), забезпечуючи їх реалізацію в єдиному цифровому просторі на основі дотримання принципів економічної, екологічної та соціальної відповідальності.

Завдяки використанню технологій BigData, AI, IoT, Blockchain цифрові платформи дають змогу ефективніше керувати ресурсами, скорочувати енергоспоживання, формувати ланцюги поставок, зменшуючи в такий спосіб негативний вплив на довкілля та сприяючи переходу від лінійної до циркулярної економіки, де повторне використання матеріалів та екологічна відповідальність є основою конкурентоспроможності підприємства. Окрім екологічної відповідальності, цифрові платформи сприяють вирішенню соціальних проблем, створюючи рівні можливості для навчання, особистісного розвитку, участі в суспільному житті, розвитку соціального підприємництва, співпраці між бізнесом, владою і суспільством.

Таким чином, цифрові платформи сприяють трансформації підприємства, зумовлюючи зміну моделі його діяльності від орієнтування на фінансові результати в короткостроковому періоді на впровадження стратегії сталого розвитку як чинника успішності компанії у довгостроковій перспективі.

Інформаційні джерела:

1. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: використання мережі Інтернет, програмного забезпечення для бізнесу, послуг хмарних обчислень, штучного інтелекту, ІКТ та навколишнє середовище (2018–2025). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Мовчанюк А.В., канд. екон. наук, доц.
Уманський національний університет

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та інтенсифікації конкуренції підприємства стикаються з необхідністю формування стратегій, які одночасно забезпечують економічну результативність та відповідають принципам сталого розвитку. Поняття сталого розвитку, яке набуло міжнародного поширення та було закріплене у «Цілях сталого розвитку – 2030» Організації Об'єднаних Націй, передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних складових розвитку суспільства і бізнесу [1]. Для підприємств це означає відхід від вузького орієнтуру на короткострокову прибутковість на користь довгострокових стратегій, які інтегрують економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною збалансованістю. При цьому, традиційна управлінська економіка зорієнтована переважно на максимізацію прибутку й мінімізацію витрат, тоді як сучасні виклики вимагають більш комплексного підходу. Зміни клімату, загострення конкуренції за ресурси, підвищення уваги суспільства до корпоративної соціальної відповідальності та зростання ролі регуляторних вимог з боку держави роблять неможливим існування бізнесу без урахування принципів сталості. Саме тому все більшого значення набувають інноваційні інструменти управлінської економіки, здатні інтегрувати екологічні та соціальні параметри у процес прийняття управлінських рішень.

До інноваційних інструментів, що змінюють управлінську практику, відносять використання великих даних та аналітики на основі штучного інтелекту, які дозволяють прогнозувати попит, аналізувати життєвий цикл продукції, оптимізувати виробничі процеси з урахуванням екологічних та соціальних факторів. Такі підходи формують основу для прийняття стратегічних рішень у реальному часі, що особливо актуально в умовах ринкової невизначеності.

Важливим елементом інноваційного управління стає ESG-аналітика, що охоплює оцінювання екологічних, соціальних та управлінських показників діяльності підприємства. Цей інструмент використовується як для внутрішнього контролю, так і для зовнішньої комунікації з інвесторами, банками та суспільством. Поширення нефінансової звітності, що відображає екологічні та соціальні результати поряд із фінансовими показниками, підвищує довіру до підприємств і розширює можливості залучення інвестицій [2]. Значний потенціал для розвитку має так званий «зелений облік», який інтегрує витрати, пов'язані з використанням природних ресурсів та усуненням наслідків забруднення, у традиційні системи бухгалтерського та управлінського обліку. Це дозволяє підприємствам більш точно оцінювати реальну собівартість продукції й стимулює оптимізацію витрат за рахунок зменшення екологічного навантаження.

Управління ризиками також виступає ключовим напрямом застосування інноваційних інструментів управлінської економіки. Сучасні підприємства все частіше стикаються з кліматичними, регуляторними, репутаційними та соціальними ризиками, і завчасне врахування цих факторів стає важливою умовою стратегічної стійкості. Ефективні системи управління ризиками дозволяють не лише уникати негативних наслідків, але й виявляти нові можливості для розвитку. Не менш значущими є інноваційні фінансові інструменти, зокрема «зелені» облігації, кредити з урахуванням ESG-рейтингів, а також нові форми державно-приватного партнерства, що забезпечують фінансування проектів екологічної модернізації та соціальних ініціатив [3].

Використання інноваційних інструментів управлінської економіки безпосередньо впливає на стратегії підприємств. Зокрема, широке впровадження цифрових технологій дозволяє здійснювати оптимізацію ресурсів через системи моніторингу енергоспоживання, що знижує витрати та одночасно скорочує викиди забруднюючих речовин. Інтеграція соціальних показників у систему ключових результативних показників підприємств посилює мотивацію персоналу, підвищує рівень корпоративної культури та створює додаткові конкурентні переваги. Водночас перехід до циркулярних бізнес-моделей, заснованих на повторному використанні матеріалів і зменшенні обсягів відходів, сприяє довгостроковій екологічній і фінансовій стійкості підприємств.

Однак процес упровадження інноваційних інструментів управлінської економіки стикається з низкою бар'єрів. Серед них варто відзначити значні початкові витрати на впровадження цифрових технологій та аналітичних систем, недостатню готовність персоналу до роботи з новими інструментами, а також нерозвиненість нормативно-правового забезпечення нефінансової звітності та «зеленого» обліку в Україні.

Перспективи розвитку у цій сфері пов'язані з подальшою інтеграцією штучного інтелекту у процеси прийняття управлінських рішень, стандартизацією ESG-звітності на міжнародному рівні, поширенням зеленого фінансування та утвердженням циркулярної економіки як домінуючої бізнес-моделі. В умовах глобальних трансформацій саме ті підприємства, які першими адаптують свої стратегії до нових вимог сталості, зможуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і стабільність.

Отже, інноваційні інструменти управлінської економіки виступають необхідною умовою формування стратегій сталого розвитку підприємств. Їх застосування дозволяє інтегрувати економічні, соціальні та екологічні чинники у єдину систему стратегічного планування, що відповідає сучасним викликам глобалізованого світу.

Інформаційні джерела:

1. United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.
2. Soukopová, J., Stencl, M. (2021). ESG Reporting and Corporate Performance. Sustainability, 13(9), 5124.
3. Flammer, C. (2021). Corporate green bonds. Journal of Financial Economics, 142(2), 499–516.

УПРАВЛІНСЬКА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Обухова Н.В., здоб. ВО

Хлопоніна-Гнатенко О.І., канд. екон. наук, доц.

Державний біотехнологічний університет

За останні роки успішна діяльність компаній залежить від інвестицій та ціноутворення, яке спрямовано на створення ефективних бізнес – структур управління компаніями. Компанії не розглядають відразу всі шляхи реалізації рішень. У зв'язку режимом дистанційної діяльності та активним впровадженням нововведень в поєднанні з інформаційними технологіями відбулася трансформація бізнесу.

Одні компанії обирають стратегію зростання (диференціацію) за рахунок кращого розуміння клієнта і збільшення точок контакту зі споживачем. Інші - за рахунок цифровізації і реінжинірингу внутрішніх процесів робіт і підвищення продуктивності працівників. Треті – змінюють кордони бізнес-моделей, створюють цифрові продукти і сервісні надбудови, освоюють нові ринки [1].

Стратегія диференціації – це один із трьох базових типів конкурентних стратегій за М. Портером, що передбачає створення компанією товару чи послуги, які сприймаються споживачами як унікальні та відмінні від пропозицій конкурентів [2].

Сьогодні цілі сталого розвитку поєднуються з питаннями диференціації бізнесу, діджиталізацією, цифровізацією, інтелектуальними інформаційними системами та сучасними конкурентоспроможними рішеннями економічного та технологічного характеру в умовах нестабільної геополітичної ситуації [2,3].

В сучасних реаліях суспільства управлінська диференціація в підприємницькій діяльності охоплює два різних бачення: організаційно-структурний підхід (внутрішньо-управлінський) та стратегію диференціації, що є загальною конкурентною стратегією фірми (зовнішньо-маркетингову).

Управлінська роль диференціації полягає в тому, що керівництво бізнесу приймає стратегічне рішення, тобто: зосередити внутрішні ресурси та процеси управління на розвитку цих унікальних якостей. [3]

Диференціація (управлінська) формується такими елементами:

- удосконалість виробництва, втілена в життя, завдяки передовим виробничим можливостям: використанню моделювання;
- формування досвіду з використання внутрішньо - міжбізнесової синергії;
- стійкість ланцюжка поставок (логістичних послуг), які дозволяють клієнтам оптимізувати життєвий цикл продукції.

Удосконалення виробництва полягає у підвищенні продуктивності за рахунок використання технологій та участі у галузевих форумах, які визначають майбутнє передового виробництва, наприклад таких як Всесвітній економічний форум.

Завдяки глибокому знанню технологій та предметної галузі міжбізнес-синергія забезпечує швидкий обмін передовими технологіями, для вирішення складних стратегічних завдань. Складання стратегічного плану з чіткими діями, термінами та власниками бізнесу вирішує важливі завдання в сучасному бізнесі.

Цифровізація надає спеціальні можливості компаніям, наприклад з радіоелектроніки, торгівельної, будівельної індустрії. Пропозиція клієнтам конкурентних переваг при оцифруванні ланцюжка постачання, мінімізація ризиків, що спрощує бізнес-діяльність та підвищує стійкість до змін в структурі.

Дослідження регіональної структури, дозволяє уникнути збоїв у логістиці та знизити ризики за рахунок збільшення кількості державних та приватних замовлень. Прикладом цього є холдинг Celestica. В електроніці є багато мікросхем. Розглядаючи під мікроскопом чіп для смартфонів, ми можемо побачити візерунки, виготовлені з нанoeлементів та їх шарів. Ці візерунки, які роблять гаджети потужнішими, створюють пристрої вартістю до 150 мільйонів доларів. За даними інтернет-ресурсів, холдинг Celestica конкурує на ринку обладнання з іншими компаніями для виготовлення мікросхем, контролює ринок обладнання, яке необхідне для виробництва. Продукція: «мозок» автомобілів, смартфонів, комп'ютерів, літаків та гіперзвукових ракет. Це робить її найціннішою міжнародною технологічною компанією. Понад 50 майданчиків у більш ніж 15 країнах та в різних галузях. Закуповувати компоненти та виробляти продукцію в будь-якому регіоні, швидке перенесення виробництва в інше місце за ступенем зміни попиту, виконання замовлень у регіоні, B2B (бізнес для бізнесу) та D2C (безпосередньо клієнту), що характерно для цієї компанії. Клієнтам надають гнучку базу поставок, оптимальну кількість та розташування постачальників, виробничих майданчиків, логістичних та розподільчих центрів. Якість, етичні стандарти, регіональна підтримка, стійкість є головними пріоритетами для їх бренду по всьому світу [4].

Конкуруючою компанією є Flex LTD за технологічними розробками. Вона застосовує власні розробки програмного забезпечення, які надають можливості моделювання логістичних послуг. Мережа поставок продукції у різних сценаріях, на основі прогнозів макроекономічних показників, таких як інфляція, ціни на нафту, тарифи, енергоносії. Програмне забезпечення дозволяє оцінити, керувати та приймати обґрунтовані рішення щодо ситуації, що змінюється в логістиці. Для оптимізації життєвого циклу продукції компанія, застосовує циркулярні рішення на протязі всього життєвого циклу в вигляді дизайну, який забезпечує змінність стратегічних цифрових технологій.

Слід відзначити практику трансформаційних рішень. Наприклад діяльність компанії McDonald's по всьому світу. В компанії з успіхом реалізується модель з прийняття операційних рішень: управлінні витратами через раптові зміни у бізнесі. Фахівцями компанії розроблені гнучкі та динамічні заходи з використання GOMS, фінансування та HR, щодо швидкої адаптації до стійких змін у бізнесі. Здійснюється робота з імітаційною моделлю по управлінню компанією, яка допомагає вертикальним підрозділам розробляти

дії для пом'якшення значних змін в організаційній структурі. Наприклад, фінансовий відділ може запустити симуляцію, щоб визначити зміни. Паралельно GOPS та HR будуть працювати разом, щоб адаптувати людей та ресурси за допомогою різних важелів гнучкості та витрат, зводячи до мінімуму вплив на чисту прибутковість.

Слід відзначити в цій компанії роботу моделі розподілу ресурсів. Вона може чітко відображати стратегічні цілі McDonald's, стратегічні плани, ресурси (такі як фінанси, робоча сила, матеріали тощо), членів команди та їх взаємозв'язки. В цій ситуації формуються довгострокові та короткострокові стратегічні цілі. Цілі можуть включати збільшення частки ринку, підвищення задоволеності клієнтів та зниження операційних витрат. Керівництво McDonald's забезпечує постійну адаптацію своєї системи стратегічного управління до змін у зовнішньому середовищі, а внутрішні операції стають ефективними та скоординованими. Все перелічене допомагає компанії підтримувати конкурентоспроможність на світовому ринку, досягати сталого зростання та успіх [5].

Отже, управлінська диференціація в діяльності компаній відіграє вагомую роль: підтримує конкурентоспроможність на ринку, впливає на прибутковість, дозволяє оцінити зовнішнє середовище, внутрішньо- управлінський аспект та обрати стратегію особливо на засадах сталого розвитку. Для стабільності компанії і партнерства, необхідно розвивати стратегію та конкурентні переваги у галузі технологій, логістики та виробничих рішень.

Інформаційні джерела:

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 22. Офіційна адреса сайту URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
2. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер.з англ. Київ: Основи, 1997.390с.
3. Ткачук Н., Заяць О. (2024). Диференціація конкурентних стратегій багатонаціональних підприємств. Економіка та суспільство, (67). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-103>
4. Обухова Н., Давиденко О., Васюренко Л. (2024). Актуалізація впровадження аналізу та цілей сталого розвитку в проєктну діяльність компаній. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут", (5), 43–48. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/320972>
5. Євченко В., Хлопоніна-Гнатенко О. (2022). Соціальний менеджмент як технологія ефективного управління. Економічний аналіз. Том 32. № 1. С. 7-13. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49276/1/3.pdf>

ЗБАЛАНСОВАНИЙ РОЗВИТОК МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ: РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРИВАТНОГО СЕКТОРА

Осадчий М.Л., здоб. ступ. PhD

Одеський національний економічний університет

Збалансований розвиток морських портів України у сучасних умовах є однією з ключових передумов стійкого економічного зростання, інтеграції країни у глобальні транспортно-логістичні ланцюги та забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. У контексті відновлення після війни, структурних реформ і трансформації транспортної системи держави виникає нагальна потреба у формуванні нового типу взаємодії між державою та приватним сектором. Ця взаємодія має бути спрямована не лише на ефективне функціонування морських портів, а й на досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними пріоритетами розвитку.

Морські порти традиційно розглядаються як об'єкти стратегічного значення, що визначають транзитний потенціал держави, впливають на структуру зовнішньої торгівлі та є базою для функціонування суміжних галузей, включаючи судноплавство, логістику, енергетику й промисловість. Україна, володіючи потужним морським узбережжям та розгалуженою портовою інфраструктурою, має значні можливості для розвитку цього сектору [1]. Проте баланс між державним управлінням та приватною ініціативою залишається невизначеним, що створює ризики неефективного використання активів, відсутності довгострокового планування та нерівномірного розподілу інвестицій.

Державна політика у сфері морських портів має забезпечувати рівновагу між економічними інтересами приватних операторів і стратегічними пріоритетами національної безпеки. Одним із ключових напрямів є реформування управлінських структур з метою підвищення прозорості, конкурентності та передбачуваності регуляторного середовища. Запровадження механізмів державно-приватного партнерства дозволяє оптимізувати фінансові потоки, залучити іноземні інвестиції та розподілити ризики між суб'єктами, забезпечуючи при цьому державний контроль над критичною інфраструктурою [2]. Особливе значення мають концесійні проєкти, які в Україні демонструють позитивні результати, зокрема у портах «Ольвія» та «Херсон», де приватні оператори впроваджують сучасні технології, модернізують перевантажувальні комплекси й підвищують стандарти безпеки.

Роль держави у збалансованому розвитку полягає у формуванні стабільного нормативно-правового поля, що враховує не лише економічні, а й екологічні та соціальні аспекти діяльності портів. Регулювання екологічного впливу портової діяльності має бути засноване на принципах сталого розвитку та Європейського зеленого курсу, орієнтованого на зниження викидів, енергоефективність і цифровізацію процесів. Держава має виступати каталізатором упровадження «зелених» технологій, сприяти використанню альтернативних джерел енергії у портових операціях та впровадженню

екологічних стандартів управління [3]. Також важливим напрямом державної політики є розвиток людського капіталу, підтримка освітніх і дослідницьких програм, спрямованих на підготовку фахівців у галузі морської логістики, екології та цифрового менеджменту.

Приватний сектор, у свою чергу, відіграє ключову роль у реалізації інноваційних рішень і підвищенні ефективності управління портами. Інвестиційна активність приватних операторів створює можливості для технологічного оновлення інфраструктури, розвитку цифрових сервісів, автоматизації логістичних ланцюгів та підвищення якості обслуговування клієнтів. Саме приватний капітал здатний забезпечити оперативне впровадження сучасних управлінських технологій, що підвищують гнучкість та адаптивність портів до динамічних змін ринку. Успішні практики приватного управління демонструють, що ефективна інтеграція бізнесу в систему державного регулювання дозволяє оптимізувати витрати, скоротити бюрократичні процедури та прискорити реалізацію інвестиційних проєктів.

Однак залучення приватного сектору вимагає створення рівних умов доступу до інфраструктури, усунення корупційних ризиків і забезпечення прозорості фінансових відносин. Необхідно вдосконалювати систему моніторингу ефективності партнерських проєктів, формувати довгострокові гарантії для інвесторів і впроваджувати міжнародні стандарти управління. Важливо, щоб приватизація або концесія не призводили до монополізації ринку, а сприяли розвитку конкурентного середовища, у якому кожен оператор має рівні можливості для участі в портовій діяльності [4].

Збалансований розвиток морських портів України передбачає інтеграцію їх у національну та регіональну транспортно-логістичну систему. Порти мають розглядатися не як ізольовані економічні одиниці, а як ключові елементи складної мережі, що поєднує залізничний, автомобільний, річковий і авіаційний транспорт. Держава має координувати розвиток цих інфраструктур, забезпечуючи ефективну взаємодію між ними через створення мультимодальних логістичних хабів. Цифровізація процесів, використання єдиних інформаційних платформ і впровадження систем електронного документообігу сприятимуть скороченню часу на обробку вантажів, підвищенню прозорості операцій та покращенню сервісу для клієнтів.

Важливою складовою збалансованого розвитку є соціальний аспект функціонування морських портів. Вони не лише забезпечують робочі місця, а й формують економічну динаміку припортових міст, впливають на рівень добробуту населення та сприяють розвитку малого і середнього бізнесу. Тому державна політика повинна передбачати механізми соціальної відповідальності бізнесу, підтримку місцевих громад і врахування екологічних наслідків портової діяльності. Створення сучасних індустріальних зон навколо портів, розвиток транспортно-логістичних кластерів і цифрових інноваційних парків може стати рушійною силою регіональної економіки. Роль державного та приватного секторів у збалансованому розвитку морських портів України представлена в таблиці 1.

Таблиця 1 – Роль державного та приватного секторів у збалансованому розвитку морських портів України

Критерій	Державний сектор	Приватний сектор
Основна роль	Стратегічне управління, регулювання, нагляд за безпекою та виконанням стандартів	Інноваційний розвиток, підвищення ефективності операцій та інвестиційна активність
Функції	Формування політики, забезпечення нормативно-правової бази, розподіл ресурсів	Модернізація інфраструктури, впровадження технологій, оптимізація бізнес-процесів
Інструменти впливу	Державно-приватне партнерство, концесії, державні програми розвитку	Інвестиції, цифрові рішення, корпоративне управління
Мета діяльності	Сталий розвиток, національна безпека, соціальна стабільність	Прибутковість, ефективність, ринкова конкурентоспроможність
Обмеження	Бюрократія, повільність прийняття рішень, політичні ризики	Ризики монополізації, короткострокова орієнтація на прибуток
Результат синергії	Збалансована система управління, що поєднує державну стабільність та приватну гнучкість	

Джерело: узагальнено автором на основі [1-4].

Підсумовуючи, можна зазначити, що збалансований розвиток морських портів України є результатом складної взаємодії державної політики та приватної ініціативи. Держава має забезпечувати стратегічне планування, регуляторну стабільність і захист національних інтересів, тоді як приватний сектор - динамізм, інноваційність і ефективність управління. Лише синергія цих двох складових дозволить перетворити українські морські порти на потужні центри міжнародної торгівлі, логістики та інновацій, здатні забезпечити сталий розвиток країни у посткризовий період. Успішна реалізація такої моделі потребує не лише фінансових інвестицій, але й інституційного оновлення, розвитку людського потенціалу, зміцнення довіри між державою та бізнесом, що у своїй єдності визначатиме майбутнє морської транспортної системи України.

Інформаційні джерела:

1. Осадчий М.Л. Галузеві особливості транспортних підприємств, тенденції та пріоритети їх розвитку. *Управління бізнесом в парадигмі сталого розвитку : економіко-правовий аспект: колективна монографія*. Одеса : ОНЕУ, Ч. 2., 2024. С. 154–209.
2. Ніколюк О. В., Седікова І. О., Клевець М. В. Національна безпека та державна політика в сфері реалізації морського потенціалу України. *Економіка харчової промисловості*. 2021. №13, Вип. 1. С. 90-95.
3. Сергєєв Ю. В., Коваль Н. О. Екологізація портової діяльності: кращі практики та оновлення правового регулювання в Україні. *Право і суспільство*. 2024. № 2. С. 410-415.
4. Осадчий М. Л. Інфраструктурне відновлення: виклики та перспективи. *Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання : колективна монографія*. Івано-Франківськ. 2025. С. 403-431.

ЗЕЛЕНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІННОВАЦІЇ У ГЛОБАЛЬНІЙ КОНКУРЕНЦІЇ ЗА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

Палієнко Т.П., здоб. ступ. PhD

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Сталий розвиток дедалі більше визначає економічний розвиток країн у 21 сторіччі. У контексті глобальної кліматичної кризи та необхідності досягнення Цілей сталого розвитку ООН, зелені технології перетворилися з периферійної ініціативи на основний елемент економічної стратегії провідних держав світу. Саме здатність інноваційно реагувати на кліматичні виклики стає важливим фактором успішності держав у сучасній глобальній конкуренції. Проте аналіз міжнародного досвіду свідчить про істотну нерівність у рівні інтеграції екологічних інновацій між країнами, що й актуалізує дане дослідження.

Зелені технології охоплюють широкий спектр інновацій – від відновлювальної енергетики та енергоефективних рішень до систем управління відходами, електротранспорту та екологічного сільського господарства. Економічна логіка їх впровадження базується на концепції декарбонування – це розмежування економічного зростання та екологічної деградації [1, с. 31]. Емпіричні дані останнього десятиліття демонструють, що країни з високим рівнем інвестицій у зелені технології досягають не лише екологічних, а й значних економічних вигод: створення робочих місць у новітніх секторах економіки, підвищення енергетичної безпеки, зменшення залежності від імпорту викопного палива та формування конкурентних переваг на глобальних ринках майбутнього.

Глобальний ріст ринку екологічних інновацій, у 17 категоріях за класифікацією Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), оцінюється у 9,5 трлн дол. США до 2030 року [2]. Зокрема, останніми роками світовий експорт зелених інновацій демонструє значне зростання, особливо у розвинених країнах, де за три роки зріс з близько 60 млрд дол. США (2018 р.) до 156 млрд дол. США у 2021 році, що засвідчує інтенсивність впровадження екоінновацій у провідних економіках світу [2]. Водночас країни, що розвиваються, збільшили свій експорт екотехнологій не так масштабно – з 57 млрд дол. США до 75 млрд дол. США [2]. Така динаміка демонструє, що розвинені держави випереджають інші країни у залученні інвестицій, створенні передумов для запуску технологічних екосистем і посиленні комерційного потенціалу екологічних розробок. Відповідно виникає технологічний, екологічний та інноваційний розрив, для зменшення якого країнам із середнім і низьким рівнем доходу доцільно прискорити залучення передових технологій, інтегрувати екологічність у стратегічне планування розвитку, щоб уникнути наростання відставання у глобальній конкуренції.

Проведений ЮНКТАД аналіз «індексу готовності до передових технологій» для 166 країн за показниками розвитку ІКТ, людського капіталу, R&D, промислового потенціалу та фінансування інновацій виявив значний технологічний розрив: більшість країн, що розвиваються, наразі не мають

достатніх можливостей для ефективного використання комплексних екоінновацій, таких як дрони, блокчейн, генетичні технології чи нанотехнології. Винятком залишаються лише одиничні країни, здатні масштабно впроваджувати сонячну енергетику, електромобілі та відновлювану енергетику, тоді як лідерами рейтингу стабільно залишаються високорозвинуті економіки, такі як США, Швеція, Сінгапур, Швейцарія та Нідерланди, що підтверджує їхні конкурентні переваги у глобальній боротьбі за лідерство в зелених технологіях (рис. 1).

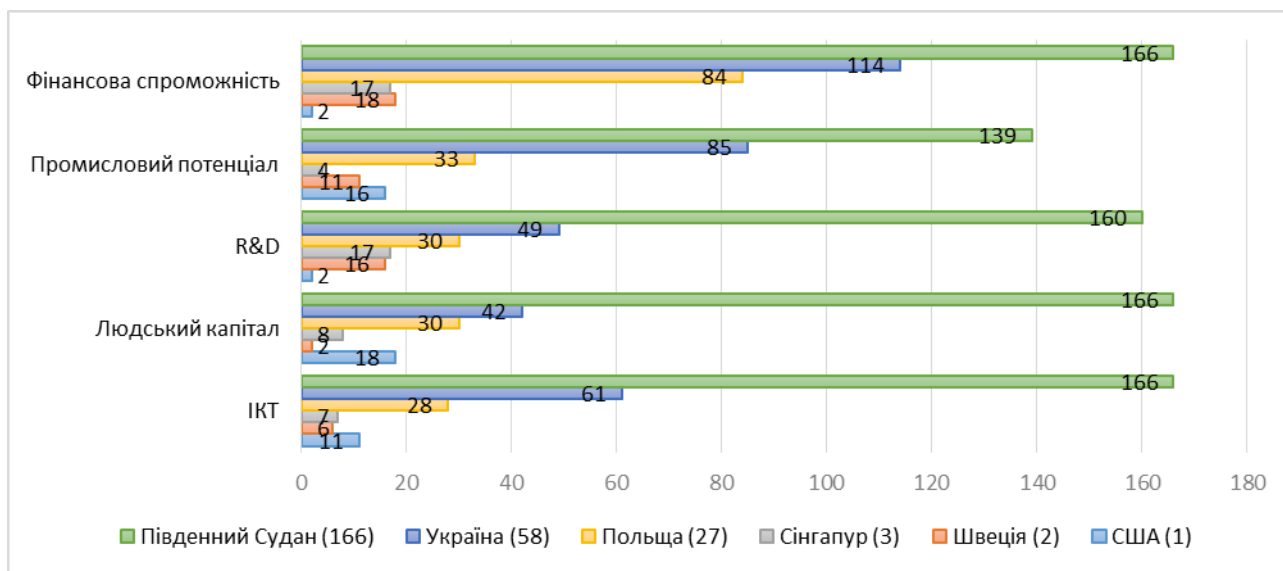


Рис. 1. Рейтинг країн за використанням зелених технологій та інновацій
Джерело: створено автором на основі [2]

На рисунку 1 наведені країни, що входять до рейтингу (місце в рейтингу вказано в дужках). Як бачимо, Україна посідає 58 місце серед 166 проаналізованих країн, що свідчить про середній рівень готовності до впровадження передових зелених технологій та значне відставання від світових лідерів. Донорська інвестиційна підтримка сприяла бі більшому розвитку зелених технологій в нашій країні, зокрема через використання індексів зеленого розвитку, що дозволяють систематизувати та вимірювати екологічні і соціальні показники, які є основою для інвестиційних рішень у секторі сталого розвитку та інноваційних зелених технологій [3].

Аналіз патентної активності у сфері зелених технологій виступає індикатором сталого лідерства. Наприклад останні звіти Європейського патентного офісу та Європейського інвестиційного банку свідчать, що «зелені» заявки складають майже 12% від глобальної кількості, але це стосується патентів, захищених у кількох країнах [4].

Варто також звернути увагу на інноваційні підходи до підтримки сталих технологій через інтелектуальну власність. Запровадження в окремих країнах програм прискореної експертизи патентних заявок на «зелені» технології значно скорочує час оформлення патентів, що стимулює винахідницьку активність і пришвидшує комерціалізацію екологічних інновацій. Наприклад, у Бразилії така програма дозволяє розглянути заявки всього за 14 місяців, а

надання спеціального патентного знаку «Зеленого патенту» підвищує впізнаваність і ринкову цінність відповідних технологій [5, с. 35]. Аналогічні ініціативи поступово впроваджуються й в інших країнах, що створює сприятливі умови для інвестування у сталий розвиток та стимулює міжнародну співпрацю у сфері чистих технологій.

Підсумовуючи можна дійти висновку, що зелена трансформація – це не лише екологічний тренд, а й потужний інструмент до підвищення конкурентоспроможності та сталості економік світу. Розвиток людського капіталу, зростання інвестицій у R&D, підтримка індустріалізації й цифровізації мають формувати основу для подолання викликів та повного використання потенціалу зелених технологій для сталого розвитку.

Для України, яка посідає 58 місце у рейтингу готовності до передових технологій, ключовими викликами є критично низькі показники фінансування інновацій та досліджень і розробок, застарілий промисловий потенціал та обмежений доступ до міжнародного капіталу. Водночас післявоєнна відбудова створює унікальні можливості для технологічного прориву через інтеграцію зелених рішень у нову інфраструктуру, розвиток переробки критичних мінералів для європейських ланцюгів створення вартості та залучення донорської підтримки для формування інноваційних екосистем.

Інформаційні джерела:

1. Yareмова М., Мытрофанова А. Decoupling as a Measurement of the Environmental Impact of Economic Growth. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University Series "Economics"*. 2022. Vol. 9, no. 3. URL: [https://doi.org/10.52566/msu-econ.9\(3\).2022.30-39](https://doi.org/10.52566/msu-econ.9(3).2022.30-39)
2. UN Trade and Development (UNCTAD). Green technologies: Coherent policy action needed for developing countries to reap the benefits. *UN Trade and Development (UNCTAD)*. URL: <https://unctad.org/news/green-technologies-coherent-policy-action-needed-developing-countries-reap-benefits>(date of access: 04.10.2025).
3. Paliienko T., Diachenko V. Green indices and their role in the implementation of esg in the context of sustainable economic development. *Економіка розвитку систем*. 2025. Vol. 6, no. 2. P. 107–116. URL: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-2-15>
4. Ballocci A. Cleantech patents: expanding research and innovation in green energy and climate. *Tech4Future*. URL: <https://tech4future.info/en/cleantech-patents-green-energy-climate-research/>(date of access: 04.10.2025).
5. Starovit O. Accelerated examination of patent applications for «green» technologies: foreign experience for Ukraine. *Theory and Practice of Intellectual Property*. 2023. No. 3. P. 33–42. URL: <https://doi.org/10.33731/32023.282170>

ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ ЯК НАЦІОНАЛЬНИЙ ІНТЕРЕС ТА ІНДИКАТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Світлак І.І., д-р юрид. наук, проф.

*Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету*

Здоров'я населення відіграє стратегічне та визначальне значення в системі національних інтересів. Відповідно, забезпечення здоров'я населення як одного з фундаментальних інтересів має бути покладено в основу формування державної політики. Враховуючи сучасні ризики для існування української нації, однією з пріоритетних стратегічних задач є збереження демографічного потенціалу українського народу, а охорона здоров'я громадян України є базовою засадою при формуванні стратегічної візії шляхів забезпечення національної безпеки та сталого розвитку країни.

Формування стратегічної та концептуальної візії є невід'ємною та важливою детермінантною в механізмі державної політики. Аналітична оцінка прогнозованих даних ООН [1] дає підстави говорити про стрімку депопуляцію в Україні, яка має ряд негативних наслідків для суспільства, економіки, збереження генофонду народу України та існування української нації. Деякі експерти оптимістично стверджують, що в разі стрімкої депопуляції ситуацію можна вирішити за рахунок мігрантів з інших країн, але це не вирішить глобальну проблему - зникнення українців як нації. Триваючі воєнні дії лише посилюють демографічні виклики та загрози для розвитку України та національної безпеки країни.

Отже, здоров'я населення є не лише складовою національної безпеки, але показником сучасного соціально-економічного стану країни, індикатором сталого розвитку. В Цілях сталого розвитку України на період до 2030 року забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці визначено як одна з стратегічних цілей.

Л. Романова та О. Макаров у своїх дослідження також доводять безпосередній процес взаємозв'язку між категоріями безпеки, національної економіки та системою охорони здоров'я: «... система охорони здоров'я як стратегічна галузь національної економіки у разі незадовільного стану власного функціонування впливає на виникнення загроз національній безпеці в розрізі виокремлених складових (соціальна, демографічна та вітальна безпека)...» [2, с. 82].

Здоров'я населення є важливим показником, який впливає на сучасний соціально-економічний стану країни, є індикатором його сталого розвитку. Свого часу під час обговорення проекту Закону України «Про систему громадського здоров'я» в пояснювальній записці йшлося, що: «... здоров'я населення є однією з найбільших цінностей.... Збереження здоров'я та забезпечення якісного й повноцінного життя людей, забезпечення максимальних показників здоров'я і благополуччя населення є одними з найважливіших цілей світової спільноти...» [3].

Такий концепт, на нашу думку, повністю відповідає траєкторії сталого розвитку, що визначена в Глобальних цілях сталого розвитку до 2030 року, проголошених резолюцією Генеральної Асамблеї ООН від 25.09.2015 р. № 70/1 (далі - Резолюція) [4]. Серед чітких орієнтирів та стратегічних цілей визначених в Резолюції сформульована Ціль 3. – «Забезпечення здорового способу життя та добробуту людей будь-якого віку».

У Розпорядженні КМУ від 30.11.2016 р. № 1002-р «Про схвалення Концепції розвитку системи громадського здоров'я» йдеться про те, що: «Здоров'я населення є одним з основних факторів національної безпеки та благополуччя держави, а стан індивідуального і громадського здоров'я - запорукою гармонійних відносин у суспільстві» [5].

З врахуванням національних особливостей та «з метою забезпечення національних інтересів України щодо сталого розвитку економіки, громадянського суспільства і держави для досягнення зростання рівня та якості життя населення, додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина» Указом Президента України від 30.09.2019 р. затверджені Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року [6], в яких аналогічно, як і у Резолюції сформульовано стратегічну мету, спрямовану на підтримку здорового способу життя та добробуту населення незалежно від віку. Очевидно, що саме ця мета має слугувати основою для розроблення загальнонаціональної доктрини зі збереження здоров'я громадян.

Серед пріоритетних національних інтересів України та забезпечення національної безпеки, визначених у Стратегії національної безпеки України [7] визначено суспільний розвиток, а саме - розвиток людського капіталу.

Феномен людського капіталу, його місце для сталого розвитку країни досить широко висвітлено представниками економічної науки, переважна більшість з яких, капітал здоров'я називає його основною, базовою детермінантною. Відповідно, інвестиції у його збереження є вагомим показником соціально-економічного стану країни, запорукою її розвитку та його цінним ресурсом.

Отож, здоров'я населення відіграє стратегічне та визначальне значення для сталого розвитку. Враховуючи сучасні ризики для існування української державності, однією з пріоритетних стратегічних задач має стати подальша модернізація системи охорони здоров'я, задоволення потреб населення у якісних та доступних медичних послугах, зміцнення здоров'я та якості життя для запобігання депопуляції та відновлення людського потенціалу.

Аналізуючи розвиток державної політики у галузі охорони здоров'я в Україні, слід констатувати наявність як позитивних, так і негативних тенденцій.

Незважаючи на досягнуті результати, система охорони здоров'я України продовжує зіштовхуватися з істотними викликами, серед яких: високі показники смертності; домінуючою причиною передчасних смертей є неінфекційні хвороби; поширення проблем психічного здоров'я; зростання кількості нових випадків інфікування ВІЛ; поширення мультирезистентного туберкульозу; низькі показники планового охоплення профілактичними щепленнями; низька ефективність протидії антимікробній резистентності;

недостатність видатків на охорону здоров'я; неефективне використання ресурсів ліжкового фонду; недостатність кадрових ресурсів; колосальні збитки заподіяні усій системі охорони здоров'я військовою агресією та ін.

На наш погляд, забезпечити ефективність державної політики, можливо за умови, що на етапах її формування та реалізації будуть максимально враховані стратегічні цілі та реальні потреби суспільних трансформацій. Отож, стан сучасної державної політики у сфері громадського здоров'я є складним і потребує подальших трансформаційних змін, адаптованих до глобальних чинників впливу на сектор громадського здоров'я, які є різними за своєю природою. Поміж основних детермінант впливу на формування державної політики в секторі охорони громадського здоров'я, вплив яких відчутний протягом останніх років слід назвати євроінтеграцію, пандемію коронавірусної хвороби, реформи (адміністративна, децентралізація, медична), впровадження ІКТ, війна та нові загрози (депопуляція, фізична руйнація інфраструктури, погіршення ментального стану населення, екоцид тощо).

Через тривалі воєнні дії в Україні держава, на жаль, не має можливості повноцінно забезпечувати реалізацію завдань у сфері громадського здоров'я, що обумовлює погіршення функціонування системи охорони здоров'я. Формування ефективної політики у сфері громадського здоров'я передбачає, зокрема, оновлення чинного законодавства відповідно до норм ЄС, розробку національної доктрини збереження здоров'я населення та перегляд стратегічних напрямків державної політики.

Отож, реальним стратегічним вектором державної політики у сфері охорони громадського здоров'я, першочергово, повинна стати політика здоров'язбереження (переорієнтація на профілактику, захист, збереження та зміцнення здоров'я населення; запобігання хворобам; покращення якості та збільшення тривалості життя; промоція здоров'я; створення санітарно-епідемічних умов належного рівня здоров'я населення як національного інтересу та фактору національної безпеки та благополуччя держави. По-друге, сучасним орієнтиром державної політики в галузі має бути формування спроможної системи охорони громадського здоров'я, стійкої та ефективно функціонувати в умовах надзвичайних ситуацій (радіаційні, хімічні, біологічні, ядерні та ін. ризики) та глобальних загроз (війни, кліматичні та екологічні зміни тощо).

Таким чином, саме державна політика у галузі, формує відповідний інтегральний механізм публічного управління, що має людиноцентриські орієнтири – інтереси людей, повага та врахування їх потреб, забезпечення отримання населенням якісних медичних послуг та механізмів управління щодо захисту права на здоров'я.

Інформаційні джерела:

1. World Population Prospects 2024. Summary of Results. United Nations. Department of Economic and Social Affairs Population Division. New York, 2024. URL: https://population.un.org/wpp/assets/Files/WPP2024_Summary-of-Results.pdf
2. Макаров О., Романова Л. Концептуальні засади взаємозв'язку між категоріями безпеки, національної економіки та системою охорони здоров'я. *Київський економічний*

науковий журнал. 2024. № 5. С. 78-84. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/137/135>

3. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про систему громадського здоров'я». URL: <blob:https://itd.rada.gov.ua/7280e5ee-3906-4198-95b2-bbec39f21a2>

4. Перетворення нашого світу: Порядок денний у галузі сталого розвитку на період до 2030 року: Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю 25 вересня 2015 року № 70/1. URL: [file:///C:/Users/PC/Downloads/Agenda2030-UA%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/Agenda2030-UA%20(1).pdf)

5. Концепція розвитку системи громадського здоров'я: Розпорядження КМУ від 30.11.2016 р. № 1002-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1002-2016-%D1%80>

6. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

7. Стратегія національної безпеки України «Безпека людини - безпека країни»: Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12>

8. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження КМУ від 17.01.2025 р. № 34-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-strategii-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovia-na-period-do-2030-roku-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-u-20252027-rokakh-34r-170125>

АКТИВНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ В ПАРТИСИПАТИВНОМУ БЮДЖЕТУВАННІ

Сова О.Ю., канд. екон. наук, доц.

*Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи Національної академії наук України*

Партисипативне бюджетування в Україні поступово стає одним із ключових інструментів демократії, адже дає можливість громадянам безпосередньо впливати на розподіл коштів місцевого бюджету. Цей механізм сприяє формуванню соціальної згуртованості, підвищенню прозорості роботи органів влади та зростанню громадянської активності, що особливо важливо в умовах воєнного стану та обмежених фінансових ресурсів.

З 2016 року в Україні працює «Громадський проект» – зручне ІТ-рішення для автоматизації всього циклу заходів бюджету участі у будь-якому населеному пункті країни. Загальнонаціональні показники свідчать про значне поширення цього інструменту останніми роками: за даними всеукраїнської платформи «Громадський проект» було залучено близько 5 мільйонів користувачів, понад 1,1 мільйон громадян взяли участь у голосуваннях, а сукупний обсяг профінансованих проектів перевищив 1 мільярд гривень [1]. Це підтверджує попит суспільства на механізми прямої демократії. Серед способів взаємодії між місцевими органами влади та мешканцями громад ще слід назвати портали «Е-DEM», «СВОЇ» та «Дія. Цифрова громада» [2].

У міжнародному контексті за результатами Open Budget Survey 2023 року Україна отримала 24 бали зі 100 за індексом публічної участі, що свідчить про

потребу в подальшій інституціоналізації процесів залучення громадян до прийняття управлінських рішень [3].

Водночас має місце нерівномірність упровадження бюджету участі: частина міст демонструє сталі практики та високі показники залучення мешканців, тоді як інші громади скоротили або призупинили реалізацію програм (табл. 1) [4].

Таблиця 1 – Приклади участі громад України в партисипативному бюджеті

Рік	Місто / територіальна громада	Орієнтовна кількість учасників голосування, осіб	Кількість проєктів, од.	Обсяг фінансування, млн грн
2019	Київ	155 тис.	940	150
2020	Львів	44 тис.	254	50
2021	Івано-Франківськ	55 тис.	272	20
	Вінниця	20 тис.	67	15
2022	Тернопіль	38 тис.	53	17
	Луцьк	18 тис.	87	4
2023	Хмельницький	25 тис.	104	12
	Володимир	1,2 тис.	22	3

Як показує таблиця 1, у Львові в 2020 році було подано 254 проєкти, участь у голосуванні взяли близько 44 тисяч жителів, а на фінансування було передбачено 50 млн грн [5]. У Вінниці в 2021 році з 67 поданих на голосування проєктів – 16 отримали підтримку мешканців (сума фінансування склала 7,2 млн грн при запланованому бюджеті в 15 млн). 16,9 млн грн було виділено в 2022 році з бюджету Тернопільської міської громади на реалізацію 16 проєктів-переможців. В Хмельницькому в 2023 році з поданих 104 проєктів реалізували теж 16, а із загального обсягу фінансування в 12 млн грн фактично використано 2,2 млн грн [6].

Водночас воєнні реалії призвели до зменшення кількості громад, що проводять повноцінні цикли бюджету участі. В 2023-2024 роках лише 8 міст в Україні реалізували партисипативне бюджетування (Вінниця, Володимир, Івано-Франківськ, Кам'янське, Луцьк, Тернопіль, Умань, Хмельницький), тоді як інші громади скоротили або призупинили відповідні програми [7]. Отже, в кризових умовах цей інструмент залишається вразливим до зовнішніх факторів.

Однак, аналіз статистики окремих міст засвідчує, що сталі практики можливі. Найяскравішим прикладом є Київ, де бюджет участі діє з 2017 року [8]. Важливим є не лише кількісний масштаб, а й зростання культури взаємодії між мешканцями та органами місцевої влади. Упродовж кількох років громадський бюджет столиці поступово перетворювався з експериментального формату на один із наймасштабніших важелів партисипативної демократії в Східній Європі. Проте з початком повномасштабної війни Київ працював із громадським бюджетом за залишковим принципом, враховуючи положення постанови Кабінету Міністрів України № 590 [9], яка забороняє необов'язкові видатки під час воєнного стану (табл. 2).

Таблиця 2 – Динаміка реалізації громадського бюджету міста Києва

Рік	Орієнтовна кількість учасників голосування, осіб	Кількість проєктів, од.		Обсяг виділеного фінансування, млн грн
		допущені	переможці	
2017	51 тис.	497	62	50
2018	131 тис.	564	93	100
2019	155 тис.	940	341	150
2020	142 тис.	1 583	554	160
2021	207 тис.	1 429	351	170
2022	276 тис.	1 213	393	200
2023	220 тис.	1 267	—*	220

* Дані відсутні.

Наведені дані демонструють стабільне зростання обсягів фінансування і рівня залученості громадян. З 2017 по 2023 рік кількість учасників і розмір фінансування зросли більш ніж у чотири рази. Така динаміка свідчить про закріплення позицій громадського бюджету як невід’ємної частини міського врядування. Але зазначимо, що з 2022 року розпорядники коштів повідомляють про лише часткову реалізацію проєктів-переможців, а за 2023 рік не оприлюднено інформацію навіть про їх кількість [8].

Зібрані дані дозволяють зробити висновок, що партисипативне бюджетування в Україні є дієвим індикатором громадської активності, здатним долучити до місцевого управління значну кількість мешканців. Київ демонструє найвищу динаміку та масштаби, а Львів, Вінниця, Хмельницький та інші громади підтверджують ефективність інструменту на регіональному рівні. Проте територіальна нерівномірність поширення, а також чутливість до кризових умов потребують закріплення єдиного базового набору правил, фінансових гарантій та освітніх ініціатив для розширення практики громадського бюджету. Розвиток бюджету участі в Україні може стати одним із найважливіших стимулів зростання довіри до влади, формування активного громадянського суспільства та зміцнення соціальної згуртованості. З посиленням заходів інформаційної безпеки важливо, щоб органи місцевого самоврядування не відмовлялися від використання інструментів участі громади, які формально передбачені в їхніх статутах або положеннях [10].

Таким чином, практика партисипативного бюджетування в Україні підтверджує наявність зацікавленості громадян у впливі на регіональну політику, однак водночас демонструє обмеженість охоплення та залежність від зовнішніх чинників. Для подальшого розвитку цього інструменту потрібні прозорі стандарти проведення, гарантії фінансового забезпечення та дієві механізми інклюзії вразливих груп.

Інформаційні джерела:

1. Прозорий бюджет участі. Всеукраїнська платформа «Громадський проєкт». 2025. URL: <https://pb.org.ua>

2. Тур О. Практика е-урядування на місцевому рівні в Україні: соціально-економічний аспект. Сталій розвиток економіки. 2023. № 2(47). С. 231-239. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-33>
3. Open Budget Survey Results. International Budget Partnership. 2023. URL: <https://internationalbudget.org/open-budget-survey/country-results/2023/ukraine>
4. E-DEM. Платформа електронної демократії «Громадський бюджет». 2025. URL: <https://budget.e-dem.ua>
5. Дані громадського бюджету. Відкриті дані Львова. 2021. URL: <https://opendata.city-adm.lviv.ua/dataset/hromadskiy-budzheth-lvova>
6. Звіти про виконання бюджету участі. Хмельницька міська рада. 2024. URL: <https://khm.gov.ua/uk/meshkantsiu/hromadskiy-biudzheth>
7. Бюджет участі в умовах війни. Transparency International Ukraine. 2024. URL: <https://ti-ukraine.org/en/news/participatory-budgeting-in-wartime-how-are-cities-involving-citizens-in-spending>
8. Громадський бюджет. Офіційний портал Києва. 2025. URL: https://kyivcity.gov.ua/finansy_ta_biudzheth/biudzheth/gromadskiy_byudzheth_mista
9. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану. Постанова КМУ від 9 червня 2021 р. № 590. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text>
10. Панкратова В. О. Вплив воєнного стану на використання електронних інструментів демократії. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». 2023. № 4. С. 105-109. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.04.15>

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Солосіч О.С.

Сінайко М.Д., здоб. ступ. PhD

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут ім. Ігоря Сікорського»*

Сучасні умови функціонування підприємницького сектору в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності та зростанням загроз економічній безпеці, зумовлених воєнним станом, який несе за собою низку проблем, таких як: руйнування виробничих і логістичних ланцюгів, зростання безробіття, інтенсифікація міграційних процесів, фінансова нестабільність та зниження купівельної спроможності населення, які в свою чергу формують собою комплексні виклики збереженню стабільності функціонування підприємницького сектору України. За цих умов традиційні підходи до забезпечення економічної безпеки виявляються малоефективними, адже вимагають гнучкості та адаптивності для використання інноваційних технологій, сучасних інтелектуальних систем управління та здатності оперативно реагувати на швидкі зміни середовища, формування конкурентних переваг на ринку і розвитку інтелектуального потенціал. Саме інтелектуалізація

процесів управління економічною безпекою стає необхідною умовою для інтенсифікації інтелектуального впливу на соціально-економічні процеси, допомагаючи забезпечити фінансову стабільність підприємств, модернізацію виробничих потужностей та імплементацію інноваційних підходів в організації прогресивного розвитку суб'єктів господарювання.

Актуалізація проблематики забезпечення економічної безпеки на пряму пов'язана з впливом воєнних дій на функціонування підприємницького сектору, тим самим обумовлюючи виникнення широкого спектру ризиків екзогенного походження. Узагальнюючи результати проведеного дослідження можна стверджувати про наявність тенденцій до зростання нестабільності, зумовленої як макроекономічними, так і безпосередньо безпековими факторами.

Виходячи з аналітичних даних, Центру економічної стратегії, після глибокого падіння ВВП у 2022 році на 28,8%, економіка продемонструвала відновлення у 2023 на рівні 5,5%, проте вже у 2024-2025 рр. темпи зростання, демонструють часткове уповільнення до рівня 2,9% та 0,9% відповідно. Окреслені тенденції можуть свідчити про поступове зниження ділової активності підприємницького сектору, що є несприятливим індикатором, оскільки ускладнюючи формування фінансових резервів і можливості до підтримки інвестиційного потенціалу. Разом з тим, має місце часткове сповільнення процесів інфляційного розвитку з пікових рівнів у 2022 році (26,6%) до 13,2% у серпні 2025-го, що в свою чергу можна оцінювати позитивно з точки зору стабілізації грошової системи [1].

Варто зазначити, що беручи до уваги поточні показники динаміки підприємницької активності, можна виділити наступне: за інформацією сервісу Опендатабот, за півріччя 2025 року було зареєстровано понад 18 тис. нових компаній, що свідчить про збереження підприємницької активності навіть в умовах війни. Найбільші темпи зростання демонструє сектор інформаційних технологій (приріст на рівні 48%). Проте паралельно відбувається зростання кількості закритих бізнесів (зростання на рівні 19%), при цьому найбільша кількість закриттів притаманна сфері роздрібної торгівлі, що і відображає слабку адаптацію традиційних сфер підприємницької діяльності до кризових умов [2].

Економічна безпека підприємницького сектору має стратегічне значення у забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємницького сектору, визначаючи поточні параметри економічного потенціалу підприємницьких структур. Дані соціологічних досліджень свідчать [3], що лише 5% підприємців вважають поточні умови ведення підприємницької діяльності достатньо безпечними, тоді як 82% респондентів оцінюють їх як незадовільні. Не менш важливою проблемою залишається динаміка розвитку вітчизняного ринку праці, що зазнає прямого впливу активних процесів міграції та залучення населення в оборонний сектор, що в свою чергу зумовлює дефіцит кадрового ресурсу, провокуючи зростання витрат на залучення персоналу, обмежуючи потенціал зростання та підтримки ефективності діяльності.

Виходячи із викладених вище специфічних особливостей порушеної наукової проблематики одним з перспективних напрямків сприяння забезпеченню економічної безпеки підприємницького сектору в умовах

воєнного стану на рівні держави є використання інструментарію інтелектуалізації відповідних управлінських процесів.

Інтелектуалізація як соціально-економічне явище представляє собою трансформаційний процес розвитку економічної системи, що супроводжується превалюючою роллю інтелектуального капіталу, знаннєвого та креативного ресурсу, інформації та інноваційних технологій у забезпеченні процесів прогресивного зростання [4]. При цьому, застосування прикладного інструментарію інтенсифікації процесів інтелектуалізації дозволить забезпечити елімінацію безпекових ризиків за рахунок досягнення більш ефективних форм ресурсокористування та пріоритезації напрямків розвитку, що характеризуються найвищим рівнем результативної віддачі. Далі, пропонуємо виділити найбільш перспективні напрямки інтелектуалізації процесів забезпечення економічної безпеки підприємницького сектору, до яких відносимо наступні:

- стратегування безпекового розвитку підприємницького сектору акцентованого на імплементацію ключових засад інтелектуально-орієнтованого розвитку, що передбачає використання комплексних прогностно-аналітичних методів сценарного моделювання із залученням інструментів аналізу великих даних та машинного навчання;

- застосування інструментарію фіскального стимулювання з метою сприяння реалізації процесів інтелектуалізації на мікрорівні (податковий кредит, знижені ставки оподаткування, податкові знижки тощо);

- забезпечення державної підтримки розбудови цифрової інфраструктури управління та кіберзахисту шляхом створення централізованих консультаційних центрів та профільних програм розвитку;

- створення загальнонаціональних платформ комунікаційної взаємодії державних владних структур, підприємницького сектору, освітньо-наукових установ та громадськості з метою більш ефективної координації та кооперації зусиль зі сприяння впровадженню процесів інтелектуально-орієнтованого розвитку;

- інституалізація процесів інтелектуалізації підприємницького сектору, що передбачає законодавче врегулювання та внесення у вітчизняне нормативно-правове поле ключових категорій цифрової економіки та порядку взаємодії з найбільш поширеними цифровими інструментами;

- сприяння елімінації явища «цифрового розриву» у володінні базовими навичками взаємодії з інформаційними технологіями серед населення, створення освітніх платформ, націлених на поглиблення навичок підприємців у сфері інтеграції інтелектуально-орієнтованих технологій в ключові господарські процеси підприємств у рамках прийнятих бізнес-моделей.

Таким чином, на основі результатів проведеного дослідження можна стверджувати, що інтелектуалізація процесів забезпечення економічної безпеки підприємницького сектору характеризується високим рівнем комплексності, вимагаючи провадження системної політики інтелектуально-орієнтованого розвитку підприємницького сектору, заснованої на інтеграції комунікаційних та ресурсних взаємодій ключових економічних акторів.

Інформаційні джерела:

1. Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії*. 2025. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення 06.10.2025).
2. ІТ зростає, громадські організації зникають: нова динаміка малого бізнесу в Україні. *Glavcom*. 2025. URL: <https://glavcom.ua/economics/business/it-zrostaie-hromadski-orhanizatsiji-znikajut-nova-dinamika-maloho-biznesu-v-ukrajini-1071510.html> (дата звернення 06.10.2025).
3. Як бізнес оцінює прибутки, безпеку та результати роботи у 2025 році — в інфографіці. *Business.org.ua*. 2025. URL: <https://business.org.ua/business/yak-biznes-otsiniuiie-prybutky-bezpeku-ta-rezultaty-roboty-u-2025-rotsi-v-infohrafitsi/> (дата звернення 06.10.2025).
4. Tulchynska S., et al. Artificial intellectualization in the assessment system of the safe development of economic entities. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2024. Vol. 102. No 8. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol102No8/6Vol102No8.pdf> (дата звернення 06.10.2025).
5. Tulchynska S.O., Solosich O.S. Intellectual economy as an imperative for the development of systems for ensuring the economic security of economic entities. *Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2023. №1. С. 247–257.

ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ставерська Т.О., канд. екон. наук, доц.
Поченкова Я.Ю., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Формування цінової політики торгового підприємства є доволі складним процесом, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники. До зовнішніх можемо віднести, зокрема, попит, конкуренцію та державне регулювання — саме вони значною мірою встановлюють межі можливих дій підприємства на ринку. У цій статті розглянемо детальніше вплив зазначених факторів на механізми ціноутворення в сучасних економічних умовах.

Попит — це найбільша сила, що впливає на ринкову ціну. При зростанні цін на товари, згідно з класичною економічною моделлю, попит на них зменшується. Ступінь реакції попиту на зміну ціни визначається його еластичністю, яка є критично важливою для встановлення цін. Якщо попит нееластичний, підприємство має ширші можливості для встановлення вищої націнки без втрати клієнтів. У випадку еластичного попиту зміна ціни навіть на кілька відсотків може суттєво вплинути на обсяг продажу.

Сучасні маркетингові підходи дозволяють точно оцінювати попит за допомогою різних аналітичних платформ. Компанії активно використовують динамічне ціноутворення, коли вартість товару може змінюватися в реальному часі залежно від сезонності, поведінки споживача, подій або навіть погодних умов. Це особливо характерно для онлайн-торгівлі, де автоматизовані системи можуть щогодини коригувати ціни.

Оцінка попиту є основою цінової стратегії. Підприємства враховують купівельну спроможність цільового сегменту, звички споживачів, психологічні тригери та соціально-економічну ситуацію в країні. Наприклад, у періоди економічної нестабільності попит на дорогі товари може різко падати, що змушує компанії переглядати свої підходи до формування ціни.

Другим вагомим фактором виступає конкуренція. У ринковому середовищі, де присутні кілька гравців із подібною пропозицією, ціна стає одним із головних інструментів у боротьбі за споживача. Інтенсивність конкуренції – тобто кількість конкурентів, їхня частка на ринку та цінові стратегії – визначає, наскільки вільно підприємство може встановлювати свої ціни.

В умовах сильної конкуренції ціни стискаються до мінімального рівня, що змушує компанії шукати інші шляхи для створення доданої вартості: покращення якості товару, підвищення рівня обслуговування, створення лояльності до бренду. Таке нецінове позиціонування дозволяє зберігати маржу навіть за нижчих базових цін. Водночас у регіонах із обмеженою кількістю конкурентів спостерігається більша цінова гнучкість, що призводить до локальних відмінностей у вартості товарів.

Конкуренція також стимулює розвиток інновацій у сфері ціноутворення: компанії впроваджують програми лояльності, персоналізовані знижки, розширені пакети послуг, що дає змогу змінити фокус зі «знижок» на «цінність». Взаємодія між конкурентами іноді має неформальний характер – через «цінові війни», змову або копіювання стратегій, що також потребує уваги з боку держави.

Третім важливим чинником є державне регулювання. У деяких секторах економіки воно є визначальним – особливо в торгівлі соціально значущими товарами (продукти харчування, медикаменти, паливо). Держава може встановлювати граничні ціни, регламентувати рівень націнки, а також вводити мінімальні або максимальні пороги вартості (цінові підлоги та стелі). Такі заходи покликані захищати вразливі верстви населення, стримувати інфляцію та обмежувати зловживання з боку монополістів.

Водночас надмірне регулювання може призводити до викривлень ринку: дефіциту, тіньових схем або зниження якості товарів. Тому роль держави має бути збалансованою – захищати інтереси споживача, не руйнуючи мотивацію виробників і продавців.

Ці три чинники – попит, конкуренція та регулювання – взаємодіють між собою. Наприклад, державне втручання частіше виникає на фоні дефіциту або цінової спекуляції в умовах високого попиту та низької конкуренції. У свою чергу, конкуренція може обмежувати надмірне зростання цін навіть без зовнішнього втручання.

Ефективна цінова політика торгового підприємства потребує постійного аналізу й адаптації. Для цього використовуються складні аналітичні інструменти, що одночасно враховують дані про поведінку покупців, активність конкурентів і зміни в законодавстві. Такі системи дозволяють оперативно коригувати ціни, балансує між прибутком, ринковою часткою і дотриманням вимог держави.

Таким чином, зовнішні чинники формування цінової політики потребують системного, комплексного підходу. Лише за умов постійного моніторингу, гнучкої реакції та стратегічного планування підприємство може ефективно працювати в динамічному ринковому середовищі, досягаючи як економічної ефективності, так і соціальної відповідальності.

Інформаційні джерела:

1. Лагодієнко В., Мільчева В., Голодонюк О., Брайко М. Сучасні тенденції маркетингового ціноутворення та їх вплив на попит. *Herald of KhNU*, 2024.
2. Панасюк В.І., Голодюк Г.І., Шевченко А.О. Вплив глобальних економічних трендів на моделі ціноутворення. *Актуальні питання економічних наук*, 2025.
3. Держлікінспекція. Державне регулювання цін у фармсекторі України. *Щотижневик АПТЕКА*, 2020.
4. Коломієць У. Політика державного регулювання цін в Україні. *ММІ*, 2020.
5. Сиротко М. Державне регулювання торговельної діяльності в Україні. *Науковий вісник УжНУ*, 2023.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Стовба Т.А., канд. екон. наук, доц.
Херсонська державна морська академія

Майже 90% вантажів у світі перевозять морськими шляхами [1]. Зважаючи на значущість морської галузі, враховуючи існуючі соціальні, економічні та екологічні виклики необхідно дбати про забезпечення її сталого розвитку. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН (2023) проголосила Міжнародним десятиліттям науки для сталого розвитку починаючи з 2024 р., що підкреслює необхідність інтеграції наукових досліджень у процеси розв'язання сучасних викликів [2]. Сталий розвиток (sustainable development) утвердився як триєдина концепція, що гармонізує та узгоджує економічні, екологічні та соціальні пріоритети діяльності бізнесу з огляду на забезпечення добробуту майбутніх поколінь.

Розглянемо основні аспекти триєдиної структури концепції сталого розвитку для морської галузі: економіка – суспільство – довкілля. Сучасні економіки залежать від збереження природних ресурсів. Через хиже ставлення до них зростає ризик ресурсних шоків, які знижують продуктивність та конкурентоспроможність галузей. З огляду на це, Міжнародна морська організація (ІМО) проголосила амбітні цілі щодо глобальної декарбонізації судноплавства: до 2030 р. скоротити викиди вуглецю на 40%, до 2050 р. зменшити викиди CO₂ на 70% та парникових газів на 50% від рівня 2008 р. [1].

Вихід полягає не лише у переході морського транспорту на низьковуглецеві палива, але й у застосуванні альтернативних палив, що зменшить вуглецевий слід, підвищить економічну ефективність функціонування суден. За результатами порівняльного аналізу найбільш

перспективними для морського транспорту є такі альтернативні палива: біометан, біодизель (FAME) та гідроочищена рослинна олія (HVO), скраплений природний газ, а також застосування електричних силових установок з акумуляторними батареями [3].

Підвищити зацікавленість судновласників щодо використання альтернативних палив можна, не застосовуючи політику батога, яку реалізує ІМО стосовно декарбонізації судноплавства, а через надання «пряників» – економічних стимулів: захід судна на традиційному пальному у порт обкладати високими портовими зборами (причальний, санітарний тощо) і запровадити нульову або знижену ставку портових зборів для суден, які працюють на альтернативних паливах.

Без сумніву, використання альтернативних палив потребуватиме не лише модернізації існуючих морських суден, але й спорудження нових енергоефективних суден, які, на жаль, потребуватимуть значних інвестицій. Проте декарбонізація та усвідомлене ставлення до довкілля компенсуватимуть більші видатки на спорудження нових суден.

За експертними оцінками 80% морських аварій та катастроф відбувається через людський фактор, а саме через неправильні або несвоєчасні дії. Зокрема, з вини судноводіїв трапляється 25% морських інцидентів, лоцманів – 5%, механіків – 2%, рядового складу – 17%, берегового персоналу – 17%, інших працівників – 14% [4, с. 392].

Автономний морський транспорт сприятиме підвищенню безпеки судноплавства завдяки зменшенню людських помилок, зростанню ефективності процесів, які відбуваються у морській галузі, зниженню експлуатаційних витрат тощо. Реалізація технологій штучного інтелекту (ШІ) дозволяє аналізувати дані в режимі реального часу з різноманітних джерел: погоду, хвилі та GPS, і використовувати їх для прокладання курсу, виявлення перешкод та отримання іншої інформації, що сприятиме безпечній роботі морського судна. Ще кілька прикладів використання ШІ у морській галузі: системи профілактичного обслуговування обладнання машинного відділення, системи оптимізації витрат пального, системи моніторингу довкілля, системи безпеки, системи управління вантажами тощо.

Також необхідно у суспільстві формувати культуру усвідомленого вибору перевізника для надання послуг морського перевезення вантажів (на кшталт політики здорового образу життя людини, яка передбачає, що екологічно чисті продукти харчування апріорі не можуть бути дешевшими, ніж при масовому вирощуванні або виробництві). Тобто споживачі мають усвідомлено надавати перевагу тим судноплавним компаніям–перевізникам, які реалізують заходи щодо скорочення шкідливих викидів вуглецю, SO_x, NO_x, твердих часток в атмосферу, сприяючи декарбонізації судноплавства, а не пропонують менші тарифні ставки, забруднюючи при цьому довкілля.

Провадження альтернативних палив, а також нових технологій на судах вимагають відповідної адаптації підготовки морських фахівців. XI сесія ІМО Підкомітету з людського фактору, підготовки та несення вахти [5] затвердила необхідність підготовки моряків для роботи на судах з використанням

альтернативних видів пального та нових технологій, що має стати на меті морських закладів вищої освіти.

Інформаційні джерела:

1. Декарбонізація судноплавної галузі потребує \$1-1.4 трлн інвестицій до 2050 року. *ukraineinvest.gov.ua* : веб-сайт. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/12-05-22-10/> (дата звернення: 22.09.2025).
2. Генасамблея ООН проголосила 2024-2033 роки Міжнародним десятиліттям науки для сталого розвитку. *pon.org.ua* : веб-сайт. URL: <https://pon.org.ua/novyny/10546-genasambleia-oon-progolosyla-2024-2033-roky-mizhnarodnym-desiatylittiam-nauky-dlia-stalogo-rozvytku.html> (дата звернення: 22.09.2025).
3. Assessment of selected alternative fuels and technologies. *dnv.com*: веб-сайт. URL: <https://www.dnv.com/publications/assessment-of-selected-alternative-fuels-and-technologies-rev-june-2019--116334/> (дата звернення: 25.09.2025).
4. Стовба Т.А. Фронезіс використання штучного інтелекту у морській галузі. *Наукові перспективи*. 2023. № 7(37). С. 387–398. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-387-398](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-387-398) (дата звернення: 22.09.2025).
5. Підкомітет з питань людського фактору, підготовки та несення вахти, 11-та сесія (HTW 11), 10–14 лютого 2025 року. *imo.org*. URL: <https://www.imo.org/en/mediacentre/meetingsummaries/pages/htw-11th-session.aspx> (дата звернення: 22.09.2025).

РОЛЬ ПОСАДОВИХ ОСІБ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ПРАВОВИХ ЗАСАД СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Терещук М.М., канд. юрид. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

Сучасні виклики глобалізації, кліматичних змін та трансформації суспільних відносин зумовлюють потребу у формуванні нових моделей публічного управління, здатних забезпечити довгострокову стабільність та розвиток держави. У цьому контексті ключова роль належить посадовим особам, які виступають не лише виконавцями законодавчих норм, але й суб'єктами формування та впровадження державної політики. Їхня діяльність безпосередньо впливає на досягнення балансу між економічними інтересами, соціальною справедливістю та екологічною безпекою. Саме посадові особи здатні перетворювати загальні принципи сталого розвитку на конкретні управлінські рішення, які мають реальний вплив на суспільство [1].

З позиції права важливим є забезпечення належних інституційних механізмів, які регулюють діяльність посадових осіб у сфері державної служби. Законодавство України передбачає чіткі стандарти професійної компетентності, доброчесності та політичної нейтральності державних службовців. Ці норми спрямовані на формування професійної культури управління, орієнтованої на суспільний інтерес. Водночас у науковій літературі наголошується, що ефективність правових приписів залежить від їхнього практичного

застосування та рівня підготовки кадрів, що визначає необхідність посилення ролі освіти та підвищення кваліфікації службовців [2].

Одним із головних напрямів сучасної державної політики є інтеграція принципів сталого розвитку у всі сфери суспільного життя. Це означає, що економічне зростання не може здійснюватися за рахунок соціальних чи екологічних втрат. У практичній площині це вимагає від посадових осіб ухвалення управлінських рішень, які одночасно відповідають трьом критеріям: економічній ефективності, соціальної справедливості та екологічної безпеки. Наприклад, при розробці регіональних програм розвитку аграрного сектору важливо враховувати не лише фінансову доцільність, але й вплив на довкілля та якість життя сільського населення. Такий підхід відповідає європейській моделі управління, яка чітко закріплена у стратегічних документах ЄС, зокрема у Європейському зеленому курсі (European Green Deal) [3].

В Україні аграрна сфера є однією з ключових у контексті забезпечення сталого розвитку. Вона не лише забезпечує продовольчу безпеку, але й формує значну частку експорту та визначає рівень життя значної кількості населення. Тому роль посадових осіб у цій сфері набуває особливого значення. Вони мають забезпечувати належну реалізацію державної політики, спрямованої на розвиток аграрної науки та освіти, підвищення інноваційного потенціалу виробництва, впровадження екологічно безпечних технологій. Відповідно, якість діяльності державних службовців безпосередньо впливає на конкурентоспроможність української економіки у глобальному вимірі.

Аграрна освіта та наука в цьому процесі виступають базовими інструментами підготовки нової генерації посадових осіб, які володіють сучасними знаннями та навичками у сфері публічного управління. Вони створюють основу для підвищення спроможності держави до інтеграції у світовий простір сталого розвитку. Система вищої аграрної освіти в Україні дедалі більше орієнтується на міжнародні стандарти, використовуючи практики європейських університетів. Важливо, що до навчальних програм поступово інтегруються дисципліни, присвячені управлінню природними ресурсами, екологічній політиці, «зеленим» технологіям та етичним аспектам діяльності посадових осіб. Таким чином, майбутні державні службовці та управлінці формують новий світогляд, орієнтований на інноваційність та збалансованість [4].

Водночас варто зазначити, що ефективність впровадження сталого розвитку значною мірою залежить від міжнародного співробітництва. Для України надзвичайно важливим є врахування досвіду ЄС у сфері управління інноваціями та аграрною політикою. Країни-члени ЄС активно використовують інструменти державно-приватного партнерства, які дозволяють залучати додаткові інвестиції у сферу «зеленої економіки». У цьому процесі посадові особи виступають ключовими координаторами та гарантами прозорості. Вони несуть відповідальність за забезпечення законності у сфері реалізації програм сталого розвитку, а також за дотримання прав та інтересів громадян.

Суттєвим аспектом є також формування системи підзвітності посадових осіб суспільству. В умовах демократичного врядування саме відкритість і прозорість діяльності державних службовців формують довіру громадян до

влади. Запровадження електронного урядування, цифрових сервісів та онлайн-звітності стає важливим елементом інноваційної державної політики, яка дозволяє підвищити ефективність управління і забезпечити баланс інтересів держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Варто підкреслити, що сталий розвиток не можна забезпечити виключно нормативними приписами. Він потребує інтеграції науки, освіти та управлінської практики. Аграрні університети, дослідницькі інститути та органи державної влади мають діяти у синергії, створюючи спільні програми, науково-освітні проекти та кадрові резерви. Такий підхід дозволить сформувати ефективну модель підготовки посадових осіб, здатних впроваджувати інноваційні рішення та відповідати на виклики сучасності. Як показує досвід країн ОЕСР, саме інноваційна політика у сфері агропродовольчих систем забезпечує конкурентоспроможність національних економік [5].

Отже, роль посадових осіб у забезпеченні соціально-економічних і правових засад сталого розвитку є визначальною. Вони мають бути не лише виконавцями законів, але й агентами змін, здатними ініціювати інноваційні рішення та забезпечувати їх практичну реалізацію. Успіх цього процесу залежить від поєднання правових гарантій, якісної освіти, міжнародного співробітництва та активної взаємодії з науково-освітнім середовищем. Саме така модель дозволить Україні рухатися шляхом збалансованого розвитку та інтегруватися у глобальний простір сталого майбутнього.

Інформаційні джерела

1. Назаренко В.В. Публічне управління та сталий розвиток: сучасні виклики для України // Державне управління: теорія та практика. – 2021. – № 2. – С. 15–22.
2. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – № 4. – Ст. 43.
3. Communication from the Commission. The European Green Deal. COM(2019) 640 final. – Brussels : European Commission, 2019.
4. Мартинюк Р.А. Аграрна освіта і наука у системі забезпечення сталого розвитку сільських територій // Актуальні проблеми державного управління. – 2020. – № 3. – С. 45–53.
5. OECD. Enhancing Innovation in Agri-Food Systems: Policy Approaches and Tools. – Paris : OECD Publishing, 2020.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Твердун А.С., здоб. ВО

Нагасв В.М., д-р пед. наук, проф.

Державний біотехнологічний університет

Сучасна система адміністративних послуг потребує якісного оновлення на основі інноваційних підходів в умовах цифрових трансформацій. Сьогодні цифровізація стала невід'ємною частиною реформування державного управління. Цей процес сприяє підвищенню ефективності, прозорості та доступності послуг для громадян. Цифровізація адміністративних послуг передбачає переведення традиційних процесів обслуговування громадян у електронний формат із використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Це включає електронну реєстрацію, надання документів, отримання консультацій, подачу звернень через вебпортали чи мобільні додатки [1].

Основні переваги цифровізації: доступність: громадяни можуть отримати послугу дистанційно, без фізичного відвідування установи; економія часу та коштів: мінімізація черг, швидкість обробки запитів; прозорість процесів: зниження рівня корупційних ризиків завдяки автоматизації процедур; підвищення якості обслуговування: оперативність реагування на запити громадян [2].

Цифрові механізми надання адміністративних послуг – це інструменти і технології, які використовуються для того, щоб громадяни могли отримувати державні чи муніципальні послуги онлайн або за допомогою електронних систем. Основні приклади цифрових механізмів в Україні: Портал «Дія» – єдиний портал державних послуг онлайн. Тут можна зареєструвати бізнес, отримати витяги з реєстрів, змінити місце проживання, оформити допомогу при народженні дитини, оформити або завантажити цифрові документи (паспорт, водійське посвідчення, студентський квиток тощо). Мобільний додаток "Дія" дозволяє носити державні документи у смартфоні та користуватися послугами просто через телефон. Також слід зазначити про автоматичні сервіси реєстрації. Наприклад, автоматична реєстрація ФОП (фізичної особи-підприємця) без участі державного реєстратора; електронні черги – можливість зареєструватися на прийом до держустанов через інтернет; електронні кабінети на сайтах державних установ. Наприклад, кабінет платника податків, кабінет виборця, кабінет водія. Бот-помічники – спеціальні чат-боти у Viber, Telegram, які допомагають, наприклад, отримувати довідки або інформують про стан документів [3].

Одним із найуспішніших прикладів є створення платформи «Дія», яка об'єднала широкий спектр електронних сервісів для громадян та бізнесу. На місцевому рівні активно функціонують центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи), які впроваджують електронну чергу, електронні кабінети користувачів, відеоконсультації тощо. Виклики цифровізації на місцевому рівні: 1) нерівномірний рівень технічного забезпечення громад; 2) недостатній

рівень цифрової грамотності серед частини населення та персоналу; 3) потреба в додатковому фінансуванні для модернізації технічної бази; 4) проблеми з кібербезпекою даних [4].

Напрями подальшого розвитку: створення умов для загальнодоступного широкосмугового Інтернету у всіх населених пунктах; навчання працівників органів місцевого самоврядування сучасним ІКТ; підвищення цифрової грамотності населення через освітні програми; удосконалення законодавчої бази щодо захисту персональних даних. Також, першочерговими напрямками вдосконалення системи надання адміністративних послуг є децентралізація адміністративних послуг та підвищення їх якості, подальший розвиток мережі ЦНАП. Також встановлення інформаційних кіосків та буклетів надає нові можливості для інформування відвідувачів і може покращити результати обслуговування.

Висновки. Цифровізація адміністративних послуг в системі публічного управління є важливою складовою реформування публічного управління та розвитку електронної демократії в Україні. Впровадження електронних сервісів підвищує доступність послуг для громадян, скорочує час їх отримання та знижує рівень корупційних ризиків. Важливою перевагою є можливість отримання послуг дистанційно, що особливо актуально в умовах військового стану, пандемій або для громадян, які тимчасово перебувають за межами своїх громад. Підсумовуючи аналітичні дані, можна зазначити, що не дивлячись на те що система надання адміністративних послуг в Україні істотно вдосконалилася, все ж таки є багато аспектів, які потребують покращення цифровізації технологічних процесів.

Інформаційні джерела:

1. Концепція розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2017 р. № 2250-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2015-p#Text> (дата звернення: 26.04.2025).
2. Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. Відомості Верховної Ради України, 2013, № 32, ст. 409. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 26.04.2025).
3. Про деякі питання надання електронних публічних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 лютого 2020 р. № 90. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2020-p#Text> (дата звернення: 26.04.2025).
4. Терещенко О. О. Електронне врядування в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Державне управління». 2020. № 14. С. 45–50.
5. Дія: електронні державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення: 26.04.2025).

ВІЗУАЛЬНІ КОНФІГУРАТОРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ЕКОЛОГІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ У БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК

Феденко Д.О., здоб. ступ. PhD

Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

Сучасні умови цифрової економіки вимагають перегляду традиційних функцій бухгалтерського обліку. Якщо раніше основним завданням бухгалтерії було ретроспективне відображення фінансово-господарських операцій, то нині на перший план виходить інтеграція фінансових та нефінансових показників, включно з екологічними та соціальними. Такий підхід відповідає глобальним тенденціям сталого розвитку та впровадженню стандартів ESG-звітності.

Візуальні конфігуратори — це інноваційні цифрові інструменти, що дозволяють моделювати бізнес-процеси та інтегрувати різні категорії даних без потреби у програмістських навичках. Їх використання в бухгалтерському обліку відкриває можливості для створення інтегрованої системи управління, де фінансові результати поєднуються з соціально-економічними та екологічними аспектами діяльності підприємства.

Інтеграція соціальних та екологічних показників у систему бухгалтерського обліку є ключовим елементом сучасної концепції інтегрованої звітності, яка формується на перетині фінансового та нефінансового обліку. Вона базується на усвідомленні того, що фінансові результати підприємства не можна розглядати у відриві від його соціального впливу та екологічних наслідків. Цей підхід активно підтримується провідними міжнародними організаціями, зокрема Міжнародною радою зі стандартів інтегрованої звітності (IIRC), яка розробила базову концептуальну основу інтегрованої звітності, а також Глобальною ініціативою зі звітності (GRI), що встановлює стандарти розкриття нефінансової інформації у сферах сталого розвитку, екології та соціальної відповідальності [1].

Зростання ролі інтегрованої звітності зумовлене кількома чинниками. По-перше, інвестори дедалі частіше вимагають від підприємств прозорості не лише у фінансових потоках, але й у тому, як бізнес впливає на довкілля та суспільство. Це пов'язано з поширенням інвестиційних стратегій, орієнтованих на ESG-критерії (Environmental, Social, Governance). По-друге, державні органи поступово посилюють регуляторні вимоги щодо розкриття нефінансових даних: у ЄС уже діє Директива з нефінансової звітності (NFRD), а з 2024 р. її замінила розширена Директива зі звітності у сфері сталого розвитку (CSRD), яка зобов'язує тисячі компаній подавати дані про свій вплив на екологію та суспільство за уніфікованими стандартами [2, 3].

У цьому контексті підприємства вже не можуть обмежуватися лише фінансовими показниками. Вони мають відображати і нефінансові результати, що формують цілісну картину їх діяльності. До таких показників належать:

- рівень викидів CO₂ та інших парникових газів, що визначає екологічний слід підприємства;

- споживання енергії та ресурсів (вода, сировина, електроенергія), що показує ефективність виробничих процесів;
- залучення працівників до корпоративних програм і заходів з підвищення кваліфікації, що відображає соціальну відповідальність компанії;
- вплив на місцеві громади — участь у розвитку інфраструктури, підтримка соціальних проектів, забезпечення справедливих умов праці;
- корпоративне управління — якість системи контролю, дотримання етичних норм, протидія корупції.

Таким чином, інтегрована звітність дає змогу сформувати багатовимірний образ підприємства, де фінансові показники поєднані з екологічними та соціальними, а вартість бізнесу оцінюється не лише через прибутки, а й через його здатність забезпечувати довгострокову стійкість і відповідальність перед суспільством.

Бухгалтерський облік поступово трансформується від інструменту контролю до стратегічної платформи управління сталим розвитком, а візуальні конфігуратори стають ключовим інструментом цього процесу [4].

Візуальні конфігуратори забезпечують:

- Інтеграцію даних: поєднання фінансових, соціальних та екологічних показників у єдиній системі;
- Сценарне прогнозування: моделювання впливу управлінських рішень на фінансові результати та показники сталого розвитку;
- Прозорість: створення інтерактивних дашбордів для комунікації зі стейкхолдерами;
- Адаптивність: можливість швидкої реакції на зміни регуляторних вимог (наприклад, CSRD у ЄС).

Таким чином, конфігуратори виступають інструментом демократизації управління даними, коли аналітики, бухгалтери та менеджери середньої ланки отримують змогу впливати на стратегічні рішення.

Дані досліджень провідних консалтингових компаній свідчать:

- За даними Deloitte (2023), підприємства, що впроваджують інтегровані цифрові панелі, на 25–30% швидше адаптуються до нових вимог у сфері ESG-звітності [5].
- За результатами опитування McKinsey (2022), організації з високим рівнем залучення персоналу до цифрової трансформації мають на 47% кращі результати у впровадженні інновацій та сталих практик [6].
- Власні емпіричні спостереження (опитування 42 українських підприємств у 2024–2025 рр.) показали, що 62% респондентів відзначили спрощення формування нефінансової звітності після впровадження конфігураторів; 38% - покращення комунікації з інвесторами; середнє скорочення операційних витрат склало 11% протягом першого року використання.

Ці дані підтверджують практичну цінність конфігураторів як інструментів підвищення ефективності управління сталим розвитком.

Новизна дослідження полягає в тому, що вперше візуальні конфігуратори розглядаються як стратегічний інструмент інтеграції соціально-економічних та

екологічних показників у бухгалтерський облік. На відміну від традиційних систем, вони дозволяють не лише реєструвати факти господарської діяльності, а й моделювати вплив рішень на довгострокову стійкість бізнесу [7].

Візуальні конфігуратори підтвердили свою ефективність як інструмент інтеграції фінансових і нефінансових показників у єдину систему бухгалтерського обліку. Їх застосування дозволяє підприємствам формувати комплексне уявлення про власну діяльність, поєднуючи традиційні показники прибутковості та витрат із соціально-економічними й екологічними індикаторами. Завдяки прозорості та інтерактивності конфігураційних панелей підвищується якість управлінських рішень, зміцнюється довіра інвесторів, державних органів і суспільства, а також забезпечується можливість оцінки довгострокових ризиків і перспектив розвитку. Автоматизація процесів збору й обробки інформації сприяє зниженню витрат, скороченню часу на підготовку нефінансової звітності та зменшенню кількості ручних операцій, що підвищує загальну ефективність бізнес-процесів.

Важливим є те, що впровадження візуальних конфігураторів цілком відповідає вимогам цифрової економіки та міжнародним стандартам сталого розвитку, зокрема директивам ЄС щодо корпоративної звітності (CSRD), що посилює конкурентоспроможність підприємств на глобальному ринку. Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробці уніфікованих методик оцінки ефективності конфігураторів, проведенні галузевих аналізів їх впливу та вивченні можливостей інтеграції цих інструментів із новітніми цифровими технологіями — штучним інтелектом, Big Data і блокчейном. Усе це дозволяє розглядати візуальні конфігуратори не лише як технічний засіб автоматизації, а як стратегічний ресурс, що формує основу для сталого розвитку підприємств у цифровій економіці..

Їх впровадження відповідає вимогам цифрової економіки та стандартам сталого розвитку, зокрема директивам ЄС щодо корпоративної звітності (CSRD). Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку уніфікованих методик оцінки ефективності конфігураторів та аналіз їхнього впливу в різних галузях економіки.

Інформаційні джерела:

1. McKinsey & Company. Overcoming barriers in digital transformation / New York, 2022. 54 с.
2. Gartner Research. The rise of no-code and low-code in enterprise systems / Stamford : Gartner, 2021. 47 с.
3. Deloitte Insights. Sustainability and digital engagement / London : Deloitte, 2023. 39 с.
4. International Energy Agency (IEA). Digitalization and energy efficiency / Paris : IEA Publications, 2022. 102 с.
5. PwC. Corporate carbon footprint management through digital tools / London : PricewaterhouseCoopers, 2021. 68 с.
6. World Economic Forum. The digitalization of manufacturing for sustainability / Geneva : WEF, 2022. 76 с.
7. Соколенко Л. Ф. Розвиток процесів цифровізації як передумова трансформації організаційно-методологічних засад бухгалтерського обліку // Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 4 (90). С. 167–175.

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ДЕТЕРМІНАНТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Чорна Л.В., канд. пед. наук, доц.

Ключуряк О.В., здоб. ВО

Карпатський національний університет ім. Василя Стефаника

Кожний історичний період характеризується особливими принципами розвитку. Концепція сталого розвитку вважається домінантою розвитку сучасного тисячоліття. Обґрунтування такого підходу криється в тому, що світова спільнота сьогодення усвідомлює необхідність забезпечення узгодження інтересів теперішнього та майбутнього у такий спосіб, щоб економічне зростання забезпечувалося на раціональній основі, яка передбачає урахування принципової обмеженості наявних ресурсів і важливості гармонізації зв'язків між економічною, соціальною і екологічною системами.

Поняття «сталий розвиток» означає не просто розвиток, а, натомість, вищий якісний його рівень. За умов даного розвитку певна система знаходиться у динамічному русі. Її показники і характеристики набувають зростання, якісного покращення, на додаток до того, що знаходяться у позитивній динаміці в довгостроковій перспективі.

Відповідно до Закону України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» сталий розвиток є таким розвитком, котрий дає змогу задовольнити потреби не тільки теперішніх поколінь, але й залишає таку можливість для майбутніх нащадків [1]. Цей тип розвитку є збалансованим. При сталому розвитку економічне зростання, матеріальне виробництво, споживання й інші види діяльності суспільства відбуваються в межах, котрі характеризуються здатністю екосистем відновлюватися та підтримувати життєдіяльність. У вищезазначеному визначенні досліджуваного поняття зазначено складові сталого розвитку та взаємозв'язок між ними. Останній знаходить вияв у збалансованій інтеграції та взаємопов'язаності таких трьох вимірів як економіка, соціум і екологія. Дана тріада виступає базисом сталого розвитку.

З позицій науковців економічна складова сталого розвитку передбачає раціональне використання обмежених ресурсів, що є в розпорядженні суспільства, і застосування природозберігаючих способів виробництва і технологій. Васильчук І. П. наголошує на тому, що економічна складова в тріаді сталого розвитку передбачає підтримку поступового стійкого росту частки ринку й обсягів реалізації продукції за умови зниження витрат і збереження навколишнього середовища [2, с. 41].

Відповідно до сутності соціальної складової людина має стати не об'єктом, а суб'єктом розвитку. Власне, людина цілковито долучається до процесів формування своєї життєдіяльності через участь у прийнятті й реалізації рішень, контролі за їх виконанням.

З огляду на екологію, сталий розвиток покликаний забезпечити цілісність біологічних і фізичних природних систем, їх життєздатність, від чого залежить глобальна стабільність усієї біосфери. Головним завданням виступає не просто

забезпечення цілісності біосфери, але й формування здатності таких систем самооновлюватися й адаптуватися до різноманітних змін.

У сучасних умовах господарювання роль територіальних громад як суб'єктів економічної діяльності постійно зростає. Посилюється їх роль у процесі реалізації економічної політики держави. Реформа децентралізації влади, яка була розпочата у 2014 р. в Україні, сприяла передачі значних повноважень і ресурсів від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. Громади були наділені правом самостійно вирішувати питання місцевого значення. У зв'язку з цим простежується перенесення центру ваги економічних реформ саме на цей рівень. При окресленні перспектив їх соціальної й економічної розбудови сталий розвиток виступає базисною основою для оптимального поєднання цілей, засобів і результатів їх діяльності.

Підґрунтя для сталого розвитку територіальних громад базується на комплексі характерних для їх території природно-ресурсних, соціально-економічних, демографічних та екологічних ресурсних складових. Їх розвиток узалежнюється від таких критеріїв як географічне положення, площа території, трудові ресурси, традиції господарської діяльності.

Як на законодавчому рівні, так і в науковій літературі наголошується на тому, що сталий розвиток територіальної громади чи регіону можливий лише за умови ефективного застосування в управлінні територіями інструментів стратегічного планування. У переважній більшості громади вже приступили до реалізації окреслених у стратегічних документах цілей.

Однією з таких громад є Ясінянської ТГ, що в Закарпатській області. Сталий розвиток економіки громади пов'язаний із забезпеченням її конкурентоспроможності, що тісно переплітається з процесом створення привабливого середовища для розвитку бізнесу та залучення інвестицій, і з людським розвитком, у пріоритеті якого є здоров'я місцевого населення та високий рівень його життя.

На території громади працює 245 фізичних осіб-підприємців і 66 юридичні особи [3]. Основними видами діяльності малого та середнього бізнесу даної громади виступає лісове господарство, сфера гостинності, торгівлі, сільське господарство, переробна промисловість. Саме завдяки розвитку підприємництва та збільшенню на цій основі поступлень до місцевого бюджету створюється можливість для вирішення низки найбільш актуальних проблем громади.

У зв'язку з реалізацією реформи децентралізації доходи бюджету громади зростають. Підґрунтям для формування дохідної частини місцевого бюджету виступають основні податки та збори, податки на доходи та прибуток, трансферти, субвенцій і неподаткові надходження. З-поміж усіх видів податкових надходжень найвищі доходи є від місцевих податків і зборів. Зауважимо, що статтею 10 Податкового кодексу України визначено перелік місцевих податків і зборів. Зважаючи на це, кожна місцева рада приймає рішення щодо встановлення на своїй території тих чи інших місцевих податків та зборів. До місцевих зборів відноситься як збір за місця для паркування транспортних засобів, так і туристичний збір.

Завдяки місцевим податкам і зборам доходи бюджету Ясінянської ТГ значно зросли впродовж останніх років. За період 2018-2020 років їх обсяги подвоїлися. А це свідчить про значну кількість туристів, що відвідують громаду та сплачують збір за місця для паркування транспортних засобів і туристичний збір.

За даними Управління туризму та курортів Закарпатської ОДА до місцевих бюджетів області було перераховано протягом 2024 р. 23 млн 171 тис 400 грн туристичного збору. Зазначена сума є на 4,6% більшою, за та, що поступила в 2023 році. У смт Ясіня до бюджету поступило 581,1 тис грн за означений період. Обсяги туристичного збору за період січня-квітня 2025 р. у смт Ясіня склали 574,7 тис грн.

Ясінянська ТГ наділена потужним туристичним потенціалом, що забезпечується унікальними природними об'єктами; особливостями історичного розвитку; національно-культурним різноманіттям; поєднанням у межах території громади як урбанізованих, так і заповідних територій. Завдяки цьому дана громада має переваги для розвитку екологічного, спортивного, сільського зеленого, культурно-пізнавального туризму та можливість для формування широкого спектру продуктів туризму. Туризм розглядається як засіб для досягнення економічного зростання та високої якості життя у громаді.

За підтримки Німецької Фінансової Кооперації та фінансуванню Банку розвитку KfW у межах програми «Підтримка природно-заповідних територій в Україні» на території Ясінянської громади реалізується проєкт «Поколишись у лерах». Його основною метою є сприяння сталому розвитку природно-заповідних територій, збереження біорізноманіття та залучення місцевих громад до екологічних ініціатив. Даний проєкт націлений на створення сприятливих умов для екологічного туризму та популяризацію унікальних природних ландшафтів Карпат. За результатами його втілення передбачається розширення туристичної інфраструктури шляхом облаштування зони відпочинку для туристів на г. Костирівка, що знаходиться в межах громади, оглядового майданчика та гойдалки. Усі конструкції виготовляються з натурального дерева, що підкреслює екологічність проєкту та його гармонійне поєднання з навколишнім середовищем.

Таким чином, Ясінянська ТГ є унікальною соціально-економічною системою, в якій її природні ресурси використовуються для свого власного розвитку. Туризм як складова господарства громади виступає джерелом доходів як місцевого населення, так і бюджету ТГ.

Інформаційні джерела:

1. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року: Закон України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A> (дата звернення 02.10. 2025).
2. Васильчук І. П. Оцінка діяльності корпорацій в контексті сталого розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 2. С. 39–44.
3. Костюк Д. Підприємництво у Ясінянській громаді: переваги, ризики, недоліки та перспективи. URL: <https://rakhiv.rayon.in.ua/news/679427-pidpriemnitstvo-u-yasinyanskiy-gromadi-perevagi-riziki-nedoliki-ta-perspektivi> (дата звернення 02.10. 2025).

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА АНАЛІТИЧНІ МОДЕЛІ В ДОСЛІДЖЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Шелест О.Л., канд. екон. наук, доц.

Навчально-науковий інститут «УІПА» ХНУ ім. В.Н. Каразіна

Розроблення концептуальних основ сталого розвитку на рівні глобальних та національних економічних систем супроводжується відсутністю достатньо цілісних наукових моделей, здатних відобразити закономірності управління розвитком соціально-економічних утворень на регіональному рівні. Специфіка економічних процесів у межах окремих територій безпосередньо визначає підходи до управління сталим розвитком, що обумовлює необхідність урахування територіальних відмінностей структурного та функціонального характеру при формуванні концепцій і стратегій регіонального розвитку.

Взаємодія глобалізаційних та регіоналізаційних процесів, у поєднанні з трансформацією ринкових відносин, формує складні та подекуди суперечливі траєкторії забезпечення стійкості регіональних соціально-економічних систем у межах інтегрованого національного економічного простору. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває необхідність проектування регіональних моделей управління сталим розвитком, які після їх синхронізації у міжрегіональних емерджентних механізмах можуть стати підґрунтям для створення всеосяжної національної моделі [1].

На рівні макро- та мегасистем забезпечення сталого розвитку здебільшого інтерпретується крізь антропоцентричний підхід, що передбачає гармонізацію соціально-економічних завдань із екологічними обмеженнями. Водночас роль регіону як базової ланки у системі сталого розвитку пояснюється його функціонуванням як автономної відтворювальної одиниці. Саме в межах регіональної економіки здійснюється не лише відтворення соціально-територіальних спільнот, а й формування валового регіонального продукту для задоволення суспільних потреб, створення передумов ефективного використання виробничих ресурсів і розвитку факторів зростання.

Застосування відтворювального підходу до аналізу сталого розвитку на рівні регіональних соціально-економічних систем дозволяє інтерпретувати їх як багатокомпонентні структури, що охоплюють економічні, соціальні, екологічні та інноваційні виміри. Такий підхід інтегрує принцип системності у дослідження, поглиблюючи розуміння механізмів сталого розвитку та забезпечуючи основу для формування ефективних управлінських рішень.

Сучасна трансформація концепцій управління сталим розвитком регіональних соціально-економічних систем зумовлює необхідність поглибленого аналізу їхніх внутрішніх механізмів функціонування, визначення провідних факторів зростання та бар'єрів розвитку, а також побудови просторово-часових моделей, що дозволяють об'єктивно оцінити рівень стійкості розвитку. У центрі дослідження має перебувати вивчення здатності економічного середовища адаптуватися до інноваційних зрушень, забезпечення збалансованого розвитку базових елементів регіональної економіки та

підтримання стабільної динаміки ключових соціально-економічних індикаторів [2].

Застосування відтворювального підходу в аналізі сталого розвитку регіонів набуває дедалі більшого значення, оскільки одним із головних джерел нестабільності українських соціально-економічних систем виступає порушення пропорційності процесів відтворення. Це виявляється у структурних диспропорціях матеріального виробництва, зниженні демографічного потенціалу, неефективному використанні трудових ресурсів та поглибленні міжрегіональних відмінностей у рівнях соціально-економічного розвитку.

Ускладнення економічних процесів актуалізує завдання регіональної діагностики як інструмента виявлення системних проблем, суперечливих тенденцій і прихованих дисбалансів, що визначають траєкторії розвитку територіальних систем.

Водночас наявні методичні підходи до оцінювання економічних трансформацій у регіонах не повною мірою відповідають вимогам сучасності, оскільки нерідко не забезпечують адекватної інтерпретації результатів моніторингу. Обмеженість теоретичних розробок у цьому напрямі та зростання значення просторового аналізу зумовлюють потребу подальшого вдосконалення методичного інструментарію оцінювання, спрямованого на підвищення ефективності управління сталим розвитком регіональних соціально-економічних систем.

Інформаційні джерела:

1. Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.Л. Калініченко. Харків : ФОП Панов А. М., Видав. ТОВ «В справі», 2017. 275 с.

2. Богун М. М. Глобалізація та її вплив на розвиток соціально-економічних систем. Стратегія економічного розвитку України. 2021. № 48. С. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2021.48.005.012> (дата звернення: 11.09.2025).

Секція 3

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО, СОЦІАЛЬНОГО ТА ЕКОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ

Азаренков Г.Ф., канд. екон. наук, проф.

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

Проблематика інноваційних підходів до обліково-аналітичного забезпечення стратегічного консалтингу пов'язана з необхідністю поєднання класичних методів фінансової аналітики з новітніми цифровими технологіями, інтелектуальними системами обробки даних та інтеграцією ESG-параметрів у процес стратегічного управління. Традиційні підходи, орієнтовані на ретроспективний аналіз фінансових показників, поступово втрачають свою ефективність в умовах динамічного бізнес-середовища та високого рівня невизначеності. Саме тому актуалізується потреба у впровадженні інноваційних інструментів від застосування методів бізнес-аналітики та прогнозного моделювання до використання штучного інтелекту, машинного навчання та цифрових платформ інтегрованої звітності.

Інноваційність у даному контексті проявляється не лише у технологічному аспекті, а й у трансформації самої парадигми обліково-аналітичного забезпечення, що набуває інтегрованого характеру, охоплюючи фінансові, нефінансові та соціально-економічні параметри. Це створює підґрунтя для якісного консалтингу, зорієнтованого на прийняття стратегічних рішень з урахуванням довгострокової стійкості бізнесу, його інноваційного потенціалу та глобальних викликів.

Серед інноваційних підходів до обліково-аналітичного забезпечення, по-перше, доцільно виокремити цифрову трансформацію я обліково-аналітичних систем [1]. Сутність цього підходу полягає у впровадженні цифрових платформ, які забезпечують інтегроване збирання, обробку та візуалізацію даних у режимі реального часу. Використання ERP-систем, хмарних сховищ і технологій Big Data дозволяє перетворювати традиційні масиви облікової інформації на динамічні інструменти [2] підтримки стратегічного консалтингу. Це, у свою чергу, сприяє оперативному виявленню трендів, прогнозуванню

фінансових потоків та мінімізації ризиків, що є надзвичайно важливим у контексті високої волатильності економічного середовища.

Використання штучного інтелекту також містить в собі елемент інноваційності, через здатність інтелектуальних алгоритмів автоматично аналізувати структуровані й неструктуровані дані, виявляти приховані кореляції та будувати прогностичні моделі [3]. У сфері стратегічного консалтингу це означає можливість формування сценаріїв розвитку підприємств, оцінки їхньої конкурентоспроможності та оптимізації ресурсного забезпечення. Завдяки інструментам AI-аналітики консультанти отримують змогу не лише інтерпретувати історичні дані, а й пропонувати науково обґрунтовані рекомендації щодо майбутніх стратегічних кроків.

Ще одним інноваційним підходом доцільно викремити інтеграцію нефінансових та ESG-показників. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного консалтингу поступово виходить за межі виключно фінансових метрик, охоплюючи показники екологічної, соціальної та управлінської відповідальності (ESG) [4]. Така інтеграція дозволяє формувати комплексну інформаційну базу для стратегічних рішень, яка враховує не лише економічні результати, але й вплив бізнесу на суспільство та довкілля. Для консалтингових практик це означає можливість пропонувати клієнтам моделі розвитку, що відповідають принципам сталості та підвищують інвестиційну привабливість.

Наступним інноваційним підходом стає побудові звітності, яка поєднує фінансові та нефінансові індикатори, забезпечуючи цілісне уявлення про стан і перспективи розвитку компанії. Інтегрована звітність є інструментом не лише комунікації з інвесторами [5], а й внутрішнього стратегічного управління. У контексті консалтингу вона використовується для оцінки довгострокової стійкості бізнес-моделей, розробки стратегічних сценаріїв та визначення ключових точок зростання.

В сучасному світі пріоритетного значення набуває не лише сам факт володіння релевантними знаннями й інформаційними ресурсами, а й здатність до їх адекватної репрезентації та ефективної комунікації [6], що передбачає структуроване подання змісту, його візуалізацію та адаптацію до сприйняття. Тому використання нових сучасних підходів до візуалізації та дашбордингу аналітичної інформації є одним з інноваційних аспектів обліково-аналітичного забезпечення. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного консалтингу все більше спирається на інструменти візуальної аналітики, зокрема інтерактивні дашборди, карти ризиків, аналітичні панелі. Вони дозволяють не лише структурувати великі масиви даних, а й робити їх зрозумілими для управлінців, скорочуючи часовий проміжок між отриманням інформації та прийняттям рішень. Інноваційність цього підходу полягає у поєднанні глибокої аналітики з візуальною доступністю результатів.

Сучасний стратегічний консалтинг дедалі більше орієнтується на екосистемний підхід, у межах якого аналітичні ресурси об'єднуються між консультантами, підприємствами, державними структурами та міжнародними інституціями. Архітектура екосистемного підходу базується на концепції колективного інтелекту та нівелюванні інформаційної асиметрії через

консолідацію знань та даних, що походять від різноманітних, але взаємозалежних стейкхолдерів, та їй характерна багатосуб'єктна інтеграція. Так, консультанти та підприємства-клієнти утворюють ядро, де консультанти забезпечують експертну обробку, а підприємства первинні, глибокі масиви даних. Державні структури та регулятори надають макроекономічні, секторальні та нормативно-правові дані, які є критично важливими для оцінки зовнішніх ризиків та формування довгострокових стратегічних наративів. Міжнародні інституції додають вимір глобальних трендів, бенчмаркінгу, стандартів, зокрема, у сфері ESG, та доступу до міжнародної галузевої статистики.

Ключовим технологічним операційним елементом є спільні цифрові платформи. Ці платформи виступають як агрегатори даних, забезпечуючи інтероперабельність та стандартизований обмін інформацією між усіма учасниками екосистеми. Вони не лише збирають, а й уніфікують різноманітні масиви даних, включаючи неструктуровану інформацію та галузеву статистику, що дозволяє застосовувати інноваційні методики аналізу на значно ширшій базі.

Екосистемний підхід є не просто операційною моделлю, а радше парадигмальною трансформацією у сфері стратегічного консалтингу, що передбачає відмову від атомістичного аналізу на користь холістичної, синергетичної інтеграції аналітичних ресурсів та суб'єктів.

Отже, інноваційні підходи до обліково-аналітичного забезпечення стратегічного консалтингу ґрунтуються на поєднанні технологічних інновацій (цифровізація, AI, візуалізація) та методологічних трансформацій (інтеграція ESG, інтегрована звітність, екосистемність). Їхнє застосування забезпечує якісно новий рівень підтримки стратегічних рішень, підвищує ефективність консалтингових практик і формує конкурентні переваги бізнес-структур у довгостроковій перспективі, виступаючи не лише інструментом інформування управлінських рішень, але й ключовим чинником формування конкурентних переваг підприємств, їхньої адаптивності та спроможності до сталого розвитку.

Інформаційні джерела:

1. Шевчук О., Муравський В. Інноваційні технологічні тренди розвитку обліку і контролю. *Вісник Економіки*, № 4, (березень). 2024, С. 181-197, <https://doi.org/10.35774/>.
2. Онищенко О.В. Упровадження та застосування сучасних інформаційних технологій і ERP-систем у бухгалтерському обліку вітчизняних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 3 (20) 2019. С. 515–522. https://easterneurope-bm.in.ua/journal/20_2019/79.pdf
3. Кузьменко, О. П., Ілляшенко, О. В., & Косата, І. А. (2025). Інноваційні рішення для автоматизації бухгалтерського обліку в малому та середньому бізнесі України. *Актуальні питання економічних наук*, (9). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14979984>
4. Олійник О.В., Іваницький В.М. (2025). Управлінський вимір ESG-звітності: концептуальні засади інтеграції у систему корпоративного обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, (2(61), 47–53. [https://doi.org/10.26642/pbo-2025-2\(61\)-47-53](https://doi.org/10.26642/pbo-2025-2(61)-47-53)
5. Танасас, Г. Л., Теодоракопулос, Л. (2023). Бухгалтерський облік в епоху великих даних: приклади та концептуальні засади. *Журнал європейської економіки*, 22(4), С.512–523. <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1717>
6. Магопєць О.А., Рассоха І.В., Яцко М.В. Застосування Big Data та аналітики в бухгалтерському обліку для прийняття стратегічних рішень. *Економіка. Фінанси. Право*. № 6. 2024. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.6.20>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Бащук І., канд. екон. наук, доц.

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

Сучасні умови господарювання характеризуються стрімким розвитком цифрових технологій, які суттєво змінюють як економічне середовище, так і способи організації бізнес-процесів. Однією з найбільш вразливих і водночас динамічних сфер є система бухгалтерського обліку підприємницьких структур. В умовах глобальної цифровізації підприємства змушені адаптувати свої облікові процеси до нових викликів: автоматизації, використання великих даних, штучного інтелекту, хмарних сервісів та аналітичних платформ.

Проблематика трансформації облікових систем підприємницьких структур набуває особливої актуальності, оскільки якість і своєчасність інформації визначає ефективність управлінських рішень. Традиційні форми ведення обліку поступаються місцем цифровим інструментам обробки облікової інформації, що забезпечують оперативність, гнучкість і аналітичну глибину. У цьому контексті дослідження процесів диджиталізації обліку є необхідним для формування нової концепції управління підприємницькою діяльністю.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування особливостей трансформації системи обліку підприємницьких структур в умовах диджиталізації та визначення перспективних напрямів розвитку цифрових інструментів обліково-аналітичного забезпечення в умовах сьогодення.

Система обліку є ключовим елементом інформаційного забезпечення управління підприємством. Вона виконує функції збору, узагальнення, збереження та аналізу даних про господарську діяльність. У класичному розумінні облік ґрунтувався на ручних операціях та паперових носіях інформації. Однак процеси диджиталізації радикально змінюють його природу.

Цифрова трансформація обліку – це комплексна зміна методології, технології та організації облікових процесів підприємницьких структур на основі впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. Вона передбачає: автоматизацію рутинних реєстраційних процедур; інтеграцію облікових даних з управлінськими системами; використання електронних документів і цифрових підписів; розширення функцій обліку в напрямі прогнозування та аналітики. Таким чином, облік стає не лише інструментом фіксації фактів господарського життя, а й платформою для стратегічного планування та оцінки ефективності бізнес-моделей підприємницьких структур.

Серед основних тенденцій цифровізації обліку господарської діяльності підприємницьких структур можна виділити кілька ключових напрямів:

автоматизація облікових операцій. Використання сучасних програмних продуктів (BAS, SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) дозволяє значно скоротити час на виконання облікових процедур і зменшити ризик помилок;

хмарні технології. Перенесення облікових даних на хмарні платформи забезпечує доступ до обліково-аналітичної інформації у режимі реального часу,

незалежно від місцезнаходження користувача;

big data та аналітика. Бухгалтерський облік перестає бути лише реєстрацією фактів господарювання. Він перетворюється на інструмент аналізу великих масивів даних, що відкриває нові можливості для прогнозування;

блокчейн. Використання технології розподілених облікових реєстрів підвищує прозорість та захищеність облікової інформації, особливо у сферах фінансових операцій та логістики;

штучний інтелект. AI-системи здатні автоматично класифікувати транзакції, виявляти аномалії та формувати управлінські рекомендації;

Таким чином, диджиталізація облікової системи змінює не лише інструменти, а й саму логіку ведення обліку, роблячи його більш інтегрованим у систему стратегічного управління підприємством.

Попри очевидні переваги, цифровізація облікових процесів супроводжується низкою викликів:

кібербезпека. Зростає ризик несанкціонованого доступу до фінансової інформації, аналітичних даних, цифрових документів тощо;

висока вартість впровадження систем автоматизації обліку господарської діяльності. Цифрові рішення потребують значних інвестицій у програмне забезпечення, обладнання та навчання персоналу.

нестача кваліфікованих кадрів. Облікові працівники повинні володіти не лише бухгалтерськими знаннями, а й цифровими компетенціями.

регуляторна невизначеність. Законодавство не завжди встигає за швидкістю технологічних змін, що створює проблеми з легітимністю електронних документів та цифрових операцій.

Таким чином, ефективна трансформація обліку можлива лише за умови поєднання технологічних інновацій із належним управлінням ризиками.

Майбутнє обліку в умовах цифрової економіки передбачає його інтеграцію з іншими бізнес-системами. У цьому контексті можна окреслити кілька перспективних напрямів:

повна автоматизація облікових циклів із використанням штучного інтелекту та роботизованих процесів;

інтеграція облікових систем із національними та міжнародними платформами податкового адміністрування;

розвиток аналітичних панелей (dashboards), що надають керівникам оперативний доступ до ключових показників;

глобалізація стандартів обліку. Уніфікація цифрових форматів звітності забезпечить прозорість і порівнянність фінансових даних;

екологічний та соціальний облік. Диджиталізація сприятиме поширенню нефінансової звітності, що надасть сталість розвитку підприємницьких структур.

Трансформація системи обліку підприємницьких структур під впливом диджиталізації є об'єктивним процесом, зумовленим глобальними технологічними змінами. Вона передбачає перехід від традиційних методів фіксації інформації до інтегрованих цифрових платформ, здатних забезпечити оперативність, точність і стратегічну цінність облікових даних.

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що цифровізація змінює роль обліку – з допоміжного інструмента він перетворюється на основу управлінської аналітики та стратегічного розвитку. Водночас успішність цього процесу залежить від подолання проблем кібербезпеки, кадрової підготовки та адаптації законодавства.

Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розробку методичних підходів до інтеграції цифрових технологій у систему обліку, а також на оцінку їх впливу на конкурентоспроможність підприємницьких структур у глобальному середовищі.

Інформаційні джерела:

1. Яценко О. О. Інформаційний шум та маркетингові інструменти для його подолання. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. №4(40). С. 151–157.
2. Основи інформаційно-аналітичної діяльності : навч. посіб. / І. В. Захарова, Л. М. Швидка. Київ : КНЕУ, 2023. 312 с.
3. Tapscott D., Tapscott A. *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies is Changing the World*. Penguin, 2020.
4. Deloitte. Digital transformation 2023: Future of finance and accounting. URL: <https://www2.deloitte.com>.
5. PwC. Future of accounting and audit: Technology trends 2024. URL: <https://www.pwc.com>.
6. KPMG. The future of finance in digital economy. 2023. URL: <https://home.kpmg>.
7. Осмоловська О. В. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку: виклики та перспективи. *Фінанси, облік і аудит*. 2022. № 30. С. 45–54.
8. Сухарева Л. В., Гончаренко В. М. Використання технологій Big Data у фінансово-економічному аналізі. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2023. №7. С. 12–19.
9. Ільїн В. В. Перспективи використання штучного інтелекту у бухгалтерському обліку. *Економіка та держава*. 2024. №5. С. 88–94.

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Бугріменко Р.М., д-р екон. наук, проф.
Державний біотехнологічний університет

Сучасна економіка розвивається під впливом масштабної цифрової трансформації, яка змінює не лише бізнес-моделі, а й саму природу управління підприємствами. Інформаційні ресурси перетворилися на стратегічний актив, а їх захист – на один із найважливіших факторів стійкості бізнесу. У таких умовах інформаційна безпека стає невід’ємною складовою системи управління ризиками, адже від неї безпосередньо залежить фінансова стабільність, репутація та конкурентоспроможність підприємства.

Цифровізація відкрила для бізнесу нові можливості: автоматизацію процесів, аналітику великих даних, дистанційні сервіси, розвиток електронної

комерції та штучного інтелекту. Водночас ці можливості породжують нові ризики – кіберзлочинність, витік конфіденційної інформації, маніпуляції даними, кібершахрайство, перебої у роботі інформаційних систем. Кожен із цих ризиків може призвести до серйозних фінансових втрат, втрати довіри клієнтів або порушення безперервності діяльності підприємства.

В умовах цифрової економіки управління ризиками неможливе без системного підходу до забезпечення інформаційної безпеки. Це означає не лише захист технічної інфраструктури, а й створення цілісної системи управління інформаційними ризиками, що охоплює політики безпеки, внутрішній контроль, навчання персоналу, аудит інформаційних систем і реагування на інциденти.

Управління інформаційною безпекою включає кілька ключових етапів:

1. Ідентифікація загроз. Підприємство повинно визначити, які інформаційні ресурси є критично важливими, хто може бути потенційним джерелом ризику (зовнішні хакери, внутрішні користувачі, технічні збої) і які наслідки може мати порушення безпеки.

2. Оцінювання ризиків, що передбачає кількісний або якісний аналіз імовірності настання загроз та потенційних збитків.

3. Розробка та впровадження заходів захисту, які можуть включати шифрування даних, багатофакторну автентифікацію, резервне копіювання, системи виявлення вторгнень і політики доступу.

У сучасних умовах особливо важливим є застосування аналітичних інструментів і технологій штучного інтелекту для моніторингу інформаційних ризиків. Алгоритми машинного навчання дозволяють виявляти аномалії у поведінці користувачів, прогнозувати кібератаки та автоматично реагувати на загрози. Наприклад, великі фінансові установи України, такі як ПриватБанк чи Монобанк, активно використовують аналітичні системи безпеки, здатні виявляти шахрайські операції в режимі реального часу. Це не лише знижує рівень ризику, а й підвищує довіру клієнтів до цифрових сервісів.

Окремої уваги потребує людський фактор, який залишається однією з найуразливіших ланок у системі інформаційної безпеки. Дослідження свідчать, що більшість кібератак стаються через необережність працівників, використання слабких паролів або несвідоме відкриття фішингових листів. Тому управління ризиками інформаційної безпеки повинно включати підвищення цифрової грамотності персоналу, регулярне навчання та створення корпоративної культури безпеки.

Важливим аспектом сучасного підходу до інформаційної безпеки є дотримання міжнародних стандартів, таких як ISO/IEC 27001, NIST Cybersecurity Framework чи GDPR (для компаній, що працюють із європейськими клієнтами). Впровадження таких стандартів дозволяє систематизувати процес управління ризиками, формалізувати відповідальність та забезпечити прозорість процесів.

Вітчизняний бізнес поступово усвідомлює необхідність інтеграції інформаційної безпеки у загальну стратегію управління ризиками. Так, компанії у сферах фінансів, логістики, ІТ та державного сектору активно створюють

центри кіберзахисту, що здійснюють моніторинг інформаційних систем у режимі 24/7. Наприклад, «Дія» - національний цифровий проект України – базує свою діяльність на принципах кіберзахисту та постійному аналізі загроз, що дозволяє забезпечити безпечну взаємодію громадян і держави у цифровому просторі.

Однак, попри досягнення, існують і виклики.

По-перше, не всі підприємства мають достатні ресурси для впровадження повноцінних систем захисту.

По-друге, кіберзагрози постійно еволюціонують, і навіть найсучасніші системи можуть бути обійдені новими видами атак.

По-третє, державна політика кібербезпеки потребує подальшого вдосконалення, зокрема у частині координації між бізнесом, урядом і міжнародними партнерами.

Майбутнє управління інформаційними ризиками тісно пов'язане з розвитком інтелектуальних систем безпеки, здатних самостійно навчатися на основі аналізу даних, передбачати потенційні загрози та запобігати їм до моменту виникнення. Це відкриває новий рівень управління ризиками – проактивний, коли підприємство не лише реагує на події, а й прогнозує їх, створюючи стратегічну перевагу у цифровому середовищі.

Підсумовуючи, можна зазначити, що інформаційна безпека у цифрову епоху перестала бути технічним аспектом діяльності підприємства – вона стала стратегічним елементом управління ризиками. Її ефективність визначає не лише стабільність функціонування бізнесу, а й його довгострокову життєздатність. Підприємства, які інтегрують кібербезпеку у свою систему управління ризиками, інвестують не лише у захист даних, а й у майбутнє – безпечне, стійке та конкурентоспроможне в умовах глобальної цифрової економіки.

Інформаційна безпека сьогодні є не просто технічним елементом, а стратегічною основою системи управління ризиками підприємства. У контексті цифровізації економіки саме дані стають головним ресурсом, а отже – і головним об'єктом захисту. Втрата або компрометація інформації може мати наслідки, співставні з фінансовою чи репутаційною кризою.

Забезпечення інформаційної безпеки вимагає системного підходу, який поєднує аналітичні, організаційні, технічні та поведінкові аспекти. Сучасні тенденції свідчать, що ефективне управління інформаційними ризиками можливе лише за умови інтеграції цифрових технологій в управлінські процеси. Використання таких інструментів дозволяє здійснювати моніторинг у реальному часі, прогнозувати потенційні загрози та автоматично реагувати на них.

Водночас важливо пам'ятати, що безпека – це не разова дія, а безперервний процес, який потребує постійного вдосконалення, аналізу інцидентів і підвищення обізнаності персоналу. Людський фактор залишається одним із найвразливіших елементів системи, тому розвиток корпоративної культури інформаційної безпеки має стати стратегічним пріоритетом кожного підприємства. Пропонуємо наступні рекомендації щодо вдосконалення управління інформаційною безпекою:

1. Інтеграція інформаційної безпеки у стратегію управління ризиками. Підприємства мають розглядати кіберзагрози як складову загальної системи ризиків – на рівні з фінансовими, операційними чи репутаційними. Необхідно формувати єдину політику управління ризиками, де інформаційна безпека буде ключовим елементом.

2. Запровадження стандартів міжнародного рівня. Використання таких стандартів, як ISO/IEC 27001, NIST, GDPR, забезпечує системність підходу, підвищує довіру партнерів і дозволяє зменшити регуляторні ризики.

3. Використання аналітичних платформ та штучного інтелекту. Рекомендується впроваджувати системи, що здатні автоматично виявляти аномалії та запобігати атакам.

4. Формування культури кіберграмотності. Необхідно регулярно проводити навчання працівників, симуляції фішингових атак, тестування на знання політик безпеки. Кожен співробітник повинен усвідомлювати свою роль у збереженні інформаційних ресурсів.

6. Створення резервних копій і планів безперервності бізнесу. Це дозволяє мінімізувати збитки у разі кібератаки або технічного збою та швидко відновити роботу підприємства.

7. Використання національної та міжнародної співпраці. Бізнес повинен активно взаємодіяти з державними структурами, кіберполіцією та галузевими асоціаціями для обміну досвідом і попередження масових кібератак.

8. Періодичний аудит інформаційної безпеки. Проведення незалежного аудиту або тестування на проникнення допомагає виявляти слабкі місця системи до того, як ними скористаються зловмисники.

Інформаційна безпека – це не витрати, а інвестиція у стабільність і розвиток підприємства. У цифровій економіці здатність передбачати, аналізувати та запобігати інформаційним загрозам стає визначальним фактором конкурентоспроможності. Підприємства, які сьогодні створюють ефективну систему управління інформаційними ризиками, завтра матимуть ключову стратегічну перевагу – довіру клієнтів, стійкість до криз і можливість безпечно масштабувати свій бізнес у глобальному цифровому середовищі.

BIG DATA У VR-КЛУБАХ: ЯК АНАЛІЗУВАТИ ПОВЕДІНКУ ГРАВЦІВ

Вершкова А.В., здоб. ВО

Корицька О.І., канд. екон. наук, доц.

Національний університет «Львівська політехніка»

Сучасний ринок віртуальної реальності демонструє стрімке зростання та формує нові ніші для підприємницьких структур. За прогнозами Statista, до 2028 року глобальний обсяг VR-ринку перевищить 50 млрд доларів США, а кількість активних користувачів майже подвоїться порівняно з 2024 роком [1]. Це свідчить про перехід VR з нішевої технології у масовий сегмент, що безпосередньо впливає на появу нових бізнес-моделей. Одним із найбільш динамічних сегментів цього ринку стають VR-клуби, які поєднують функцію розважальних закладів та інноваційних просторів для взаємодії. Однак для забезпечення їх економічної та соціальної стійкості необхідне ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення, яке базується на використанні технологій Big Data.

У VR-клубах дані збираються на кожному етапі взаємодії користувача з системою - від вибору гри до завершення сеансу. Це включає тривалість перебування у VR-просторі, популярність жанрів ігор, інтенсивність фізичних рухів, частоту пауз та соціальні взаємодії у командних сценаріях. Наприклад, середній час гри у VR-шутери сягає 35-40 хвилин, тоді як у симуляторах - 20-25 хвилин, що дозволяє визначати оптимальну тривалість сеансу для різних категорій ігор. Аналітика таких масивів інформації дозволяє формувати індивідуальні профілі клієнтів, що відкриває можливості для персоналізованого маркетингу. За даними PwC, компанії, які активно використовують Big Data для аналізу поведінки споживачів, підвищують рівень утримання клієнтів на 15-20% [2]. Це означає, що VR-клуби, застосовуючи аналітику даних, можуть значно збільшити повторні відвідування завдяки спеціальним бонусним програмам, адаптованим під вподобання конкретних гравців.

З економічної точки зору використання Big Data у VR-клубах сприяє оптимізації витрат на придбання ігрових ліцензій, адже аналітика дозволяє відмовитися від малопопулярних продуктів і сконцентруватися на тих, які приносять найбільший дохід. Крім того, вона допомагає підвищити ефективність використання обладнання, рівномірно розподіляючи навантаження в години пікової активності. У середньому завантаженість VR-шоломів у клубах коливається між 60-80% у вечірній час, тоді як вдень вона може знижуватися до 20-30%. Використання Big Data дозволяє виявляти такі коливання і впроваджувати динамічну цінову політику, коли вартість послуг залежить від попиту, часу доби або популярності конкретних ігор. Це створює додаткові фінансові важелі для стабілізації доходів бізнесу.

Соціальний аспект використання Big Data полягає у створенні нових форматів взаємодії користувачів. Зокрема, за даними Deloitte, понад 60% гравців віддають перевагу кооперативним іграм [3]. Це відкриває простір для організації VR-турнірів, клубних змагань та формування нових спільнот, що,

своєю чергою, підвищує соціальну значущість VR-клубів. У такому середовищі формується інноваційна культура молоді, стимулюється розвиток креативних індустрій і цифрових компетентностей. Досвід міжнародних досліджень підтверджує, що формування геймерських ком'юніті на основі аналітики дозволяє збільшувати рівень залученості користувачів на 25-30%.

Не менш важливим є екологічний аспект. Використання VR-технологій дозволяє замінювати фізичні ресурси цифровими симуляціями, що знижує потребу у створенні тренувальних майданчиків, спортивних полігонів або розважальних атракціонів, які потребують значних витрат матеріалів та енергії. За оцінками World Economic Forum, впровадження VR у сферу навчання та розваг може скоротити використання фізичних ресурсів на 20-25% у середньостроковій перспективі [4]. Це означає, що VR-клуби, крім економічного ефекту, можуть позиціонувати себе як частину «зеленого бізнесу», що відповідає сучасним трендам сталого розвитку.

Таким чином, Big Data у VR-клубах є ключовим інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення їх економічного, соціального та екологічного розвитку. Застосування сучасних методів обробки даних дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, формувати нові бізнес-моделі та сприяти створенню інноваційного соціального середовища. Подальша інтеграція алгоритмів штучного інтелекту у Big Data-аналітику відкриє нові перспективи для VR-клубів, роблячи їх не лише прибутковими підприємницькими структурами, а й осередками цифрової трансформації суспільства.

Інформаційні джерела:

1. Дохід світового ринку віртуальної реальності (VR) з 2017 по 2028 pp. Statista. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення: 29.09.2025).
2. Серія досліджень про споживачів: Big Data та аналітика. PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en.html> (дата звернення: 29.09.2025).
3. Майбутнє ігрової індустрії: як великі дані змінюють досвід гравців. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk.html> (дата звернення: 29.09.2025).
4. Вплив віртуальної реальності на сталий розвиток. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/> (дата звернення: 29.09.2025).

МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ З ІНВЕСТИВАННЯ

Возьянов Б.І., здоб. ВО

Безпаленко О.В., канд. екон. наук, доц.
Київський університет ринкових відносин

Інвестування завжди пов'язане з вибором найефективніших варіантів розміщення капіталу за умов невизначеності та ризиків. Якість прийняття інвестиційних рішень безпосередньо впливає на дохідність і стабільність розвитку як окремих компаній, так і економіки загалом. У сучасних умовах глобальної конкуренції, трансформації фінансових ринків та диджиталізації особливої ваги набувають науково обґрунтовані методи та практичні інструменти інвестиційного аналізу.

Класичними методами оцінки доцільності інвестицій залишаються показники чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), індексу прибутковості (PI) та строку окупності (PP). Їх застосування забезпечує комплексне уявлення про ефективність проєктів, дозволяючи зіставляти очікувані грошові потоки з обсягом інвестованого капіталу. Разом із тим, ці методи мають обмеження, оскільки вони чутливі до вибору ставки дисконтування та прогнозних показників [1].

Грамотне прийняття інвестиційних рішень передбачає не лише високий рівень методологічної підготовки, але й реалістичну оцінку тенденцій капітальних та фінансових інвестицій у країні. До класичних методів (NPV, IRR, PI, PP) додаються реальні опціони, багатокритеріальні оцінки, сценарне моделювання, машинне навчання [2]. Ці інструменти дозволяють коригувати рішення залежно від змін зовнішнього середовища: економічних, політичних, технологічних. Інвестиції, зокрема капітальні, мають бути підкріплені статистикою розвитку галузей, регіонів, джерел фінансування, щоб уникнути неприбуткових проєктів і марних витрат ресурсів.

В Україні капітальні інвестиції за 2020-2024 роки демонструють значні коливання, що обумовлені як пандемією, так і початком повномасштабної війни. У 2020 році обсяг капітальних інвестицій становив 419,84 млрд грн, що на 28 % менше, ніж у 2019 році (у т.ч. в промисловості, будівництві, сільському господарстві) [3]. У 2024 році встановлено значне зростання показника: капітальні інвестиції зросли на 35 % у порівнянні з попереднім роком, до 534 млрд грн, з яких 380 млрд грн вкладено власними коштами підприємств (71 % загального обсягу) [4].

Також слід враховувати динаміку зовнішніх інвестицій: наприклад, прямі іноземні інвестиції (FDI) у 2021 році становили близько \$7,95 млрд, у 2022 році – лише приблизно \$0,22 млрд, в 2023 – \$4,57 млрд. [5]. Такі показники показують, що фінансові інвестиції з-за кордону дуже залежні від загальної безпекової та політичної ситуації в Україні. Ці статистичні дані матимуть критичне значення при застосуванні методів прийняття рішень: вони дозволяють коректно встановити ставку дисконтів, сценарії ризиків, аналіз

чутливості, оцінити соціальні та економічні вигоди FDI, а також балансувати державні і приватні ресурси.

Зростання невизначеності на фінансових ринках зумовило поширення реальних опціонів, що дають можливість моніторити гнучкість поведінки інвестора у зміні стратегії за нових умов. Крім того, активно застосовуються багатокритеріальні методи прийняття рішень, що враховують не лише фінансові, а й соціальні, екологічні, регіональні аспекти. Це особливо актуально в умовах імплементації ESG-принципів у корпоративне управління [6].

З інструментів, що використовуються на практиці, варто виокремити системи фінансового моделювання, інвестиційні калькулятори, програмні пакети для оцінки ризиків і сценарного прогнозування. Все ширше застосовуються методи штучного інтелекту й машинного навчання для аналізу ринкових трендів та оптимізації портфеля цінних паперів, зокрема підходи з AutoML для безперервної побудови моделей та налаштування гіперпараметрів, або широкі практики AI-трейдингу для прогнозування цін, управління ризиком та автоматизації процесів торгівлі [7]. У контексті української економіки актуальним є поєднання класичних фінансових методів з інноваційними підходами, що враховують ризики воєнного стану, нестабільність валютного ринку та потреби відновлення економіки. Важливою стає інтеграція державних і приватних інвестиційних рішень, партнерство з іноземними фінансовими інституціями для імплементації в Україні міжнародних стандартів.

Отже, ефективність прийняття інвестиційних рішень залежить від поєднання наукових методів та сучасних цифрових інструментів, що дозволяють зменшити невизначеність, підвищити прозорість і результативність інвестиційної діяльності.

Інформаційні джерела:

1. Гетьман О., Сільченко К., Овчаренко С. Методи оцінки інвестиційного проєкту. InterConf+. 2024. No 50(221). Р. 38-45. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.10.2024.005>
2. Daube C. Heinz. Artificial intelligence in financial and investment decision-making, Working Papers des IUCF, 2024. No 2. ZBW – Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg. URL: <https://hdl.handle.net/10419/280899>
3. Капітальні інвестиції в економіку України. УкрІнформ. 2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3197341-kapitalni-investicii-v-ekonomiku-ukraini-skorotilisa-na-28-derzstat.html>
4. Капітальні інвестиції зросли на 35% за рік. Prompolitinform. 2025. URL: <https://prompolit.info/2025/03/05/kapitalni-investitsiyi-zrosli-na-35-za-rik-pidpriyemstva-vklali-380-mlrd-grn-derzhstat>
5. Ukraine Foreign Direct Investment. Macrotrends LLC. 2025. URL: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/ukr/ukraine/foreign-direct-investment>
6. Приказюк Н. Впровадження принципів ESG небанківськими фінансовими інститутами: тенденції та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-39>
7. Dakalbab F., Talib M. A., Nasir Q., Saroufil T. Artificial intelligence techniques in financial trading: A systematic literature review. Journal of King Saud University – Computer and Information Sciences. 2024. No 36(3), 102015. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2024.102015>

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

Гуторова О.О., канд. екон. наук, доц.

Балог Д.І., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Сучасний аграрний сектор дедалі більше переходить на нові моделі управління, які базуються на цифрових інструментах та соціальних комунікаціях. Це обумовлено потребою підвищення продуктивності, прозорості, ефективності використання ресурсів та зміцнення зв'язку між державою, бізнесом і сільськими громадами. Інформаційні технології забезпечують цифрову трансформацію управління (збір даних, автоматизацію, прогнозування), тоді як соціальні технології – інклюзивність та участь громад, що робить аграрну сферу більш ефективною та демократичною [1; 2].

Цифровізація відкриває нові можливості для управління аграрною сферою. Так використання Big Data та аналітики дає змогу проводити збір і аналіз великих масивів даних про врожайність, кліматичні умови [3], ринки збуту; прогнозування цін та обсягів виробництва; створення систем моніторингу стану ґрунтів та посівів. Застосування геоінформаційних систем (GIS) та дистанційного зондування Землі (ДЗЗ) – використання супутникових даних для моніторингу земельних угідь; контроль за використанням державних земель; планування сівоzmіни та оптимізації агровиробництва.

До цифрових платформ та електронних сервісів, що використовуються в сільському господарстві, ми можемо віднести: державні онлайн-сервіси для отримання дотацій, субсидій, грантів; електронні реєстри земель та аграрних підприємств; цифровізацію обліку та звітності; датчики вологості, температури, автоматизовані системи зрошення; дрони для внесення добрив і засобів захисту рослин; системи точного землеробства, що зменшують витрати та підвищують врожайність; розвиток онлайн-ринків збуту продукції; використання блокчейн-технологій для прозорості постачання та відстеження походження продукції.

Соціальні технології спрямовані на формування ефективної взаємодії між усіма учасниками аграрного процесу – державою, виробниками, громадами та споживачами. До напрямів такої взаємодії можна віднести: проведення онлайн-обговорень стратегій розвитку аграрного сектору; платформи для зворотного зв'язку з аграріями; електронні консультації при ухваленні управлінських рішень; поширення навчальних програм у форматі онлайн-курсів, вебінарів; створення кооперативів із використанням цифрових інструментів; участь громад у розробці локальних програм розвитку; цифрова освіта та підвищення цифрової грамотності селян; впровадження «розумних» сервісів у сільських громадах (електронні послуги, енергоменеджмент, цифровий документообіг); підтримка розвитку сільських територій шляхом поєднання цифрових та соціальних рішень.

Використання цифрових та соціальних технологій управління в аграрному секторі відкриває можливості щодо: підвищення ефективності

агровиробництва за рахунок точного землеробства та управлінських рішень на основі об'єктивних даних; зростання конкурентоспроможності українських аграріїв на світових ринках; зменшення корупційних ризиків у сфері дотацій та землекористування; розвиток сільських громад через цифрову інтеграцію та соціальну активність; формування нової моделі аграрного управління, що ґрунтується на відкритості, партнерстві та інноваціях.

Дані таблиці наочно демонструють відмінності та взаємодоповнюваність цифрових і соціальних технологій.

Таблиця 1 – Відмінності у використанні цифрових та соціальних технологій управління в аграрній сфері

Напрямок	Цифрові технології управління	Соціальні технології управління
Збір та аналіз даних	Big Data, аналітика, прогнозування врожайності, цін та ринків	Опитування фермерів, онлайн-консультації, участь громад у плануванні
Моніторинг та контроль	Геоінформаційні системи (GIS), супутникові знімки, дистанційне зондування Землі	Публічний контроль через електронні петиції та плат-форми зворотного зв'язку
Адміністративні сервіси	Електронні реєстри земель, онлайн-заявки на дотації, гранти, субсидії	Соціальні інновації: цифрова освіта, підвищення цифрової грамотності
Виробничі процеси	Інтернет речей (IoT): датчики, дрони, точне землеробство, автоматизація зрошення	Кооперативи на основі спільних платформ, колективне управління ресурсами
Маркетинг і збут	Електронна комерція, онлайн-ринок, блокчейн для відстеження продукції	Соціальні мережі для просування продукції, онлайн-спільноти аграріїв
Розвиток територій	Smart Community: цифрові послуги у сільських громадах	Участь громад у розробці локальних програм розвитку

В якості фактичного застосування цифрових та соціальних технологій управління в аграрній сфері можуть слугувати такі.

У сфері застосування інформаційних технологій управління.

1. Геоінформаційні системи (GIS).

- В Україні створено Національний геопортал відкритих даних про землі, де фермери та громади можуть перевіряти інформацію про земельні ділянки.

- У ЄС фермери отримують дотації на основі супутникових знімків, що підтверджують фактичне використання угідь.

2. Цифрові платформи для аграріїв.

- «Дія. Цифрова держава» – онлайн подання заявок на дотації чи гранти.

- Програма Open Agribusiness від «МХП» – цифрові сервіси для агробізнесу (агрономічні поради, фінансові інструменти).

3. Точне землеробство (Precision Farming).

- Використання дронів для внесення добрив.

- Системи GPS-навігації у тракторах і комбайнах, що дозволяють економити паливо та мінімізувати втрати.

4. Big Data та прогнозування.

- Аналітичні моделі для прогнозування врожайності.
- Використання кліматичних моделей FAO та Європейської аграрної обсерваторії для моніторингу ризиків посухи.

У сфері застосування соціальних технологій управління.

1. Електронна демократія та зворотний зв'язок.

- Платформа e-Consultation використовується для обговорення стратегій розвитку сільських територій.

- Онлайн-петиції фермерів до місцевих органів влади (наприклад, щодо збереження іригаційних систем).

2. Соціальні мережі та комунікації.

- Фермери об'єднуються у Facebook-групи («Аграрії України», «Фермерство 2.0») для обміну досвідом.

3. Аграрні кооперативи.

- У громадах створюються сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, які використовують цифрові платформи для колективного збуту продукції.

4. Соціальні інновації у громадах.

- Проєкт «Розумні села» в Україні: впровадження електронних сервісів, цифрової освіти, онлайн-медичних консультацій у сільській місцевості.

- Онлайн-курси для фермерів від FAO щодо сталого землеробства та експорту продукції.

Таким чином, підвищення ефективності аграрної сфери з використанням сучасних технологій публічного управління є інтегрованою системою, що поєднує цифрові інструменти, інституційні зміни та активну участь суспільства. Вона спрямована на формування прозорості, інноваційної та результативної аграрної політики, яка відповідатиме викликам глобалізації, євроінтеграції та сталого розвитку.

Інформаційні джерела:

1. Диджиталізація сільського господарства України: аналітичний звіт. К.: Центр економічних досліджень, 2021. 68 с.

2. Гуторов А.О., Центило К.Л. Інклюзивний розвиток сільських територій: організаційно-економічне забезпечення та стратегічні пріоритети: монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2025. 140 с.

3. Гуторов О. І., Гуторова О. О. Удосконалення стратегічного планування розвитку сільських територій в умовах зміни клімату та цифрових трансформацій: науково-методичний аспект. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. Харків: ДБТУ, 2025. № 1. С. 3-16.

ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗРАХУНКІВ З ДЕБІТОРАМИ

Євдокімова М.О., канд. екон. наук, доц.

Левчук В.С., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

В Україні на фоні кризи не платежів, збільшення дебіторської заборгованості вважається розповсюдженим явищем. На українських підприємствах стан розрахунків з дебіторами напружений, це виражається у великих сумах заборгованості та довгих строках її погашення. Надання можливості економічним суб'єктам бути абсолютно самостійними в господарському аспекті під час вибору ринків збуту продукції, видів розрахунків, пошуку джерел забезпечення фінансами робить актуальною потребу ефективно керувати розрахунками з різними контрагентами. Підприємства зобов'язані своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями. За несвоєчасні розрахунки вони мають сплачувати штрафи і неустойки. Однак практика свідчить, що можливість уникнути майнової відповідальності за невиконання власних договірних зобов'язань дає їм змогу ухилятися від взаєморозрахунків із партнерами. Несвоєчасність платежів викликає фінансові ускладнення у підприємств, негативно впливає на їхню господарську діяльність, а в підсумку й на економіку країни загалом [1].

Серед основних проблем дебіторської заборгованості в Україні варто відзначити:

- проблеми, пов'язані із визначенням класифікаційних ознак заборгованості на підприємствах;
- проблеми, пов'язані із оцінкою дебіторської заборгованості;
- проблеми, пов'язані із співвідношенням між дебіторською та кредиторською заборгованостями. Оскільки суттєве перевищення обсягу дебіторської заборгованості над кредиторською може загрожувати стабільній діяльності підприємства та вимагає залучення додаткового фінансування;
- проблеми, пов'язані із оплатою дебіторської заборгованості, що є формою реструктуризації активів, що зводиться до переведення дебіторської заборгованості в ліквідні форми активів. До головних форм оплати дебіторської заборгованості (рефінансування) належать облік векселів, форфейтинг і факторинг. При цьому в Україні такі форми оплати дебіторської заборгованості, як факторинг та форфейтинг, не стали поширеними в ході провадження діяльності підприємствами, в той час як використання таких форм розрахунків прискорило би трансформацію дебіторської заборгованості в грошові активи;
- варто зазначити, що на великій кількості вітчизняних підприємств немає відокремленого підрозділу або спеціально уповноваженої особи, діяльність якої спрямована на проведення детального контролю за організаційною системою розрахунків на підприємстві;
- важливим елементом управління дебіторською заборгованістю є правильний та своєчасний її аналіз, тому керівництво підприємства повинне

мати оперативну та об'єктивну інформацію щодо стану дебіторської заборгованості. Лише на підставі об'єктивної та своєчасної інформації можна прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого планування та контролю заборгованості [2].

Важливою ділянкою роботи для фінансиста є управління дебіторською заборгованістю, яке передбачає:

- обґрунтування можливості виникнення дебіторської заборгованості;
- обов'язковий контроль розрахунків із дебіторами за відстрочену або прострочену заборгованість та вивчення причин недотримання договірної дисципліни;
- обов'язковий контроль за співвідношенням дебіторської і кредиторської заборгованості, оскільки значне перевищення фактів дебіторської заборгованості створює загрозу фінансовій стабільності підприємства;
- розробка заходів щодо пошуку можливостей збільшення кількості покупців і замовників підприємства з тим, щоб зменшити масштаб ризику несплати боргів і, відповідно, створити інформаційну базу, що дасть змогу контролювати потенційних дебіторів, оцінити їх фінансовий стан на платоспроможність, ринкову репутацію тощо.
- своєчасне визначення прийомів прискорення обігу оборотних активів і зменшення безнадійних боргів;
- забезпечення умов продажів, що гарантують надходження грошових коштів [3].

При здійсненні перерахованих заходів і коли підприємство надаватиме відповідну увагу дебіторській заборгованості за товари, роботи й послуги, а особливо покращенню та вдосконаленню її організації, це матиме позитивний вплив на функціонування підприємства загалом. Результативне управління на підприємстві дебіторською заборгованістю дозволить не тільки здійснити оптимізацію фінансового стану, а й гарантуватиме значну динаміку виробництва й конкурентоздатності.

Завдяки здійсненню рекомендованих заходів щодо розв'язання проблем стане можливим покращення ефективності організації дебіторської заборгованості, запобігання чи уникнення неплатоспроможності, а також поліпшення діяльності підприємства.

Інформаційні джерела:

1. Яструбський М.Я., Левкович І.Р. Проблеми обліку розрахунків з дебіторами і кредиторами. *Економіка і суспільство*. 2022. Випуск 38. С. 256–260.
2. Коновалова К.Т., Макарова А.С. Удосконалення обліку кредиторської заборгованості та методи управ-ління нею. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 34. С. 181–184.
3. Трейтяк І. Проблемні питання обліку дебіторської заборгованості. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики в глобалізації* : зб. тез доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (м. Тернопіль, 26–27 берез. 2015 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2015. С. 310–311.
4. Власюк Н.І. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2006.
5. Чорненька О. Б. Напрями вдосконалення обліку дебіторською та кредиторської заборгованості на підприємствах. *Наукові записки*. 2016. № 2(53). С. 259–269.

ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кирильєва Л.О., канд. екон. наук, доц.
Васильєва А.С., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Розвиток науково-технічного потенціалу суб'єктів господарювання, налагодження стосунків зі стейкхолдерами на визначеному цільовому сегменті, що забезпечить просування товарів та отримання очікуваних транзакції за операція їх купівлі-продажу, утримання позицій в конкурентному середовищі, призводить до виникнення транзакційних витрат. Однак питання організації обліку транзакційних витрат відповідно до визначеної стратегії підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища потребують уточнення організаційно-методичних аспектів. Вважаємо, що в торговельних підприємствах повинна бути створена підсистема стратегічного управлінського обліку, орієнтована на ідентифікацію, вимірювання, моніторинг і аналіз витрат, пов'язаних із забезпеченням процесів обміну, координації та управління взаємодією між суб'єктами господарювання. Такий облік є ключовим інструментом в умовах ринкової економіки, де значна частка витрат підприємства формується не стільки у сфері виробництва чи закупівлі товарів, скільки у сфері організації й підтримання транзакцій.

Стратегічний облік транзакційних витрат спирається на теорію транзакційних витрат, розробником якої є О. Вільямсон, враховує специфічність активів, частоту транзакцій та рівень невизначеності. Операції транзакційного характеру мають фокус на міжорганізаційну взаємодію, де витрати розглядаються у контексті співпраці з постачальниками, посередниками, логістичними та фінансовими партнерами. Але слід відзначити, що транзакційні витрати можуть відбуватися у разі налаштування зв'язків і між керівниками центрів відповідальності в межах торговельного підприємства.

Стратегічний облік транзакційних витрат у торгівлі виконує функцію інформаційної підтримки у прийнятті рішень щодо:

- оптимізації контрактної та логістичної політики;
- вибору стратегії співпраці з постачальниками (партнерство чи конкурентний відбір);
- формування цифрових бізнес-моделей, що знижують витрати на обмін інформацією та укладення угод;
- управління ризиками й забезпечення прозорості транзакцій у глобальних ланцюгах постачання.

Для підвищення ефективності процесу організації стратегічного управлінського обліку суб'єктами господарювання, що відзначається довгостроковою орієнтацією, вважаємо за необхідне дотримуватися встановленого порядку щодо виконання організаційно-технічних процедур а також методичного забезпечення, що дозволить підтримувати взаємодію з агентами в період як тактичного так і стратегічного розвитку підприємства.

Задля цього рекомендовано модель організації стратегічного обліку трансакційних витрат для торговельних підприємств (рис. 1).



Рис. 1. Модель організації стратегічного обліку трансакційних витрат торговельних підприємств

Зазначимо, що на організацію стратегічного обліку впливають чинники зовнішнього середовища, зокрема, турбулентність, поява інноваційних продуктів. Мотивація протиріччя та неузгодженість є індикаторами впливу внутрішнього середовища на означені витрати. Трансакційні витрати як об'єкт обліку регулюються Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку в залежності від їх виду, а також положеннями облікової політик в частині витрат торговельного підприємства. Відображення трансакційних витрат в управлінському обліку ґрунтується на первинних документах, зокрема: договори, платіжні документи; акти купівлі-продажу; довідки. Зазначимо, що оперативність формування бухгалтерських документів і звітів про трансакційні

витрати в інформаційній системі підприємства ресторанного господарства буде забезпечуватися завдяки синхронізації даних.

У системі управлінського обліку всі витрати, пов'язані з трансакціями необхідно ідентифікувати та відображати на відповідних синтетичних рахунках за центрами витрат та відповідальності з метою прийняття рішень та утримання стійких позицій на споживчому ринку. Визначено, що трансакційні витрати можуть бути зовнішніми (витрати на пошук і перевірку контрагентів; витрати на укладення та юридичний супровід контрактів; витрати на контроль виконання угод; витрати на забезпечення довіри; витрати на дотримання регуляторних вимог) і внутрішніми (витрати на внутрішні комунікації, планування, контроль виконання завдань, внутрішній аудит).

У цьому зв'язку для формування деталізованої інформації про трансакційні витрати з метою їх оптимізації та контролю доречно організувати їх облік з використанням субрахунку 949 «Інші витрати операційної діяльності» з виокремленням аналітичних рахунків 9491 «Внутрішні трансакційні витрати» та 9492 «Зовнішні трансакційні витрати». Це дозволить отримати інформацію про їх вплив на фінансовий результат підприємства. Також організація стратегічного управлінського обліку повинна передбачати формування бюджетів трансакційних витрат, що дозволить отримати релевантну інформацію про динаміку трансакційної складової. Вирішити завдання організації обліку трансакційних витрат в умовах цифровізації дозволять сучасні інноваційні технології, зокрема Big Data, хмарні технології, штучний інтелект, які здатні формувати інформаційний сервіс, аналізувати не лише величину витрат, а й їхній вплив на стратегічні позиції підприємства у ланцюгах постачання та на ринку.

Таким чином, раціонально побудований стратегічний облік трансакційних витрат дозволяє торговельному підприємству не лише мінімізувати витрати на забезпечення транзакцій, але й сформувати довгострокові конкурентні переваги шляхом побудови ефективних партнерських відносин і зниження інституційної невизначеності, а також забезпечити функціонування альтернативних каналів збуту товарів.

СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДАНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР ЯК ОСНОВА ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ І РОЗВИТКУ

Луценко О.А., канд. екон. наук, доц.

Державний біотехнологічний університет

Луценко А.С., здоб. ВО

Харківський національний університет радіоелектроніки

Сучасне бізнес-середовище характеризується зростаючою складністю, динамічністю та непередбачуваністю, що вимагає від підприємницьких структур кардинального переосмислення підходів до стратегічного планування. Традиційні методи стратегічного аналізу, засновані на експертних оцінках та інтуїтивних рішеннях, виявляються недостатньо ефективними в умовах цифрової економіки, де конкурентні переваги все більше залежать від здатності організацій швидко адаптуватися до змін на основі об'єктивного аналізу великих обсягів даних. У цьому контексті статистичний аналіз внутрішніх та зовнішніх даних підприємницьких структур стає критично важливою основою для формування науково обґрунтованих стратегій розвитку, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність та сталий зростання.

Відповідно до нових викликів, концептуальна модель статистичного аналізу для стратегічного планування передбачає інтеграцію внутрішніх операційних даних підприємства з зовнішньою ринковою інформацією у рамках єдиної аналітичної екосистеми. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексне охоплення усіх аспектів діяльності організації.

На основі сформованої аналітичної бази реалізується методологічна основа статистичного аналізу, яка включає чотири ключові етапи. Перший – описовий аналіз – спрямований на комплексне описання поточного стану підприємницької структури через систему ключових показників ефективності, виявлення трендів у розвитку бізнес-процесів та ідентифікацію критичних точок у діяльності організації. Другий – діагностичний аналіз – фокусується на виявленні причинно-наслідкових зв'язків між різними факторами впливу на результативність підприємства, використовуючи методи кореляційного аналізу, регресійного моделювання та структурного моделювання рівнянь. Третій – предиктивний аналіз – застосовує методи машинного навчання та статистичного прогнозування для передбачення майбутніх трендів у розвитку бізнесу, ринкових можливостей та потенційних загроз. Четвертий – прескриптивний аналіз – інтегрує результати попередніх етапів для формування конкретних стратегічних рекомендацій та оптимізації управлінських рішень.

Для забезпечення системності та узгодженості аналітичного процесу, система показників статистичного аналізу підприємницьких структур структурована за кількома ключовими доменами. Кожен домін охоплює специфічні аспекти діяльності підприємства. Фінансовий домін включає традиційні фінансові коефіцієнти ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності, доповнені сучасними метриками економічної доданої вартості, грошових потоків та вартості бізнесу. Операційний домін

охоплює показники ефективності виробничих процесів, якості продукції, управління запасами, логістичних операцій та цифровізації бізнес-процесів. Ринковий домін включає метрики частки ринку, лояльності клієнтів, ефективності маркетингових кампаній, конкурентного позиціонування та інноваційності продуктової лінійки. Організаційний домін представлений показниками ефективності управління персоналом, організаційної культури, рівня цифрових компетенцій та адаптивності до змін. Стратегічний домін включає метрики досягнення стратегічних цілей, ефективності інвестицій у розвиток та сталості конкурентних переваг.

Поглиблений аналіз конкурентоспроможності підприємств здійснюється за допомогою методів багатовимірної статистики. Зокрема, факторний аналіз дозволяє виявити латентні фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємницьких структур. Виявлені детермінанти – фінансова ефективність, інноваційний потенціал, ринкове позиціонування, операційна досконалість, якість людського капіталу та стратегічна адаптивність – формують основу для подальшої класифікації підприємств та розробки індивідуальних стратегій розвитку.

На основі цих факторів кластерний аналіз дозволяє ідентифікувати різні стратегічні архетипи підприємницьких структур. Така типологізація включає "лідерів інновацій", "ефективних операторів", "ринкових доміаторів", "фінансових оптимізаторів" та "трансформаторів". Кожен кластер має унікальні характеристики, що визначають його стратегічну поведінку, пріоритети та потенціал розвитку. Це, своєю чергою, дозволяє більш точно адаптувати управлінські рішення до специфіки кожної групи підприємств.

Для прогнозування змін у конкурентному становищі підприємств застосовується прогностичне моделювання з використанням ансамблевих методів машинного навчання. Висока точність моделі дозволяє виявити найбільш впливові предиктори, серед яких – динаміка інвестицій у цифрові технології, зміни у структурі витрат на персонал та активність у сфері екологічних ініціатив.

У межах стратегічного планування важливу роль відіграє оптимізація портфеля ресурсів підприємства. Застосування адаптованої моделі портфельного аналізу на основі статистичних даних дозволяє визначити оптимальну структуру розподілу ресурсів між проектами розвитку з урахуванням їх очікуваної дохідності та ризику. Такий підхід забезпечує збалансоване інвестування у технологічний розвиток, розвиток персоналу, маркетингові ініціативи та екологічні проекти, що сприяє підвищенню загальної ефективності бізнесу [1].

Окремим напрямом є статистичний аналіз цінових стратегій, який базується на вивченні еластичності попиту. Застосування методів динамічного ціноутворення з використанням машинного навчання дозволяє суттєво підвищити доходи підприємств при збереженні обсягів продажів. Особливо ефективними виявляються персоналізовані цінові стратегії, орієнтовані на поведінкові патерни клієнтів та їх готовність до сплати, що забезпечує гнучкість і точність у формуванні цінової політики.

Інтеграція статистичного аналізу у процеси стратегічного планування потребує відповідної організаційної інфраструктури. Найбільш ефективною виявляється модель централізованого аналітичного центру з розподіленими аналітичними компетенціями у функціональних підрозділах. Така структура дозволяє істотно скоротити час прийняття стратегічних рішень, підвищити їх обґрунтованість та забезпечити узгодженість дій на всіх рівнях управління.

Управління ризиками стратегічного розвитку також потребує застосування статистичних методів. Використання моделей екстремальних значень та копул дозволяє моделювати складні залежності між різними типами ризиків та розробляти ефективні стратегії хеджування. Зокрема, модель вартості під ризиком (Value-at-Risk) для стратегічних ініціатив демонструє, що диверсифікація проектів розвитку може суттєво знизити загальний ризик портфеля підприємства, забезпечуючи більшу стійкість до зовнішніх шоків та непередбачуваних змін.

У цьому контексті цифровізація процесів статистичного аналізу виступає як ключовий драйвер підвищення ефективності стратегічного управління. Застосування хмарних платформ аналітики, автоматизованих систем звітності та інтерактивних дашбордів забезпечує моніторинг ключових показників у режимі реального часу. Впровадження штучного інтелекту дозволяє автоматизувати процеси виявлення аномалій, генерації інсайтів та формування стратегічних рекомендацій, що значно підвищує швидкість і якість аналітичних рішень.

Практична реалізація системи статистичного аналізу вимагає формування культури прийняття рішень на основі даних у всіх ланках організації. Це включає навчання персоналу основам статистичного мислення, створення стандартизованих процедур збору та обробки даних, а також розробку системи мотивації для використання аналітичних інструментів у повсякденній діяльності. Такий підхід сприяє трансформації управлінських практик у напрямі більшої прозорості, обґрунтованості та адаптивності.

Перспективи розвитку статистичного аналізу для стратегічного планування пов'язані з інтеграцією альтернативних джерел даних, включаючи супутникову інформацію, дані соціальних мереж та інтернету речей. Крім того, розвиток квантових обчислень відкриває нові горизонти для обробки надвеликих масивів даних та розв'язання складних оптимізаційних задач, що раніше були технічно недосяжними [2].

Інформаційні джерела:

1. Бірченко, Н. ., Луценко, О. ., & Остапенко, Р. (2025). Застосування методів статистичного аналізу в процесі оптимізації бухгалтерського обліку. Проблеми і перспективи економіки та управління, (2 (42), 373–383. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-373-383](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-373-383)

2. Остапенко Р. М., Луценко О. А., Горох О. В., Малій О. Г. Статистичний аналіз інвестиційних надходжень: оптимізація в контексті цифрової економіки України. Journal of management, economics and technology = Журнал з менеджменту, економіки та технологій. № 1. Харків: ДБТУ, 2025. С. 60-71. <https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/67745>

СИСТЕМА ІНТЕГРОВАНОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА: АРХІТЕКТУРА ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ

Ляпун О.М., здоб. ступ. PhD

Кащена Н.Б., д-р екон. наук, проф.

Державний біотехнологічний університет

Сучасне бізнес-середовище характеризується зростаючою складністю інформаційних потоків, що вимагає від облікових систем не лише фіксації господарських операцій, а й забезпечення аналітичної підтримки управлінських рішень у режимі реального часу. В умовах цифровізації традиційні облікові системи, побудовані на принципах фрагментарності та ізолюваності окремих видів обліку, втрачають свою ефективність, та потребують трансформації в інтегровані інформаційні системи управління, здатні забезпечувати комплексне відображення економічної діяльності підприємства. Такі системи поєднують фінансовий, управлінський, податковий, статистичний та нефінансовий облік у єдиному інформаційному просторі, створюючи підґрунтя для підвищення прозорості, узгодженості та достовірності даних.

Концептуально система інтегрованого обліку передбачає створення єдиного інформаційного простору, що об'єднує всі облікові підсистеми підприємства та забезпечує комплексне відображення його діяльності. Базується на принципах єдності облікового простору, консолідації інформаційних потоків та багатовимірності даних. Інтелектуалізація такої системи через впровадження сучасних цифрових технологій дозволяє перейти від реактивного до проактивного обліку, здатного прогнозувати ризики та ідентифікувати можливості для бізнесу.

Архітектура інтегрованої облікової системи підприємства має багаторівневу структуру, що забезпечує її функціональну повноту, масштабованість й гнучкість, та відповідає сучасним вимогам до ERP-систем і програмного забезпечення обліку (рис.1).

Інтелектуалізація інтегрованої облікової системи передбачає впровадження технологій, що наділяють систему здатністю до самонавчання, прийняття рішень та адаптації до змін середовища. Дослідження показують, що штучний інтелект суттєво трансформує облікову професію, змінюючи її від виконання рутинних операцій до стратегічного консультування [1-5].

Ключовими напрямками інтелектуалізації є:

- автоматизація первинного обліку;
- інтелектуальна аналітика даних;
- прогностична аналітика;
- виявлення аномалій та шахрайства;
- блокчейн в обліку;
- інтелектуальні асистенти;
- чат-боти на базі великих мовних моделей (LLM) (табл. 1).

Збір та первинна обробка даних	Рівень 1
Модулі автоматизованого збору даних із різних джерел: систем електронного документообігу, IoT-пристроїв, касових апаратів, складських терміналів, банківських систем. Первинна валідація даних, їх структуризація та підготовка до внесення в облікову систему. Технологічні рішення: OCR-системи. API. RPA-боти.	
Облікова база даних	Рівень 2
Центральне сховище даних, побудоване на принципах багатовимірної структурної моделі, що включає: факти (господарські операції); виміри (аналітичні ознаки); показники (фінансові та нефінансові метрики); зв'язки (взаємозалежності між елементами). Технологічні рішення: OLAP-технології	
Обліково-аналітичні підсистеми	Рівень 3
Функціональні модулі: • фінансового обліку (відповідність МСФЗ, НП(С)БО); • управлінського обліку (калькулювання, бюджетування, контролінг); • податкового обліку (розрахунок податкових зобов'язань); • соціального обліку; • екологічного обліку; • облік інвестицій і капіталу. Технологічні рішення: OLAP-, BI-, Data Warehouse-, AI/ML-, та ESG/IR-технології	
Бізнес-аналітика та звітність	Рівень 4
Інструменти генерації звітності (фінансової, управлінської, статистичної, звітності зі сталого розвитку) та проведення багатовимірного аналізу. Механізми візуалізації даних, інтерактивні дашборди, інструменти ad-hoc аналізу. Технологічні рішення: OLAP-, BI-, Data Warehouse-, AI/ML-, та ESG/IR-технології	
Прийняття рішень	Рівень 5
Системи прогнозування, моделювання сценаріїв, оцінки ризиків на основі історичних даних та зовнішніх факторів. Інтеграція із системами корпоративної стратегії та Performance Management. Технологічні рішення: OLAP-, BI-, Data Warehouse-, AI/ML-, та ESG/IR-технології	

Рис. 1. Референтна модель системи інтегрованого обліку підприємства

Сприятливі умови для модернізації облікових систем створює державна підтримка цифровізації бізнесу та євроінтеграційні процеси, що стимулюють адаптацію української облікової практики до європейських стандартів, включаючи стандарти інтегрованої звітності. Кадрове підґрунтя для трансформації обліку створюють розвиток ІТ-індустрії та зростання цифрових компетенцій населення. Наразі великі підприємства та холдинги вже впроваджують ERP-системи із елементами штучного інтелекту, малий та середній бізнес поступово переходить на хмарні облікові сервіси.

Отже, впровадження інтегрованих інтелектуальних облікових систем є стратегічним завданням, що сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, зміцненню конкурентних позицій та інтеграції у європейський економічний простір. Реалізація цього завдання потребує координованих зусиль бізнесу, держави, освітніх та наукових інституцій у напрямі розвитку інфраструктури, стандартизації процесів та підготовки кваліфікованих кадрів.

Таблиця 1 – Напрями та технології інтелектуалізації системи інтегрованого обліку

Напрямок інтелектуалізації	Цифрові технології та рішення	Функціональний ефект / призначення
Автоматизація первинного обліку	RPA, ERP-системи	Автоматичне введення та обробка первинних документів; мінімізація людських помилок; стандартизація процесів
Інтелектуальна аналітика даних	BI, OLAP, Data Warehouse, AI/ML	Багатовимірний аналіз даних; виявлення закономірностей і трендів; інтерактивні дашборди для прийняття рішень
Прогностична аналітика та сценарне моделювання	AI/ML, What-if Analysis, Simulation Tools	Прогнозування фінансових і нефінансових показників; оцінка ризиків; підтримка стратегічного та оперативного планування
Виявлення аномалій та шахрайства	AI/ML, Anomaly Detection Systems	Ідентифікація нетипових операцій та потенційних порушень; підвищення безпеки та достовірності даних
Блокчейн	Blockchain, Distributed Ledger Technologies	Забезпечення незмінності та прозорості записів; відстежуваність транзакцій; підвищення довіри стейкхолдерів
Інтелектуальні асистенти	AI Assistants, Workflow Automation Tools	Автоматизація підготовки звітів, нагадування про терміни; оптимізація робочих процесів
Чат-боти на базі LLM	Large Language Models (LLM), Conversational AI	Консультації користувачів щодо стандартів та процедур; генерація аналітичних звітів; підвищення доступності інформації

Інформаційні джерела:

1. Greenman, C., Esplin, D., Johnston, R., Richards, J. (2024). An Analysis of the Impact of Artificial Intelligence on the Accounting Profession. *Journal of Accounting, Ethics & Public Policy*, 25(2), 188-215. doi: 10.60154/jaep.2024.v25n2p188
2. Stanford Graduate School of Business (2025). AI Is Reshaping Accounting Jobs by Doing the "Boring" Stuff. URL: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/ai-reshaping-accounting-jobs-doing-boring-stuff>
3. Kashchena N., Nesterenko I. (2022). Digitalization of the innovative development management information service of the enterprise. Mechanisms for ensuring innovative development of entrepreneurship. Monograph. Edited by T. Staverska, O. Mandysh. Tallinn: Teadmus OÜ, 255-238.
4. Davydova O., Kashchena N., Staverska T., Chmil H. (2020). Sustainable Development of Enterprises with Digitalization of the Economic Management. *International Journal of Advanced*

Science and Technology. 29(8s), 2370-2378. URL: <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/14712>.

5. Kashchena N., Nesterenko I. Digitalization of environmental safety management as a tool for ensuring sustainable development. Integration vectors of sustainable development: economic, social and technological aspects: collective monograph. The University of Technology in Katowice Press. 2023. P. 109–122. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/27313/1/Monogra](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/27313/1/Monogra%20a_2023_Katowice-110-123.pdf)

РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ ЯК ЗАСІБ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

Малій О.Г., канд. екон. наук, доц.

Донов Д.О., здоб. ВО

Оселедько Д.М., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Ефективне управління кредитним портфелем є важливим фактором, що визначає фінансову стабільність і стійкість підприємства у сучасних економічних умовах. У ситуації постійних змін на фінансових ринках, коливань кредитних ставок, а також під час економічних і політичних криз, підприємства змушені адаптувати свої фінансові стратегії для збереження ліквідності та мінімізації кредитних ризиків.

Основним завданням оптимізації є балансування між ризиками та доходністю, забезпечення диверсифікації кредитних інвестицій для зниження ймовірності збитків і збереження стабільності фінансової діяльності. Ефективне управління кредитним портфелем передбачає класифікацію, аналіз і контроль за якістю кредитів, коригування їх структури відповідно до змін ринкових умов, а також впровадження сучасних методів ризик-менеджменту. Такий підхід дозволяє підвищити ліквідність, мінімізувати кредитні ризики та забезпечити сталість прибутковості в довгостроковій перспективі [1; 2].

Процес оптимізації передбачає кілька етапів. Першим кроком є детальний аналіз існуючої структури кредитного портфеля. Це включає вивчення типів кредитів, наданих підприємству, умов їх надання, процентних ставок, строків погашення, а також оцінку ризиків, що можуть виникнути при виконанні зобов'язань за цими кредитами [2]. Важливо також оцінити ліквідність підприємства та його здатність до своєчасного виконання фінансових зобов'язань.

Другим етапом є застосування методів диверсифікації кредитного портфеля. Диверсифікація дозволяє знизити ризики, пов'язані з непередбачуваними змінами на фінансових ринках. Підприємству доцільно диверсифікувати кредитні зобов'язання за різними критеріями: строками погашення, видами забезпечення, валютами, а також за рівнем ризику [3]. Це дозволяє зменшити залежність від одного джерела фінансування або одного виду кредиту, що в свою чергу підвищує стабільність підприємства у разі

економічних коливань.

Наступним кроком є використання фінансових інструментів для хеджування ризиків. Це можуть бути деривативи, які дозволяють зафіксувати курс валют, процентні ставки або інші змінні параметри, що можуть вплинути на вартість кредитів. Такий підхід дає можливість знизити вплив зовнішніх факторів на фінансову стійкість підприємства, забезпечуючи більшу передбачуваність фінансових витрат.

Також важливою складовою оптимізації є планування оптимального співвідношення між різними видами кредитів, що дозволяє знизити загальний рівень боргового навантаження та зберегти здатність до розвитку. Різні типи кредитів мають різні умови, тому підприємство повинно ретельно обирати найбільш вигідні варіанти для забезпечення своєї фінансової стабільності [4; 5].

Іншим аспектом оптимізації є підвищення рівня фінансової гнучкості підприємства. Це означає, що компанія повинна мати можливість швидко реагувати на зміни в економічному середовищі, зокрема на зміну процентних ставок, курсу валют чи на виникнення нових економічних ризиків. Для цього підприємству слід підтримувати оптимальний рівень ліквідності та мати можливість швидко залучати додаткові фінансові ресурси в разі необхідності.

Важливим результатом оптимізації кредитного портфеля є не тільки підвищення фінансової стійкості підприємства, а й зниження вартості капіталу. Коли підприємство має добре збалансований портфель кредитів, воно може отримати більш вигідні умови фінансування, що дозволяє знижувати витрати на обслуговування боргу. Це, в свою чергу, забезпечує підприємству додаткові фінансові ресурси для інвестування в розвиток, що сприяє зростанню його конкурентоспроможності.

Процес оптимізації кредитного портфеля включає аналіз наданих кредитів, диверсифікацію кредитних зобов'язань та застосування інструментів хеджування, що дозволяє знижувати ризики та стабілізувати фінансову діяльність підприємства. Важливими аспектами оптимізації є також підвищення фінансової гнучкості та здатність швидко реагувати на зміни в економічному середовищі. Стратегічний підхід до управління кредитним портфелем дозволяє знижувати вартість капіталу та забезпечити вигідніші умови фінансування, що в свою чергу сприяє розвитку підприємства.

З розвитком кредитного забезпечення в Україні важливим є удосконалення нормативної бази та механізмів кредитування, що дозволить знизити фінансові ризики та сприяти сталому розвитку підприємницької діяльності. Покращення умов доступу до кредитних ресурсів для малих і середніх підприємств є важливою складовою стабільного економічного зростання в умовах глобальних економічних коливань.

Інформаційні джерела:

1. Близнюк О.П., Іванюта О.М. Тенденції використання позикових фінансових ресурсів у діяльності торговельних підприємств України та методичні аспекти їх планування в довгостроковому періоді. Бізнес Інформ, 2015. №9. С.337-346.

2. Дзюблюк О.В. Актуальні проблеми розвитку банківської системи України. Банківська справа, 2016. Випуск 1. С. 3-32.

3. Малій О.Г. Аналіз сучасної системи кредитного забезпечення сільськогосподарських підприємств в Україні. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки, 2018. Випуск 191. С. 285-297.

4. Мандич О., Ставерська Т., & Малій О. (2023). Інтеграція штучного інтелекту в ринок блокчейн та криптовалют. Modeling the development of the economic systems, (4), 61–66. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-8>.

5. Ставерська Т.О., Жиликова О.В. Аналіз сутності дефініції «антикризова стратегія» та її роль в процесі антикризового управління підприємством. Scientific Journal «ScienceRise», 2016. №12/1(29). С.14-17.

АНАЛІЗ ВИТРАТ НА НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ І РОЗРОБКИ В УКРАЇНІ

Нужна О.А., канд. екон. наук, доц.
Луцький національний технічний університет

Наукові дослідження та розробки є основою інноваційної економіки, необхідною умовою посилення конкурентоспроможності країни та її інтеграції у світовий науковий і технологічний простір.

З урахуванням нинішньої ситуації в Україні, а саме в умовах війни, роль наукових досліджень і розробок значно посилюється в контексті стратегічного значення для безпеки, стійкості, відновлення та стійкості держави.

Витрати на наукові дослідження та розробки формують довгостроковий людський і технологічний капітал, тому є важливою інвестицією в розвиток країни.

Вчені Голюк В.Я., Луценко І.С., Нагорна І.І., описуючи сучасні тенденції та специфіку науково-дослідної діяльності, вірно зазначають: «Науково-дослідницька діяльність є двигуном науково-технічного прогресу, формуючи покоління молодих вчених та будучи рушієм науково-культурного, соціального, економічного, політичного розвитку ... Наукові дослідження є фундаментом для опису всього навколишнього світу, це інструмент для всебічного пізнання явищ та процесів, які формують знання для усебічної діяльності людства. Саме тому наукові дослідження є важливою складовою науки в цілому» [1].

Метою нашого дослідження є аналіз витрат на наукові дослідження та розробки в розрізі секторів діяльності.

Проаналізуємо дані про витрати на наукові дослідження і розробки за секторами діяльності в Україні у 2021-2024 роках (таблиця 1).

За даними таблиці, витрати на наукові дослідження і розробки в Україні за період дослідження мають загалом позитивну динаміку і збільшуються у 2024 році порівняно з 2021 роком на 7354395,4 тис. грн. (35,1%). Виняток становить лише 2022 рік, коли спостерігається зменшення витрат на наукові дослідження і розробки, що пов'язуємо із початком повномасштабної війни.

Таблиця 1 – Аналіз витрат на наукові дослідження і розробки за секторами діяльності в Україні у 2021-2024 роках

Рік	Витрати на наукові дослідження і розробки, тис. грн.			
	усього	в тому числі за секторами діяльності		
		підприємницький	державний	вищої освіти
2021	20973775,2	11339526,9	8053346,4	1580901,9
2022	17117836,2	9257637,9	6424190,9	1436007,4
2023	21348062,6	12613084,4	7155517,9	1579460,3
2024	28328170,6	16977025,4	9448849,0	1902296,2
2024 до 2021, тис. грн.	7354395,4	5637498,5	1395502,6	321394,3
2024 до 2021, %	35,1	49,7	17,3	20,3

Джерело: розрахунки автора за даними [2].

В тому числі найбільше зростання витрат на наукові дослідження і розробки спостерігається у підприємницькому секторі (на 5637498,5 тис. грн. або на 49,7%), також зростання зафіксовано у державному секторів (на 1395502,6 тис. грн. або на 17,3%) і секторі вищої освіти (на 321394,3 тис. грн. або на 20,3%).

Питома вага витрат на наукові дослідження і розробки за секторами діяльності наведена на рис. 1.

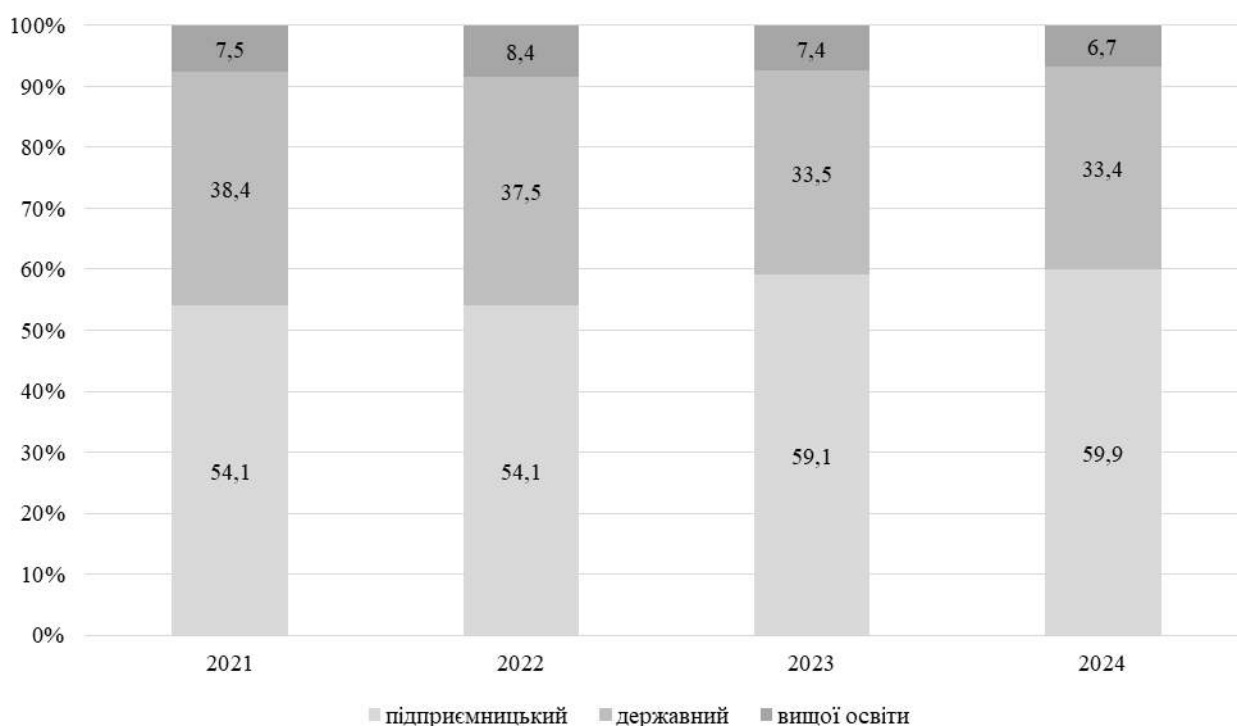


Рис. 1. Структура витрат на наукові дослідження і розробки за секторами діяльності в Україні у 2021-2024 роках

Джерело: побудовано автором за даними [2].

Таким чином, аналіз показав, що більше половини всіх витрат на наукові дослідження і розробки припадає на підприємницький сектор: 54,1% у 2021-2022 роках, 59,1% у 2023 році і 59,9% у 2024 році. Близько третини витрат на наукові дослідження і розробки припадає на державний сектор: 38,4% у 2021 році, 37,5% у 2022 році, 33,5% у 2023 році і 33,4% у 2024 році. І найменша частка витрат на наукові дослідження і розробки зосереджена у секторі вищої освіти, причому протягом 2022-2024 років питома вага цього сектора у фінансуванні витрат на наукові дослідження і розробки зменшується від 8,4% у 2022 році до 7,4% у 2023 році і 6,7% у 2024 році. Це, на нашу думку, вимагає активізації потенціалу даного сектора діяльності у фінансуванні витрат на наукові дослідження і розробки.

Інформаційні джерела:

1. Голюк В.Я., Луценко І.С., Нагорна І.І. Сучасні тенденції та специфіка науково-дослідної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1470> (дата звернення 05.10.2025).
2. Витрати на наукові дослідження і розробки за видами робіт за секторами діяльності за 2021-2024 роки. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/v_sd_ue.xlsx (дата звернення 05.10.2025).

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ЕКСПОРТУ

Осадчий М.Л., здоб. ступ. PhD

Одеський національний економічний університет

Сучасна логістична система України перебуває на етапі трансформації, де ефективність функціонування морських портів стає вирішальним фактором у забезпеченні конкурентоспроможності національного агропромислового експорту. В умовах глобальної інтеграції, цифровізації та переходу до індустрії 4.0 впровадження інноваційних технологій у портову діяльність не лише підвищує продуктивність і безпеку логістичних процесів, але й формує нову якість економічних відносин між державою, бізнесом і міжнародними партнерами. Роль морських портів у експорті сільськогосподарської продукції України є стратегічною, оскільки вони виступають ключовими логістичними вузлами, через які здійснюється понад 70% експорту зернових, олійних культур, продуктів харчування та добрив [1]. Саме тому питання модернізації портової інфраструктури на основі інноваційних технологій має не лише економічний, а й геополітичний вимір.

Інноваційні технології змінюють природу портових процесів, перетворюючи традиційні логістичні ланцюги на інтегровані інтелектуальні системи. Найбільш поширеними напрямками цифрової трансформації є

автоматизація перевантажувальних операцій, використання систем управління портовими активами (Port Management Systems), а також аналітика великих даних для прогнозування попиту, оптимізації складів і управління ризиками [2].

Українські морські порти, зокрема «Чорноморськ», «Південний», «Одеса» та «Миколаїв», дедалі активніше інтегрують елементи смарт-портових технологій. Це проявляється у впровадженні систем електронного документообігу, GPS-навігації транспортних потоків, цифрового обліку перевантажень і застосуванні геоаналітичних платформ для управління територіями. Автоматизація обліку стивідорних операцій дозволяє уникнути простоїв, оптимізувати графіки роботи техніки та персоналу, а також покращити контроль над рухом вантажів. Ці процеси особливо важливі для зернових терміналів, де навіть незначні затримки можуть призвести до суттєвих фінансових втрат через зниження якості продукції або порушення графіка поставок [3].

З економічної точки зору впровадження інновацій у портах сприяє зростанню продуктивності праці, скороченню операційних витрат і підвищенню рівня енергетичної ефективності. Наприклад, використання автоматизованих систем керування кранами, транспортними потоками та складами дозволяє зменшити споживання пального та електроенергії. Паралельно з цим розвиток цифрових екосистем забезпечує створення умов для партнерства між портовими операторами, аграрними трейдерами та транспортними компаніями. Це сприяє підвищенню довіри між учасниками логістичного ланцюга, розвитку горизонтальної інтеграції та зниженню інформаційної асиметрії.

Важливою складовою підвищення ефективності є аналітична підтримка управлінських рішень. Системи бізнес-аналітики дозволяють в режимі реального часу відстежувати динаміку вантажопотоків, контролювати запаси та прогнозувати сезонні коливання експорту. Завдяки застосуванню машинного навчання та штучного інтелекту з'являється можливість створення моделей прогнозування пропускної спроможності портів, оптимізації маршрутів і розкладів суден. Це дає змогу значно скоротити простої суден і підвищити оборотність портових потужностей [4]. Таким чином, інноваційні технології виконують функцію стратегічного драйвера у підвищенні конкурентоспроможності портової галузі, особливо в умовах поствоєнного відновлення інфраструктури України.

Водночас інтеграція інноваційних технологій потребує адекватної державної політики та інституційної підтримки. Ефективна реалізація цифрових проєктів неможлива без координації з боку Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури, а також без участі приватного капіталу у фінансуванні технологічних рішень. Механізми державно-приватного партнерства, створення спеціальних портових інноваційних фондів і податкових стимулів для інвесторів мають стати важливими елементами нової стратегії розвитку морських портів. Крім того, доцільно розробити єдину платформу моніторингу інноваційної діяльності портів, яка б забезпечувала прозорість витрат, контроль за ефективністю впроваджених рішень і сприяла формуванню відкритої бази кращих практик [5].

Слід також враховувати соціальні аспекти інноваційної трансформації. Впровадження нових технологій вимагає підготовки висококваліфікованих кадрів, здатних працювати з цифровими системами управління, аналізом даних та кібербезпекою. Необхідним є створення освітніх програм і партнерств між університетами, ІТ-компаніями та портовими операторами. Цей процес формує не лише нову структуру зайнятості, а й сприяє розвитку людського капіталу в регіонах, де розташовані порти, стимулюючи зростання добробуту населення та активізацію малого бізнесу, пов'язаного із логістикою й обслуговуванням транспортної інфраструктури.

Інноваційні технології також мають важливе значення для екологічної сталості портової діяльності. Використання систем енергоефективного управління, моніторингу викидів, автоматичного контролю за станом довкілля та впровадження «зелених» технологій у транспортних операціях зменшують екологічне навантаження на прибережні території. У перспективі перехід до концепції «зелених портів» дозволить поєднати економічну ефективність із екологічною відповідальністю, що відповідає європейським стандартам і принципам сталого розвитку [6].

Напрями впливу інноваційних технологій на ефективність портів України, що забезпечують агропромисловий експорт представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Напрями впливу інноваційних технологій на ефективність портів України, що забезпечують агропромисловий експорт

Напрямок впровадження інновацій	Основні технології	Очікувані результати для агроекспорту
Цифровізація управління портами	Системи Port Management, аналітика Big Data, штучний інтелект	Прискорення логістичних операцій, зменшення простоїв суден
Автоматизація операцій	Роботизовані перевантажувальні комплекси	Підвищення продуктивності праці, зниження витрат
Інформаційна інтеграція	Цифрові логістичні платформи	Прозорість контрактів, скорочення транзакційних витрат
Аналітична підтримка рішень	Системи Business Intelligence, машинне навчання	Прогнозування попиту, оптимізація складських запасів
Екологічні технології	Енергозберігаючі системи, «зелені» порти, моніторинг викидів	Зменшення екологічного навантаження, підвищення відповідності євростандартам

Джерело: узагальнено автором на основі: [1-6].

Отже, вплив інноваційних технологій на ефективність роботи морських портів України у забезпеченні агропромислового експорту має багатовимірний характер. Він охоплює не лише економічну, а й соціальну, екологічну та інституційну складові. Цифровізація портових процесів є не самоціллю, а засобом формування стійкої конкурентної переваги України на світовому аграрному ринку. В умовах глобальної конкуренції та геополітичної нестабільності саме інновації стають основою відновлення і розвитку національної логістичної системи, інтеграції України у міжнародні транспортні

коридори та посилення її ролі як провідного експортера сільськогосподарської продукції.

Інформаційні джерела:

1. Купріна Н. М., Осадчий М. Л., Баранюк Х. О. Інноваційні інструменти забезпечення розвитку агропромислового виробництва та його модернізації в системі національної економіки. *Food Industry Economics*. 2025. № 17(2). С. 39-48.
2. Афанасьєв Д. В. Big data як інструмент підвищення ефективності морських логістичних процесів. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2024. № 43. С. 295-302.
3. Кириллова О. В., Кириллова В. Ю., Магамадов О. Р., Ромах, В. Л. Smart port: новітні технології і міжнародний досвід їх упровадження. *Transport development*. 2024. С. 62-74.
4. Мурад'ян А. О., Демидюков О. В. Особливості розвитку морських портів в умовах цифрових трансформацій: закордонний досвід. Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Технічні науки. 2022. №33(72). С. 247-252.
5. Осадчий М. Л. Інфраструктурне відновлення: виклики та перспективи. *Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання : колективна монографія*. Івано-Франківськ. 2025. С. 403-431.
6. Шкурко Є. Л., Безклубна Н. Л. Екологічна стійкість портової інфраструктури: впровадження зелених технологій та енергоефективних рішень. Вчені записки. 2023. № 34(73). С. 391-399.

ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA ТА AI ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТЕНДЕНЦІЙ І РИЗИКІВ

Польова Т.В., канд. екон. наук, доц.

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна

Сучасна економічна парадигма характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища, що включає нестабільність, геополітичні фактори та швидку зміну споживчих вподобань. Отже, традиційні ретроспективні методи аналізу та звітність стають недостатніми для забезпечення ефективного управління. Підприємницькі структури потребують інструментів проактивного прогнозування соціально-економічних тенденцій та ризиків. Ключова роль у створенні сучасної системи інформаційно-аналітичного забезпечення, здатної надавати оперативні та прогностичні результати для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, відводиться технологіям Big Data та штучного інтелекту (AI).

Трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення розпочинається з розширення джерел даних та інтеграції неструктурованих Big Data. Важливо усвідомити, що Big Data визначається не лише великими обсягами, але й різноманітністю джерел: соціальні мережі, новинні стрічки, блоги, дані із сенсорів та Інтернету речей. Ці нетрадиційні джерела є незамінними для оперативного моніторингу економічної кон'юнктури та суспільних настроїв,

інформація про які не відображається у фінансовій звітності. Зокрема, для оцінки зовнішнього середовища застосовується аналіз тексту, що дозволяє проводити моніторинг соціального капіталу. Шляхом обробки масивів текстових даних фахівці можуть ідентифікувати репутаційні ризики та прогнозувати зміни у споживчій лояльності заздалегідь, до того, як вони матимуть прямий фінансовий вплив. Додатково, використання геопросторової аналітики через відстеження геоданих та інформації про трафік є ключовим для оцінки економічної активності в регіонах, виявлення змін у логістичних ланцюгах та підвищення ефективності при прогнозуванні розміщення нових об'єктів (філій, торговельних точок).

Ключовим елементом проактивного управління є здатність штучного інтелекту, зокрема машинного навчання, ідентифікувати та інтерпретувати початкові маркери ризику. Автоматичне виявлення дисбалансів і коливань реалізується через застосування алгоритмів машинного навчання (нейронні мережі або методи кластеризації) для безперервного сканування масивів Big Data. Це дозволяє ідентифікувати нетипові закономірності (аномальне зростання негативних згадок у соціальних мережах, несподівані зміни в закупівлях), які можуть вказувати на початок системних криз чи операційних ризиків.

Крім того, прогнозування споживчої поведінки здійснюється на основі ML-моделей, які аналізують накопичені дані та фактори зовнішнього середовища. Це дозволяє з високою точністю прогнозувати зміну споживчих вподобань та реакцію ринку на цінову політику конкурентів. Подібне застосування AI-аналітики вже спостерігалось в роздрібній торгівлі, коли виробник мийних засобів прогнозував швидкість переходу споживачів від традиційних товарів до екологічно чистих, з метою оптимізації обсягів виробництва та маркетингового бюджету «зеленої» лінійки. На основі зростання соціальної активності модель спрогнозувала зростання попиту на екологічну лінійку протягом наступних шести місяців на 15%. Компанія прийняла рішення про збільшення виробничих потужностей для екологічної лінійки на 20% та перерозподіл 10% маркетингового бюджету з традиційної лінійки.

Особливого значення набуває оцінка впливу зовнішніх дестабілізуючих факторів. На основі оперативних даних (новин, регуляторних змін) створюється моделювання впливу таких подій, як політична нестабільність або збої у ланцюгах постачання (логістичні обмеження чи закриття транспортних вузлів). Це дає змогу керівництву приймати обґрунтовані та випереджувальні рішення щодо диверсифікації постачальників або оперативного переорієнтування ринків збуту.

Завдяки аналітичній потужності AI, економічне забезпечення еволюціонує від простого обліку до прескриптивної аналітики як основи прийняття рішень. Для прогнозування попиту застосовують моделі часових рядів, які інтегруються з зовнішніми факторами (макроекономічними показниками, згадками в соціальних мережах). Результатом є точне прогнозування попиту, що важливо для оптимізації запасів, зменшення «замороженого» капіталу та ризику дефіциту, а також підвищення ефективності виробничого планування.

Для динамічного ціноутворення використовується регресійний аналіз. Він

дозволяє визначати оптимальну ціну майже в режимі реального часу, з урахуванням рівня запасів, конкурентів, попиту, економічної кон'юнктури, що сприяє максимізації прибутку.

На стратегічному рівні застосовується сценарне моделювання. Побудова комплексних імітаційних моделей дозволяє кількісно оцінити фінансові наслідки різних зовнішніх коливань та дисбалансів (падіння курсу валюти, зростання цін на енергоносії) та сформувати гнучкі стратегічні плани розвитку.

Інтеграція Big Data та штучного інтелекту каталізує якісну зміну у функціональному призначенні бізнес-аналітики, трансформуючи її з інструменту опису минулого на стратегічний інструмент прогнозування та управління. Забезпечуючи керівництво оперативними прогностичними орієнтирами, аналітичні системи, підсилені AI, дають змогу швидко коригувати бізнес-стратегію, що охоплює зміну асортименту, збутової політики та географічної локації, особливо в умовах високої ринкової невизначеності. Цей проактивний підхід має вирішальне значення для мінімізації потенційних фінансових втрат, оскільки завчасне виявлення ризиків та оперативне реагування на них запобігає негативним наслідкам зовнішніх дестабілізуючих чинників і системних криз. Отже, бізнес-аналітика еволюціонує, переходячи від допоміжної функції до критично важливого стратегічного інструменту, що надає управлінню потужність AI для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

ІНТЕГРАЦІЯ ОБЛІКОВИХ І ПОДАТКОВИХ ДАНИХ У АНАЛІТИЧНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Рижикова Н.І., д-р екон. наук, проф.
Державний біотехнологічний університет

Парадигма сталого розвитку трансформує традиційні підходи до корпоративного управління, вимагаючи від підприємств комплексного врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності. Така трансформація потребує переосмислення джерел управлінської інформації, зокрема тих, що формуються в межах облікових та податкових систем. Сучасні системи обліку та оподаткування містять значний обсяг даних, які можуть стати основою для формування аналітичних інструментів управління сталим розвитком. Проте цей потенціал залишається значною мірою нереалізованим через фрагментованість інформаційних систем та відсутність ефективних механізмів інтеграції різномірних даних.

У зв'язку з цим, створення інтегрованих аналітичних систем, що об'єднують облікову, податкову та управлінську інформацію у єдину платформу підтримки прийняття рішень у сфері сталого розвитку, постає як

актуальне завдання сучасного менеджменту та інформаційних технологій. Для його реалізації необхідне чітке уявлення про архітектуру такої системи та її функціональні рівні.

Концептуальна модель інтегрованої аналітичної системи базується на багаторівневій архітектурі обробки та аналізу даних. На базовому рівні функціонують системи первинного обліку господарських операцій, автоматизовані платформи бухгалтерського обліку, податкової звітності та модулі збору ESG-даних. Наступний рівень – інтеграційний – забезпечує стандартизацію форматів, очищення та валідацію даних, створення єдиної моделі та синхронізацію інформації з різних джерел. Аналітичний рівень включає інструменти багатовимірного аналізу, побудови прогностичних моделей, розрахунку комплексних індикаторів сталості та генерації управлінської звітності. Завершує структуру презентаційний рівень, який представлений інтерактивними дашбордами, автоматизованими системами звітності та інструментами візуалізації для різних категорій користувачів [1].

Однак технічна архітектура потребує методологічного підґрунтя, що забезпечить узгодженість даних і їх аналітичну придатність. Методологічні засади інтеграції базуються на принципах системного підходу до управління інформацією, що передбачає встановлення семантичних зв'язків між різними типами даних, створення уніфікованих класифікаторів та довідників, розробку алгоритмів автоматичного мапування інформації між системами. Особливої уваги потребує вирішення проблем різночасовості даних, відмінностей у методах оцінювання та різного ступеня деталізації інформації в облікових та податкових системах порівняно з вимогами управління сталим розвитком.

На цьому етапі постає завдання трансформації традиційних облікових даних для потреб аналізу сталого розвитку. Це включає розширення номенклатури рахунків для відображення екологічних витрат та соціальних інвестицій, впровадження субрахунків для деталізації інформації про використання природних ресурсів, виділення окремих аналітичних позицій для обліку витрат на заходи з охорони довкілля та соціальні програми. Інтеграція з податковими даними дозволяє використовувати інформацію про податкові пільги за екологічні інвестиції, податок на викиди забруднюючих речовин, соціальні внески та інші фіскальні інструменти як індикатори результативності у сфері сталого розвитку.

Для забезпечення ефективного управління сталим розвитком необхідно розробити систему ключових показників ефективності, яка має базуватися на багаторівневій ієрархії метрик. Вона повинна охоплювати стратегічні індикатори довгострокових цілей сталості, тактичні показники операційної ефективності та оперативні метрики поточного моніторингу. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексну оцінку діяльності підприємства. Економічний блок показників охоплює традиційні фінансові метрики, доповнені індикаторами економічної доданої вартості, ефективності використання ресурсів та інноваційної активності. Екологічний блок включає показники ресурсоспоживання, рівня забруднення, ефективності природоохоронних заходів та впливу на екосистеми. Соціальний блок представлений метриками

якості робочих місць, інвестицій у розвиток персоналу, внеску у розвиток громад та дотримання прав людини.

Для розширення аналітичних можливостей інтеграція облікових та податкових даних має доповнюватися альтернативними джерелами інформації. Використання даних моніторингу довкілля дозволяє доповнити облікову інформацію реальними показниками впливу на навколишнє середовище. Інтеграція з системами управління персоналом забезпечує комплексний аналіз соціальних аспектів діяльності підприємства. Включення даних про ланцюги постачання розширює межі аналізу сталості за межі підприємства, формуючи цілісну картину впливу бізнесу на соціоекологічне середовище.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує застосування методів машинного навчання для аналізу інтегрованих даних. Алгоритми кластеризації дозволяють ідентифікувати групи підприємств з подібними профілями сталості для проведення порівняльного аналізу. Методи асоціативного аналізу виявляють взаємозв'язки між різними аспектами сталого розвитку та їх вплив на фінансові результати. Прогностичні моделі на основі часових рядів дозволяють передбачати майбутні тренди у сфері сталості та планувати відповідні управлінські заходи.

Підвищення ефективності аналітичних процесів неможливе без автоматизації збору та обробки даних. Впровадження роботизованої автоматизації дозволяє мінімізувати ручну працю, знизити ризики помилок та забезпечити актуальність інформації. Технології штучного інтелекту сприяють автоматичній категоризації операцій за критеріями сталого розвитку, а блокчейн – гарантує прозорість і незмінність ключових показників.

Наступним кроком є розвиток інтегрованої звітності, що вимагає гармонізації міжнародних стандартів сталого розвитку (GRI, SASB, TCFD тощо) з традиційними формами фінансової звітності. Автоматизація підготовки звітності на основі облікових та податкових даних дозволяє забезпечити узгодженість між внутрішньою управлінською інформацією та зовнішніми звітами для стейкхолдерів.

Водночас ефективність аналітичної системи залежить від якості даних. Управління якістю потребує комплексної системи контролю, що включає валідацію вхідних даних, перевірку логічної узгодженості, моніторинг повноти та актуальності. Створення метаданих для кожного елемента системи забезпечує прозорість походження інформації та можливість аудиту. Система версійного контролю дозволяє відстежувати зміни у методологіях розрахунку показників та гарантує порівнянність даних у часі [2].

Разом із технічними аспектами, не менш важливими є організаційні передумови успішного впровадження таких систем. Це передбачає формування міждисциплінарних команд, що об'єднують фахівців з бухгалтерського обліку, оподаткування, інформаційних технологій та сталого розвитку. Розробка нових посадових інструкцій, регламентів взаємодії між підрозділами та процедур управління даними є необхідною умовою для узгодженості дій і ефективного функціонування системи. Водночас важливим елементом є навчання персоналу

роботі з новими інструментами, що дозволяє не лише підвищити якість аналітичної роботи, а й сформувати культуру прийняття рішень на основі даних.

Економічна ефективність інтегрованих аналітичних систем проявляється через скорочення часу на підготовку звітності, підвищення якості управлінських рішень, зменшення ризиків недотримання регулятивних вимог у сфері сталого розвитку. Автоматизація процесів дозволяє перерозподілити робочий час фахівців з рутинних операцій на аналітичну діяльність та стратегічне планування. Поліпшення якості інформації сприяє більш обґрунтованому прийняттю інвестиційних рішень та оптимізації ресурсовикористання [3].

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання подальшого розвитку інтеграційних підходів, які здатні забезпечити ще вищий рівень адаптивності та прозорості управлінських процесів. Перспективи розвитку інтеграції облікових та податкових даних в аналітичні системи управління сталим розвитком пов'язані з впровадженням технологій реального часу, розширенням використання альтернативних джерел даних та розвитком міжнародної стандартизації у сфері звітування про сталий розвиток. Інтеграція з платформами цифрової економіки відкриває нові можливості для обміну даними між підприємствами та створення екосистем сталого розвитку на рівні галузей і регіонів.

Інформаційні джерела:

1. Теслюк Т. Архітектура багаторівневої системи управління ефективністю/ *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Комп'ютерні науки та інформаційні технології*. 2012. № 746. С. 97–104. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jul/13807/26.pdf> (дата звітності 25.09.2025)
2. Макаренко І. О., Воронко В. В. Інтегрована звітність провідних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності у ЄС та Україні. Фінансова діяльність підприємств : зб. наук. праць. Суми, 2023. № 25. С. 138–144.
3. Пашенко Л. В. Цифрова економіка: сутність, тенденції розвитку та вплив на бізнес-моделі. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 1. С. 138–144.

АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Самойлова О.В., здоб. ВО

Козуб В. О., канд. екон. наук, доц.

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

Сучасний світовий фінансовий ринок функціонує в умовах високої глобалізації, стрімкої цифровізації та жорсткої конкуренції, що створює нові виклики та можливості для банківських установ. Ринок характеризується швидкими змінами технологій, появою фінтех-компаній, ростом вимог з боку регуляторів та постійним підвищенням очікувань споживачів щодо якості

фінансових послуг. У таких умовах банки, які прагнуть закріпитися на міжнародному рівні, змушені не лише адаптуватися до існуючих тенденцій, а й активно формувати нові стратегічні підходи, спрямовані на підвищення власної конкурентоспроможності та стабільності.

Для досягнення успіху на глобальному ринку банківські установи мають постійно удосконалювати свої бізнес-моделі, оптимізувати процеси управління ризиками, забезпечувати інноваційність продуктів та послуг, а також формувати довіру та лояльність клієнтів. Важливим фактором стає застосування сучасних аналітичних інструментів, які дозволяють оцінити рівень міжнародної конкурентоспроможності, своєчасно реагувати на зміни ринкових умов та приймати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, інтеграція цифрових технологій і штучного інтелекту у фінансову діяльність відкриває нові можливості для підвищення ефективності, зменшення витрат та створення унікальних продуктів, здатних задовольнити потреби глобальних клієнтів [1].

Міжнародна конкурентоспроможність банківських установ формується під впливом багатьох факторів і потребує системного аналізу з використанням різних аналітичних інструментів. Одним із найважливіших методів оцінювання є аналіз фінансових коефіцієнтів та індикаторів, адже саме вони відображають реальний стан банку та його здатність функціонувати в умовах глобальної конкуренції. До таких показників належать рентабельність активів (ROA) і рентабельність капіталу (ROE), які дозволяють оцінити ефективність використання наявних ресурсів. Не менш важливою є маржа чистого процентного доходу (NIM), що показує, наскільки прибутковими є банківські операції з урахуванням вартості залучених ресурсів. Широко застосовується також співвідношення витрат до доходів (Cost-to-Income Ratio), яке дає можливість виміряти операційну ефективність. Особливе значення у міжнародному контексті мають показники достатності капіталу (CAR), а також коефіцієнти ліквідності – LCR та NSFR. Саме вони визначають здатність банку витримати зовнішні фінансові шоки, забезпечуючи стабільність і довіру клієнтів та партнерів [3, с. 65].

Однак фінансові показники відображають лише внутрішню ефективність банку, тоді як зовнішнє середовище може мати не менший вплив. Для його дослідження широко застосовується модель PESTEL-аналізу. Вона враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, які формують умови функціонування банків на міжнародному ринку. Такий аналіз допомагає зрозуміти, як глобальні тенденції, наприклад, зміни регуляторних вимог чи розвиток фінансових технологій, впливають на конкурентні позиції банківської установи [3, с. 66].

Ще одним важливим інструментом є SWOT-аналіз, завдяки якому можна чітко визначити сильні та слабкі сторони банку, а також ті можливості й загрози, що відкриваються перед ним у міжнародному бізнес-середовищі. Це дозволяє керівництву формувати стратегії, які максимально враховують потенціал банку та ризики зовнішнього середовища [2, с. 140].

У сучасних умовах важливе значення має також бенчмаркінг, що передбачає порівняння ключових фінансових та операційних показників з результатами діяльності провідних світових банків-конкурентів. Такий підхід дає можливість не лише виявити відставання, а й запозичити найкращі практики, що підтвердили свою ефективність на міжнародному рівні [2, с. 136].

Важливим орієнтиром для оцінювання конкурентоспроможності виступають міжнародні рейтинги провідних агентств, таких як Moody's, S&P і Fitch. Високі позиції в цих рейтингах відкривають банкам доступ до дешевшого фінансування, формують позитивний імідж на глобальному ринку та зміцнюють довіру з боку партнерів і клієнтів [3, с. 68].

Не менш важливою складовою оцінки є аналіз інноваційного потенціалу банку. Сьогодні конкурентоспроможність визначається не лише фінансовими результатами, а й рівнем цифровізації та здатністю впроваджувати сучасні фінтех-рішення. Банки, які активно використовують онлайн-банкінг, інтегрують штучний інтелект, великі дані чи блокчейн, отримують суттєві переваги на міжнародному ринку, оскільки відповідають сучасним вимогам клієнтів і здатні швидко адаптуватися до змін у технологічному середовищі [2, с. 145].

Особливу увагу варто приділяти системам управління ризиками, адже міжнародна діяльність пов'язана з підвищеними кредитними, ринковими, операційними та навіть репутаційними ризиками. Банки, що вибудовують ефективні моделі ризик-менеджменту та відповідають міжнародним стандартам регулювання, забезпечують свою стійкість і знижують ймовірність фінансових втрат у кризових ситуаціях [3, с. 70].

Нарешті, конкурентоспроможність банку все більше залежить від рівня задоволеності клієнтів. У цьому контексті використовуються індекси клієнтської лояльності, зокрема NPS (Net Promoter Score) та CSI (Customer Satisfaction Index). Вони дозволяють вимірювати ступінь довіри клієнтів і прогнозувати, наскільки банк здатен зберегти та розширити свою клієнтську базу. В умовах, коли конкуренцію банкам складають не лише традиційні установи, а й динамічні фінтех-компанії, значення цього показника постійно зростає [1].

Таким чином, аналітичні інструменти є невід'ємною складовою оцінки міжнародної конкурентоспроможності банківських установ. Їхнє комплексне застосування дозволяє виявити сильні та слабкі сторони банку, оцінити його позиції серед міжнародних конкурентів, визначити стратегічні напрями розвитку та адаптації до глобальних тенденцій, забезпечити прозорість для інвесторів і регуляторів, а також підвищити довіру клієнтів і партнерів.

У сучасних умовах міжнародна конкурентоспроможність банку залежить не лише від фінансової стабільності, а й від здатності швидко адаптуватися до технологічних змін, впроваджувати інноваційні рішення та відповідати міжнародним стандартам. Важливим є й уміння банків враховувати політичні та економічні ризики, зміну регуляторних вимог, розвиток цифрових платформ і зростаючу роль екологічних та соціальних факторів. Це вимагає не лише гнучкої стратегії управління, а й постійного моніторингу зовнішнього середовища, прогнозування майбутніх викликів та формування стійких конкурентних переваг. Отже, успіх банківської установи на міжнародному

ринку визначається її здатністю поєднувати фінансову ефективність із стратегічною адаптивністю, прозорістю діяльності та орієнтацією на довгострокову довіру клієнтів і партнерів.

Інформаційні джерела:

1. Гасій О. В., Соколова А. М., Прохар Н. В. Фактори конкурентного середовища у банківському секторі України: регіональний аспект. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
2. Кахович, О. О., & Лисенко, В. Р. (2018). Міжнародна конкурентоспроможність банку та методи її оцінки. *Економічний простір*, (139), 136-144. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/377>
3. Fedyshyn, M. F., Abramova, A. S., Zhavoronok, A. V., & Marych, M. G. (2019). Управління конкурентоспроможністю банківських послуг. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(28), 64–74. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i28.163340>

АНАЛІТИЧНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Смірнова П.В., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Сучасна економічна ситуація в Україні та світі характеризується високим рівнем невизначеності, зумовленої військовими подіями, глобальними енергетичними та екологічними викликами, технологічними змінами та нестабільністю ринків. У таких умовах зростає значення стратегічного управління підприємствами, адже саме воно дає змогу не лише виживати, а й знаходити нові можливості для розвитку. Визначальним елементом стратегічного управління стає аналітичне оцінювання стратегічного потенціалу підприємства – тобто здатності ефективно реалізовувати свої ресурси, компетенції та можливості для досягнення довгострокових цілей.

Стратегічний потенціал підприємства включає поєднання матеріальних, фінансових, людських, технологічних і організаційних ресурсів, які дозволяють формувати конкурентні переваги. Але не менш важливою складовою є гнучкість та інноваційність – тобто здатність швидко адаптуватися до нових умов. Саме тому аналітичні методи оцінювання стратегічного потенціалу мають бути спрямовані не лише на підрахунок наявних ресурсів, а й на визначення здатності підприємства до змін, інновацій та стратегічного оновлення.

В умовах невизначеності особливо важливими стають аналітичні підходи, що дозволяють системно оцінювати внутрішні можливості підприємства і прогнозувати його стійкість у різних сценаріях розвитку. Одним із найпоширеніших методів є SWOT-аналіз, який дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози. Проте сьогодні цей інструмент розвивається у напрямі кількісного рейтингування –

коли кожен фактор оцінюється за рівнем впливу, що дозволяє сформувати інтегральний індекс стратегічної стійкості. Такий підхід активно використовують великі українські агропромислові компанії, які аналізують ризики логістики, валютних коливань та цін на зернові, щоб адаптувати свої експортні стратегії до глобальної ринкової кон'юнктури.

Ще одним ефективним підходом є PEST-аналіз, який враховує політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на стратегічний потенціал. Для українських підприємств у сучасних умовах цей метод дає можливість оцінити, яким чином державне регулювання, міжнародна підтримка чи інноваційні тренди можуть змінювати можливості розвитку бізнесу. Наприклад, енергетичні підприємства, застосовують аналітичні моделі прогнозування ринку електроенергії, щоб своєчасно реагувати на зміни регуляторної політики та планувати інвестиції в «зелену» енергетику.

У сучасному стратегічному управлінні важливу роль відіграє сценарне моделювання, яке дозволяє розробляти альтернативні варіанти розвитку подій – від оптимістичних до кризових. Це особливо актуально в умовах воєнних дій, коли бізнес вимушений враховувати ризики перебоїв у логістиці, змін у споживчому попиті або регіональних обмежень. Так, вітчизняні підприємства формують декілька сценаріїв функціонування ланцюгів постачання, що забезпечує безперервність бізнес-процесів навіть у періоди високої турбулентності.

Корисним для оцінювання стратегічного потенціалу є також аналіз конкурентного середовища за моделлю Портера, який дозволяє визначити позиційні переваги підприємства на ринку. Наприклад, телекомунікаційна компанія «Kyivstar» постійно аналізує вплив нових технологічних гравців, потенційних замінників своїх послуг та поведінку споживачів, що допомагає їй своєчасно інвестувати у впровадження 5G та цифрові сервіси.

Українські підприємства все активніше впроваджують цифрові інструменти для аналітичної підтримки стратегічного управління. Використання сучасних платформ дає змогу візуалізувати ключові показники, відстежувати тенденції у режимі реального часу та приймати обґрунтовані рішення. Компанія «Нова пошта» є яскравим прикладом того, як аналітичні системи допомагають керівництву ефективно планувати маршрути, оцінювати навантаження на сортувальні центри та прогнозувати фінансові результати в динамічному середовищі.

Водночас процес аналітичного оцінювання стратегічного потенціалу стикається з низкою викликів. Серед них – обмежений доступ до достовірних даних, висока швидкість зміни зовнішнього середовища, суб'єктивність оцінок керівників та складність інтеграції різних джерел інформації. Для подолання цих проблем важливо створювати єдині корпоративні аналітичні системи, що об'єднують фінансові, виробничі, маркетингові та кадрові дані.

Перспективним напрямом розвитку є застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання для побудови прогнозних моделей, які здатні оцінювати зміни потенціалу підприємства наперед. Такі рішення вже впроваджуються в окремих фінансових установах України, наприклад у

Monobank, де аналітичні алгоритми допомагають оцінювати ефективність бізнес-напрямів і передбачати фінансові ризики.

Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства в умовах невизначеності є складним процесом, що потребує поєднання кількісних і якісних аналітичних методів, сучасних інформаційних технологій та стратегічного бачення керівництва. Проте на практиці підприємства стикаються з низкою суттєвих викликів, які ускладнюють ефективне аналітичне забезпечення управлінських рішень.

Однією з ключових проблем є дефіцит достовірної та своєчасної інформації. У сучасних умовах підприємства часто мають справу з неповними, застарілими або суперечливими даними. Це особливо актуально для українського бізнесу, де через воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів та обмежений доступ до офіційної статистики виникають труднощі з отриманням об'єктивної інформації про ринок, постачальників чи конкурентів. Як наслідок – стратегічні рішення базуються на фрагментарних даних, що знижує точність прогнозів і ризикуює призвести до помилкових висновків.

Другим викликом є висока швидкість зміни зовнішнього середовища. Економічна та політична ситуація, технологічні інновації, зміни у споживчих перевагах – усе це створює постійну турбулентність. Традиційні методи стратегічного аналізу, орієнтовані на стабільні умови, втрачають ефективність. Наприклад, бізнес-плани, складені на рік, часто потребують коригування вже через кілька місяців. Тому сучасне стратегічне управління має спиратися на динамічну аналітику, здатну оперативно реагувати на зміни в реальному часі.

Ще одним суттєвим бар'єром є суб'єктивність оцінок менеджменту. У багатьох випадках стратегічний потенціал підприємства визначається експертно, на основі інтуїції або досвіду керівників. Хоча досвід є важливим, людський фактор може призводити до викривлення результатів, особливо коли відсутня чітка методика кількісного аналізу. Для мінімізації суб'єктивності необхідно застосовувати стандартизовані аналітичні моделі, що враховують різні групи показників – фінансові, виробничі, кадрові, інноваційні, соціальні та екологічні.

Ще один виклик – потреба у створенні комплексних цифрових систем збору, обробки та інтеграції даних. Сучасні підприємства оперують величезними масивами інформації: фінансовими звітами, даними CRM, HR-аналітикою, ринковими прогнозами, соціальними медіа. Проте часто ці дані зберігаються у різних базах, не синхронізуються і не використовуються для стратегічних рішень. Розв'язання цієї проблеми можливе шляхом впровадження єдиних корпоративних аналітичних платформ, які поєднують внутрішні та зовнішні джерела інформації, забезпечуючи керівництво повною картиною стану підприємства.

Інтеграція аналітики зі штучним інтелектом створює умови для адаптації стратегії підприємства в режимі реального часу. Це означає, що система сама може сигналізувати про відхилення ключових показників, попереджати про ризики або пропонувати зміни у стратегічному курсі. Такий підхід забезпечує перехід від реактивного до прогнозно-адаптивного управління, що є надзвичайно важливим в умовах невизначеності та швидких змін.

У перспективі найбільш ефективні підприємства поєднуюватимуть людський інтелект, стратегічне бачення та аналітичну потужність цифрових систем. Вони формуватимуть нову модель управління, де рішення приймаються на основі даних, підтримуються алгоритмами ШІ та спрямовані на сталий розвиток.

Таким чином, подолання існуючих викликів та впровадження інтелектуальних аналітичних технологій стануть ключовими факторами підвищення стратегічного потенціалу українських підприємств. Аналітичні методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства є невід'ємною складовою сучасного стратегічного управління. Вони дозволяють керівникам не лише адекватно оцінювати поточний стан підприємства, а й прогнозувати його розвиток у мінливому середовищі. Уміння працювати з аналітикою, інтерпретувати дані та на їх основі приймати стратегічні рішення перетворюється на головний фактор конкурентоспроможності підприємства. У сучасному світі саме той бізнес, який ефективно використовує інформацію, має найбільший потенціал до зростання, інновацій і сталого розвитку.

ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ БАЗИ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ РОЗРАХУНКІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

Фартушняк О.В., канд. екон. наук, доц.

Жура В.С., здоб. ВО

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

В умовах сучасного ринкового середовища малим підприємствам необхідно забезпечувати не лише ефективне функціонування, а й раціональне управління потоками, зокрема системою розрахунків. Для цього важливим стає впровадження інструментів аналітичного оцінювання, що дозволяють комплексно відстежувати результати діяльності та своєчасно реагувати на відхилення. У сучасній практиці управління все більшого поширення набувають інструменти аналітичного оцінювання, зокрема побудова матриць показників, колективне експертне оцінювання та система КРІ.

Так, автори Цеслів О. В., Климович О. Р. у своїй праці [7] пропонують матрицю показників (систему збалансованих показників) для оцінки ефективності бізнес-процесів. Це структура із декількох перспектив (фінансова, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток або організаційний потенціал), у межах яких обираються ключові показники.

Широкої популярності набирає колективне експертне оцінювання [6], тобто використання групи експертів для визначення важливості показників (ваг), ранжування, перевірки доцільності включення тих чи інших метрик. Експертне оцінювання часто застосовується для відбору показників або визначення їх пріоритетності. Наприклад, при побудові збалансованої системи показників або КРІ для окремої організації чи підрозділу. КРІ – це кількісні або

якісно-кількісні індикатори, які відображають ефективність в досягненні стратегічних чи тактичних цілей.

Науковці використовують різні КРІ у своїх дослідженнях. Наприклад, Гельман В. [2] пропонує використання певних коефіцієнтів для оцінки, зокрема: рентабельності, ліквідності, обіговості капіталу, доходу на одного співробітника, показники задоволеності/лояльності персоналу, рівень дефектів, виконання фінансових цілей. На думку авторів [1, 2] у процесі здійснення вибору таких показників можна використовувати функцію S.M.A.R.T. На нашу думку, для оцінювання системи розрахунків експерти можуть брати фінансові або облікові показники найбільш критичні в контексті грошового потоку або ризиків, пов'язаних з простроченнями платежів.

На основі аналізу праць науковців [1-7] можна виділити такі підходи:

1. Визначення стратегічних цілей, пов'язаних із фінансовими показниками і управлінням грошовими потоками. Для малого підприємства може бути стратегічною метою зменшення дебіторської заборгованості до певного рівня, скорочення періоду обороту коштів, підвищення платіжної дисципліни.

2. Створення матриці ключових фінансових та операційних показників, де кожен показник має конкретні мету та норматив («еталон»). Матриця може бути побудована за категоріями:

фінансові (прибутковість, ліквідність, обіговість);

операційні (терміни обробки платежів, кількість прострочених рахунків, середній термін оплати постачальникам);

клієнтські / партнерські (частка платежів, що надходять вчасно, задоволеність клієнтів / постачальників щодо платежів);

інформаційні процеси (автоматизовані розрахунки, рівень цифровізації, використання електронних платежів тощо).

3. Колективне експертне оцінювання для вагомості показників. Експертна група із менеджерів фінансів, обліку, продажів може оцінити, які з показників мають більший вплив на фінансовий стан підприємства, які найризикованіші, а також визначити, які КРІ слід контролювати більш ретельно. Оскільки показники мають різні шкали й величини, зазвичай нормалізують (наприклад, відносно значення фактичного до максимально можливого / бажаного), визначають вагу кожного показника, потім агрегують в інтегральний показник. Це видно в запропонованих методиках оцінки сталого розвитку енергетичних підприємств [4], де спершу відбирається велика кількість показників, потім — експертами — здійснюється підбір й визначення ваг.

4. КРІ. В дослідженні [3] на ERP-Project, зазначено як КРІ: обсяг реалізації, надходження грошових коштів, рівень дебіторської заборгованості; також у секторах витрат — витрати на виробництво, ефективність використання ресурсів. Фінансові КРІ включають обсяги надходжень, оборот грошових коштів, коефіцієнти ліквідності, дебіторської та кредиторської заборгованостей.

5. Зворотний зв'язок та коригувальні дії. У дослідженні групи авторів [5] методики передбачають не просто вимірювання, але й регулярний перегляд КРІ за результатами, виявлення відхилень, аналіз причин і коригування процесів

або цілей. Це включає ситуаційне моделювання, періодичний перегляд ваг, норм, цільових значень показників.

Автори в вищенаведених дослідженнях також вказують на певні обмеження. Складність кількісної оцінки і збору даних пов'язано з тим, що чим більше КРІ (показників), тим більше ресурсів потрібно на збір і обробку даних. Для малого підприємства це може бути дорогим. Важливо, щоб вартість збору даних не перевищувала користь від їх використання. Крім цього, не всі КРІ універсальні – потрібно адаптувати до конкретних умов підприємства: галузі, розміру, структури, наявності ІТ-систем. Для отримання релевантних результатів потрібна збалансованість (фінансові, операційні, кадрові, клієнтські) та уникання дублювання чи конфлікту між показниками. Також є необхідність у регулярному перегляді, оскільки зовнішнє середовище змінюється (ринкові умови, клієнти, технології), тому КРІ і матриця повинні коригуватися.

Щоб застосувати ці методики до управління розрахунками малого підприємства, можна побудувати такий алгоритм:

визначити стратегічну ціль, пов'язану з розрахунками (наприклад: мінімізувати прострочену дебіторську заборгованість, зменшити оборот коштів, покращити платіжну дисципліну).

сформувати список потенційних показників (операційних, фінансових, клієнтських) стосовно розрахунків.

провести колективне експертне оцінювання для ранжування та визначення ваг кожного показника (наприклад, коефіцієнт важливості, ризику).

нормалізувати дані (привести до порівнянних масштабів).

побудувати матрицю показників, в якій відображені фактичні значення, цільові або нормативні значення та вага.

розрахувати інтегральний показник управління розрахунками як агрегат із вагових показників.

встановити регулярність моніторингу та зворотнього зв'язку, щоб перевіряти відхилення, аналізувати причини, вносити корективи у процеси або КРІ.

використовувати результати для прийняття управлінських рішень, зокрема, заходи по прискоренню оплат, перегляд умов платежів, оптимізацію надходжень грошових коштів, автоматизацію розрахунків тощо.

Інформаційні джерела:

1. Витошко О. М. Ефективність роботи персоналу та КРІ. *Збірник тез доповідей XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Моделювання та прогнозування економічних процесів»*. м. Київ, 17.11.2022 року. С.111-112.

2. Гельман В. Метод оцінки ключових показників ефективності в управлінні кадровим ресурсом підприємства: науково-методичні засади. *Вісник Запорізького національного університету «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки»*. № 3 (39). 2018. С. 7-11.

3. КРІ – система оцінки якості управління. URL: https://erp-project.com.ua/index.php/uk/korisni-materiali/statti/upravlinnya/433-kpi-sistema-otsinki-yakosti-upravlinnya?utm_source=chatgpt.com

4. Туран У. Формування та оцінювання показників сталого розвитку підприємств енергетичного сектора: дис. ... д-ра філософії : спец. 051 : галузь знань 05 / Угур Туран ; наук. керівник Савченко О. І. ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків, 2021. 266 с.

5. Управління економічною безпекою промислових підприємств в контексті забезпечення національних інтересів України / Гавриш О.А., Дергачова В.В., Салоїд С.В., Кузнєцова К.О., Ченуша О.С. К.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 330 с.

6. Філіппов В.Ю., Антошук В.М. Інформаційне забезпечення динамічного управління бізнес-процесами з колективним експертним оцінюванням. *Economic journal Odessa polytechnic university*. №3(13), 2020. С. 87-94.

7. Цеслів О. В., Климович О. Р. Використання цифрових метрик для оцінки ефективності бізнес-процесів. *VI Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». 2025. С.138-139.

МОДЕЛЮВАННЯ ОБЛІКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Яцюк О.В., здоб. ступ. PhD

Богомаз О.П., здоб. ступ. PhD

Державний біотехнологічний університет

Інтеграція України до європейського економічного простору примножує роль зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) як чинника зміцнення конкурентоспроможності підприємств та реалізації принципів сталого розвитку. В умовах глобальних викликів, цифрової трансформації та посилення вимог до корпоративної відповідальності сталий розвиток підприємств вимагає формування цілісної системи управління, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні цілі.

Система забезпечення сталого розвитку підприємств, що здійснюють ЗЕД, базується на триєдиній моделі сталості (рис. 1), є структурно багаторівневою й функціонально інтегрованою і, відповідно, реалізується через конкретні управлінські, обліково-аналітичні та контрольні механізми.

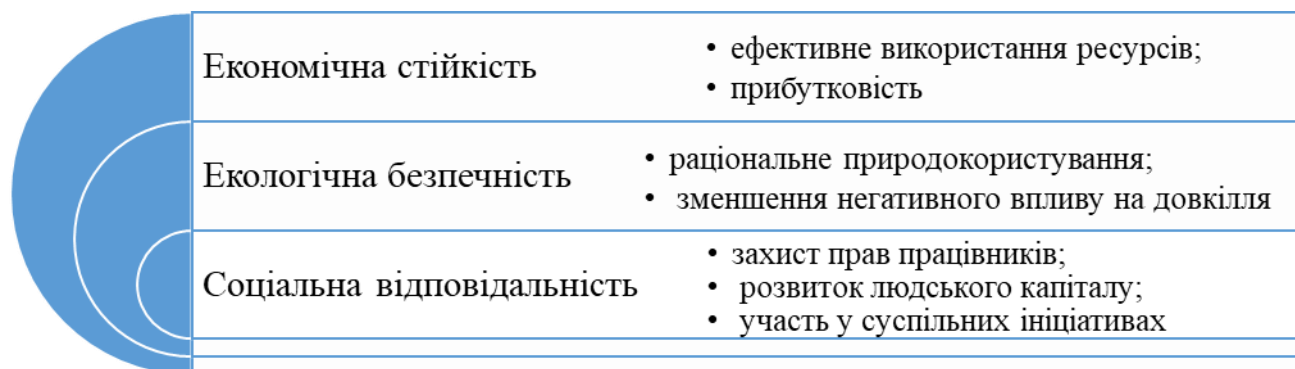


Рис. 1. Триєдина модель сталого розвитку підприємств

Архітектурно система забезпечення сталого розвитку підприємств у сфері ЗЕД являє собою інтегровану структуру, що пов'язує стратегію, операції та інформаційне забезпечення реалізації управлінських впливів для підтримки стійкої конкурентоспроможності на світовому ринку (табл. 1).

Таблиця 1 – Архітектура системи забезпечення сталого розвитку підприємств у фокусі реалізації функцій управлінського впливу

Функція	Компонент	Зміст	Практичні інструменти
Планування та управління – встановлює нормативно-правові, стратегічні рамки та визначає ESG-цілі, інтегруючи їх у загальне корпоративне управління підприємства	Стратегічне планування сталості	Встановлення ESG-візії, місії та довгострокових цілей; інтеграція ESG у бізнес-стратегію; узгодження цілей з ЦСР ООН та міжнародними торговельними стандартами.	– Стратегія сталого розвитку; – Дорожня карта ESG-цілей; – Матриця суттєвості (Materiality Matrix).
	Корпоративне управління	Забезпечення прозорості, підзвітності та етичності управління; захист прав акціонерів/стейкхолдерів; впровадження антикорупційних політик.	– Кодекс корпоративного управління; – ESG-комітет Наглядової ради; – Антикорупційні політики та процедури.
	Управління ризиками	Ідентифікація, оцінка та мінімізація ESG-ризиків (кліматичних, соціальних, управлінських) та ризиків у ланцюгах постачання, особливо у ЗЕД.	– Реєстр ESG-ризиків; – Карта кліматичних ризиків; – Політика комплексного ризик-менеджменту.
Виконання та контроль – забезпечує безпосереднє впровадження стратегії та оперативний контроль впливу діяльності на довкілля та соціум	Система екологічної безпечності (Planet)	Управління споживанням ресурсів та зниження негативного впливу на довкілля; впровадження «зелених» закупівель; контроль екологічності зовнішніх операцій.	– Стандарти ISO 14001 (екологічний менеджмент); – Програми енергоефективності; «зелені» вимоги до постачальників.
	Система соціальної відповідальності	Дотримання міжнародних трудових стандартів; забезпечення безпеки праці та розвиток людського капіталу; інвестиції в громади.	– Колективний договір; – Політика Diversity & Inclusion (DEI); – Програми навчання та розвитку.
	Функціональний контроль та аудит	Регулярна перевірка відповідності операцій встановленим екологічним та соціальним нормативам та політикам; забезпечення простежуваності (Traceability).	– Внутрішній ESG-аудит; – Система контролю якості та безпеки; – Процедури перевірки ланцюга постачання.
	Взаємодія зі стейкхолдерами	Систематичне залучення та інформування ключових зацікавлених сторін для врахування їхніх очікувань у прийнятті рішень.	– Канали зворотного зв'язку; – Регулярні зустрічі з інвесторами; – Опитування стейкхолдерів.
Облік, аналіз та моніторинг – забезпечує вимірювання, оцінку та підтримку управлінських рішень	Обліково-аналітична підтримка	Розробка методології збору та систематизації ESG-показників (нефінансових даних) та їхня інтеграція з фінансовою звітністю.	– Внутрішня ESG-база даних; – Програмне забезпечення для збору нефінансових даних; – Методики розрахунку викидів.
	Фінансово-економічний аналіз впливу	Оцінка економічних наслідків рішень для стейкхолдерів та загальної економічної стійкості	– Аналіз Triple Bottom Line (TBL); – Методика оцінки соціально-екологічних витрат; – Аналіз «зелених» інвестицій.
	Моніторинг ефективності	Регулярне відстеження та порівняння фактичних результатів сталості з цільовими показниками та міжнародними бенчмарками.	– Дашборди сталого розвитку; – Система KPI; – Щоквартальні управлінські звіти.
Звітність та комунікація – забезпечує прозорість та	Система звітності зі сталого розвитку	Підготовка та публікація комплексних ESG-звітів, що розкривають фінансові та нефінансові результати відповідно до міжнародних стандартів.	– Звітність за стандартами GRI, IFRS S1–S2, підготовка до вимог CSRD; – Верифікація даних третіми сторонами.

довіру шляхом зовнішньої комунікації результатів			
Коригування – забезпечує зворотний зв'язок	Адаптивне управління	Використання результатів моніторингу та аудиту для зворотного зв'язку; коригування стратегії, перерозподіл ресурсів та ініціювання нового циклу.	– Рішення Вищого керівництва та Наглядової ради; – Оновлення річних операційних планів; – Процедури коригувальних дій.

В межах цієї системи стратегічного значення набуває облік зовнішньоекономічних операцій як елемент інформаційного забезпечення управління. Він об'єднує взаємопов'язані компоненти для збору, обробки, аналізу та представлення інформації про економічні, екологічні та соціальні аспекти міжнародних операцій, та виходить за межі традиційного фінансового обліку, формуючи цілісне інформаційне середовище для прийняття управлінських рішень, орієнтованих на економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку бізнесу.

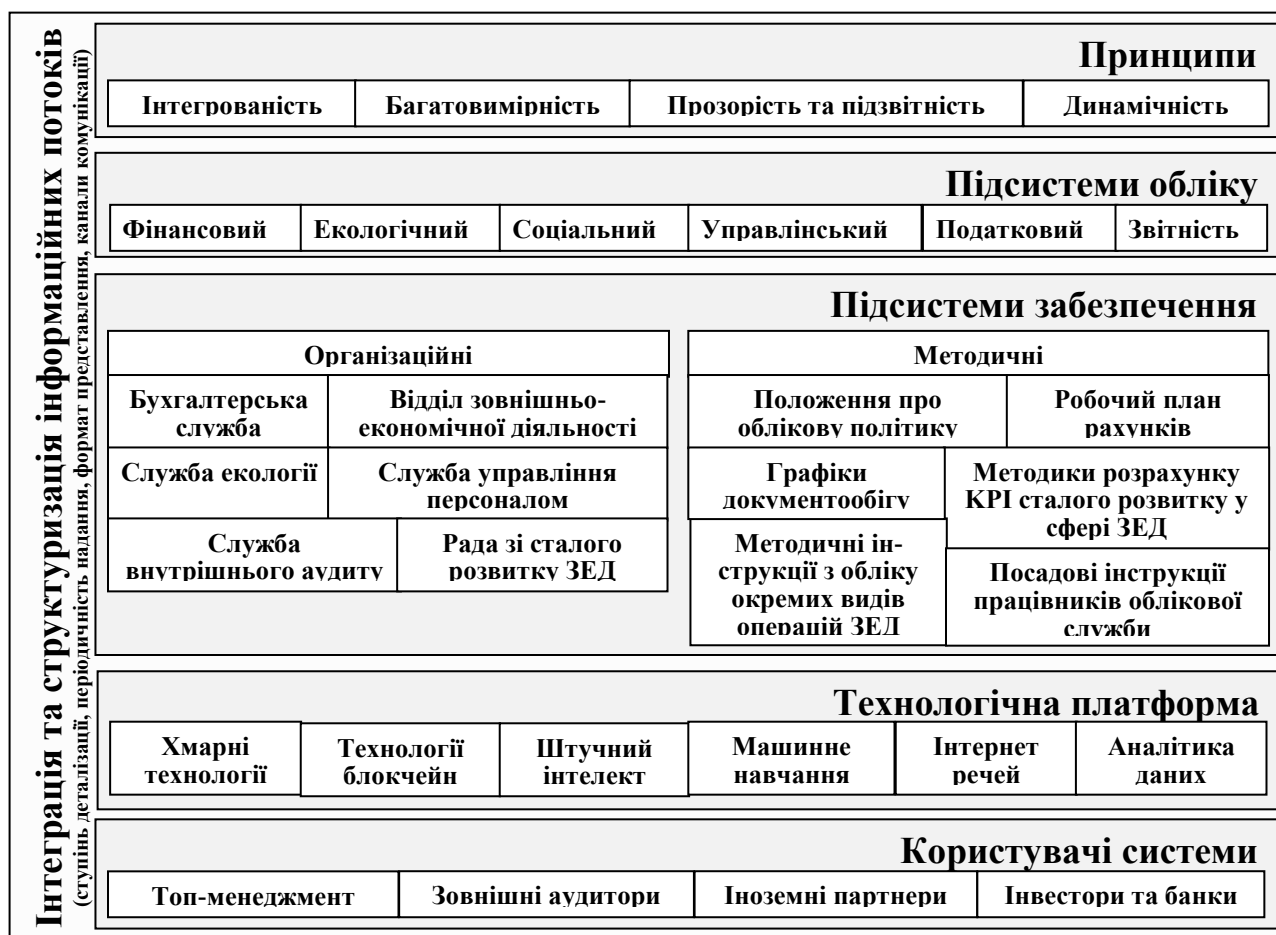


Рис. 2. Референтна модель системи обліку операцій ЗЕД

Концептуально система обліку ЗЕД ґрунтується на принципах інтегрованості (передбачає органічне поєднання фінансової та нефінансової інформації), багатовимірності (забезпечує облік показників в економічному, екологічному, соціальному та управлінському вимірах), прозорості та

підзвітності (вимагає чіткої документації та можливості верифікації всієї інформації про зовнішньоекономічні операції), та динамічності (передбачає здатність системи адаптуватися до змін у міжнародному регулюванні, ринкових умовах, технологіях обліку). В своїй структурі вона інтегрує підсистеми фінансового, екологічного, соціального, управлінського і податкового обліку та звітності про сталий розвиток у сфері ЗЕД, її аналіз і моніторинг. А також включає наявність підсистем організаційного, методичного та технічного забезпечення формування інформаційних масивів обліково-аналітичних даних та рух інформаційних потоків за запитами стейкхолдерів (рис. 2).

Облік ЗЕД забезпечує комплексне відображення господарських процесів, пов'язаних з експортно-імпортною діяльністю, валютними операціями, митними процедурами, транспортно-логістичними витратами, а також розкриває вплив міжнародних контрактів на фінансову стабільність і стійкість підприємства. Системне впровадження сучасних облікових технологій сприяє гармонізації економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку підприємства, що є ключовою умовою його стійкого функціонування в глобальному середовищі.

СЕКЦІЯ 4

**МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ ТА РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ
ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

**PLATFORM BUSINESS MODELS AS A TOOL FOR COMPETITIVENESS
IN THE DIGITAL AGE**

Hviniashvili T., PhD (Economics), As. Prof.
Oles Honchar Dnipro National University

In the era of global digitalization, the success of industrial enterprises directly depends on how effectively they use modern technologies in management. Digitalization of production processes, intellectualization of management systems, big data analysis, machine learning, and other innovations open fundamentally new opportunities for increasing operational efficiency, performance, productivity, energy efficiency, production quality, and cost optimization.

The relationship between the digital economy and the corporate world is becoming more and more obvious and strong. Organizations of various scales and areas of activity find that digitalization opens up wide opportunities for development and improvement. The digital age has revolutionized the everyday life of all people and companies. The traditional way of shopping, working or studying is no longer the same. The habits, needs, preferences and behavior of consumers have changed. For this reason, organizations need to adapt and evolve in order to remain competitive in today's market.

From the point of view of corporate management, it can be noted that in the dynamics of the last 15 years, information technologies and technological platforms created on their basis are a trend that influences decision-making regarding the strategic development of organizations, regardless of the form of ownership and regional affiliation [1]. The prerequisites for this can be considered the objective needs of subjects, namely the business sector, state authorities and other interested parties.

For enterprises, it is not just obtaining competitive advantages that allow to create new points of growth, expand commercial offers, analyze demand in a targeted manner, and much more, but also, it is an effective mechanism for regulating the economy of the organization by changing the structure of the added value of the

product/service to the company's advantage and/or reducing variable and transaction costs.

Technological progress contributes to the growth of companies, providing customers with a diverse selection of goods and services. The entire purchase process becomes easier and more understandable, which positively affects the decision-making of consumers. The transition to the digital economy brings a number of competitive advantages to organizations. Modern technologies allow working with information at a qualitatively new level. Managers get instant access to current data and key indicators of the company's activity. Reporting becomes more accurate and operational, which directly affects the effectiveness of decisions and optimization of internal processes.

Expanding access to the Internet has opened up new horizons of development. Now even small companies can analyze the behavior of thousands of potential customers, study their preferences and habits. Previously, such information was available only to large corporations. Understanding the real requests of customers, enterprises create goods and services that people are really ready to buy. The modern consumer has become more informed and demanding, and the digital economy allows businesses to meet these increased expectations.

Innovative development is inextricably linked with digital transformation. The constant emergence of new technological tools creates a dynamic environment in which companies must be flexible and ready for change. The market is changing rapidly, and those organizations that are able to adapt quickly gain significant competitive advantages. In turn, successful adaptation to the conditions of the digital economy is impossible without appropriate personnel training [3]. Training employees to work with new technologies and forming digital competences in them becomes a critically important factor for the development of any modern enterprise. Investments in team education pay off through increased work efficiency and the organization's ability to respond to the challenges of the digital age.

In general, it is important to note that the introduction of innovative technologies during the digitalization of business contributes to the creation of IT solutions, the practical use of which allows to achieve an increase in the efficiency of resource use. Innovative technologies are becoming everyday practice for management, proving their importance and usefulness in solving important problems. There is an increase in the solvency of organizations, timely identification of risks and adoption of managerial decisions to eliminate them is ensured. Since the radical transformation of people's consumer behavior is relevant today, a driver is being formed for the transition from outdated business models to platform business, which can also be considered a tool for increasing the economic efficiency of business. In comparison with traditional business models, among the competitive advantages of digital platforms, it is possible to highlight an increase in the profitability of organizations, which increases their financial security and stability; formation of effective relationships; increasing the speed of execution of financial and payment operations; reduction of the number of intermediaries and contractors, which reduces the cost of the final consumer price of goods or services.

Thus, in order to increase the economic efficiency of business, the use of

digital technologies that improve different directions of business processes becomes relevant. It is also worth considering the prospects of companies transitioning to a platform business model that increases revenues and profits, reduces costs, accelerates the operational cycle, production, customer service and transactions.

In the era of digitalization, the success of industrial enterprises directly depends on the effective use of modern technologies in management, including the digitalization of production processes, the intellectualization of management systems, the implementation of big data, and machine learning [2]. The digital economy significantly affects the corporate sector, changing the habits, needs and behavior of consumers, which requires adaptation and development from organizations in order to maintain competitiveness. The introduction of technological innovations creates new strategic opportunities for all types of organizations, regardless of their form of ownership and regional affiliation, ensuring the creation of competitive advantages, expansion of commercial offers, demand analysis, optimization of the structure of added value and reduction of costs. Modern technologies provide managers with instant access to up-to-date information, increasing the accuracy and efficiency of management decision-making, and expanding access to the Internet allows even small companies to study consumer preferences and offer in-demand products and services. Thus, in order to increase the economic efficiency of modern business, it is necessary to systematically apply digital technologies in all areas of business processes and actively consider the transition to platform business models.

References:

1. Chobitok, V., Gavrysh, O. (2025). Tsyfrovi tekhnolohii yak osnovni instrumenty transformatsii biznesu v umovakh hlobalizatsii [Digital technologies as key tools for business transformation in the conditions of globalization]. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 281–287. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37>
2. Grynko, T., Hviniazhvili, T., Kaliberda, M.S. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic management of the enterprise in the digital economy] *Economy and society*. №50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
3. Shynkovych, A. V., Vasylieva, N. B., & Romanenko, O. V. (2024). Innovatsiine upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh tsyfrovoy transformatsii: vyklyky ta stratehii [Innovative management of enterprises in the context of digital transformation: challenges and strategies] URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14648256>

THE ROLE OF BLOCKCHAIN IN STRENGTHENING RISK MANAGEMENT FRAMEWORKS

Koptieva H., D.Sc. (Economics), Prof.
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

In recent years, the discourse on enterprise security has increasingly shifted from isolated risk-control measures to integrated approaches combining technology and organizational practices. Scholars emphasize that without a strong institutional foundation, technological innovations alone cannot guarantee resilience. Therefore, blockchain should be viewed not only as a technical solution but also as part of a broader framework of organizational and economic safeguards that collectively strengthen risk management systems.

In the digital age, financial systems face unprecedented challenges related to cybersecurity, fraud, and regulatory compliance. Traditional risk management methods, while effective in addressing market, credit, and operational risks, have proved insufficient in mitigating the complexity of cyber threats and data breaches [1]. Moreover, effective organizational mechanisms for ensuring the economic security of business processes are an essential precondition for applying innovative technologies in risk management [2].

The emergence of blockchain technology offers a promising avenue for strengthening risk management frameworks, as it combines decentralization, immutability, and transparency. Blockchain technology functions as a distributed ledger system where every transaction is securely recorded, validated, and stored across multiple nodes. Unlike centralized databases vulnerable to single points of failure, blockchain eliminates dependency on a central authority, thereby reducing exposure to fraud and unauthorized alterations.

Key contributions to risk management include:

- Immutability and data integrity: transactions, once validated, cannot be retroactively altered, ensuring authentic records.
- Decentralization: distributed storage across multiple nodes enhances resilience and prevents systemic vulnerabilities.
- Transparency and traceability: all participants can access verifiable transaction histories, supporting real-time auditing.
- Fraud prevention: consensus mechanisms and cryptographic validation limit manipulation and fraudulent activities.

By embedding these characteristics into financial operations, blockchain strengthens the overall reliability of risk management practices, providing institutions with tools to adapt to evolving threats [3].

The financial sector is a prime target for cyberattacks, where stakeholder dependency and industry-specific risks play a decisive role [4]. Data breaches, identity theft, and unauthorized access compromise institutional stability and public trust. Blockchain contributes to cybersecurity in several ways:

1. Encryption and secure authentication: advanced cryptographic methods protect transaction data, while public-private key systems ensure identity verification.

2. Decentralized architecture: data is distributed across multiple nodes, reducing vulnerability to targeted cyber intrusions.

3. Early detection of breaches: transparency in blockchain networks allows stakeholders to promptly identify suspicious activity.

Applications in financial risk management include:

- Regulatory compliance: automated checks for Anti-Money Laundering (AML) and Know Your Customer (KYC) requirements.

- Insurance contracts: parametric triggers enable automatic payouts based on real-world data, minimizing disputes and fraud.

- Decentralized lending: automated collateral management reduces counterparty risks.

- Trade finance: streamlined settlements and shipment verification lower operational inefficiencies.

By minimizing human intervention, smart contracts reduce operational risks, prevent delays, and create reliable governance frameworks [5]. This automation not only improves efficiency but also supports regulatory transparency and trust among stakeholders.

Despite its advantages, blockchain integration into risk management frameworks faces several obstacles:

- Technological infrastructure: financial institutions require high-performance systems and seamless integration with legacy platforms.

- Regulatory inconsistencies: immutability of records may conflict with data privacy regulations such as the GDPR.

- Scalability issues: transaction processing speeds in some blockchains remain insufficient for large-scale adoption.

- Unclear legal frameworks: lack of harmonized global regulations creates uncertainty for financial institutions.

Addressing these challenges necessitates investments in infrastructure, cooperation with regulators, and the gradual implementation of blockchain through pilot projects and iterative testing.

The next phase of blockchain development focuses on enhancing interoperability and scalability. Cross-chain protocols, atomic swaps, and sharding techniques aim to integrate multiple blockchain systems and increase processing capacity.

For financial institutions, successful adoption requires:

- conducting needs assessments to align blockchain applications with specific risk management gaps;

- selecting platforms that balance scalability, security, and regulatory compliance;

- investing in employee training to build internal expertise;

- establishing governance structures to ensure ethical and transparent use.

As blockchain technology continues to mature, its integration with risk management frameworks will become increasingly sophisticated, enabling institutions to remain resilient in a rapidly evolving financial environment.

Blockchain technology represents a significant advancement in the evolution of risk management. By ensuring data integrity, decentralization, and transparency, it strengthens financial frameworks against fraud and cyber threats. The integration of blockchain must be aligned with broader approaches to the organizational assurance of business process security, which are vital for sustainable enterprise development [2]. The integration of smart contracts further enhances compliance, governance, and operational efficiency. While regulatory, technological, and infrastructural challenges persist, the ongoing development of interoperability and scalability solutions underscores blockchain's transformative potential. Ultimately, blockchain offers a robust foundation for strengthening risk management frameworks, fostering greater financial integrity, and reinforcing trust in digital systems.

Taken together, the evidence suggests that blockchain technology can complement and reinforce existing organizational measures aimed at securing business processes and ensuring economic stability. Its integration into risk management frameworks creates synergies between technical innovation and organizational resilience. Future research should focus on how blockchain-based solutions interact with traditional governance and security mechanisms at the enterprise level, thereby advancing a more holistic model of financial and operational risk management.

References:

1. Krasnokutska N., Koptieva H. Modelling the security of business processes of enterprises when creating and transferring values for stakeholders. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Collection of scientific papers. Vol. 4 (39). 2021. pp. 251–263. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241314>.
2. Коптєва Г.М. Організаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. *Економічний простір*. №157. 2020. С.48–54. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/157-9>.
3. Havlovska N., Koptieva H., Babchynska O., Rudnichenko Y., Lopatovskyi V., Prytys Vadym. Diagnostics of the State of Safety-Oriented Enterprise Management System Using Neural Networks. *TEM Journal*. Vol. 11, Issue 1, pp. 13-23. URL: <https://doi.org/10.18421/TEM111-02>.
4. Коптєва Г.М. Ідентифікація та пріоритизація стейкхолдерів нафтогазових підприємств за критерієм ресурсної залежності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» Серія: економічні науки*, 2025. №3, С. 25–34. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.3.25>.
5. Коптєва Г., Хабалевський В. Систематизація типів віртуальних ролей та їх інтеграція в холакратичну модель управління. *Актуальні проблеми економіки*. №7(289). 2025. С. 6-15. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-6-15>.

DEVELOPMENT OF MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION "CSTC T-PPR" FOR BUSINESS

Posternak I., PhD, As. Prof.

Posternak O., master's degree student

The Odessa state academy of building and architecture

Posternak S., PhD, the As. Prof.

Private company «Composite»

Manufacture development – the complex process including scientific researches, designing (calculation and designing) and introduction new achievements in manufacture.

Management development is influence process on science officers, designers, researchers, production workers for maintenance achievement the purposes development. Difficulty management development consists that participants this process are quite often organizational separated, work in the various organizations and structures.

The building organisation, as well as any other enterprise, passes certain life cycle (the ontogenesis law), an including number of stages: creation, formation, work in a constant mode, development, liquidation. At each stage of function the enterprise essentially vary. In creation the enterprise does not work. The system creating the given enterprise works.

In structures management the same division management personnel are engaged in functioning and manufacture development, and functioning questions, as a rule, receive a priority over development questions. Therefore to management development it is not given due attention that is one the reasons delay rates growth labour productivity. As a rule, there are no divisions which would be engaged in development the organisation management and manufacture, is insufficiently given attention to social development. Has ripened necessity more accurate allocation service on management development.

Experience prompts two ways the decision this problem. The first way provides creation special divisions on technical, organizational, economic and social development in the structure, corresponding services (technical, economic etc.). In this case it is expedient to have also division the complex development which are carrying out a role head division on development the building organisation as a whole which problems include coordination work divisions development in separate directions. The second way – creation uniform complex division on management the development, including departments (groups) in all directions development (planning, the scientific and technical information, etc.).

The basic functions service management by development as a whole are:

- studying the best practices and achievements science and technology;
- the analysis and an estimation the level development reached by the building organisation; definition directions development, development forecasting;
- working out perspective, flowing and operating plans and target complex programs development the building organisation;

- the account, the control and regulation realization plans for development;
- work on maintenance introduction innovative offers;
- management external relations on development - with the state both municipal organizations and establishments.

When target programs development separate directions the building organisation expediently are developed to create special bodies or to appoint separate persons for management the target program. In the absence such bodies efficiency target programs essentially decreases, process their realization is slowed down. The primary goal such bodies – to provide the co-ordinated activity of all organizations and the divisions participating in its realization. Their functions: participation in working out the target program, the account, the control and regulation process its performance. The structure controls the concrete target program can be various depending on volume and complexity the program, number participants.

The important form the management, allowing to connect in one organisation scientific researches, designing, manufacture some kinds details and designs, performance civil and erection works and to provide unity management with them, research-and-production associations are.

According varying social and economic conditions life in a city organism naturally die off old fabrics and are born new, therefore updating cities occurs consistently, by replacement an out-of-date supply available and gradual transformation by this basis planning structures in whole or its separate elements.

Town-planning reconstruction is a purposeful activity on change before the generated town-planning structure, caused by requirements development and perfection.

Reconstruction – material result, a building condition at present, and also the continuous process which is passing in each city differently depending on the previous growth and modern requirements.

In town-planning the tendency to integration, both in sphere production goods, and in management sphere is shown. The expanded reproduction demands the further increase level division labour, concentration and specialization of building manufacture, an intensification exchange results is industrial-economic activities.

As one perspective forms integration various complexes act in town-planning structure. In the course formation plans social and economic development large cities even more often there is a situation when for increase efficiency used financial, material and a manpower concentration efforts, but also new progressive forms the organisation of building manufacture is necessary not simply. An example again created corporate complexes having various scales, the purposes, structure (in town-planning reconstruction – CSTC T-PPR) can be [1...5].

As leading sign expediency application coordination principles management the generality economic purposes and the problems, demanding close industrial cooperation of branches acts.

From positions methodology management CSTC T-PPR is the economic object of the new class which has received the name integration. Its specificity follows from its integrated approach that assumes: a) high level coincidence interests the basic industrial organizations entering in CSTC T-PPR at preservation a branch accessory

and its corresponding inclusiveness in branch systems of planning, financing, logistics and management; b) the interrelation economic activities defining them dependence in achievement both own, and branch - the purposes forming the given complex; c) territorially caused social and economic unity, impossible without realization the co-ordinated economic policy, free from tactical and departmental restrictions.

Such are the most general features, testifying that at the organisation management CSTC T-PPR it is impossible to adapt only an operating economic mechanism, search new forms and methods is necessary. In effect, the main problem is today a maintenance coordination in activity the controls concerning various links and levels building branch. Suggest them to unite "under the general roof" as the uniform owner is necessary more often. But such structures are too bulky, unhandy, and are not always realized in practice, especially in building. It is necessary to organize thus participants CSTC T-PPR that they, realizing own purposes, would reach also the general results (the composition law). Such mechanism is coordination. Integrity CSTC T-PPR is given by not so much spatial organisation, how many that end result - a product manufacture reconstruction which and is created by builders. Now, when the emphasis becomes on economic control levers, neglect lessons coordination management in relation to primary economic cells are necessary for considering.

References:

1. Posternak Iryna, Posternak Oleksii, Posternak Serhii. (2023). Management and safety of the roofs the buildings of the historical buildings of the city of Odessa (Ukraine). *Security and Management in Modern Civil Engineering (ISSN:2833-0137), Volume 2, Issue 1, No. 2, p.5. USA: Sanderman Publishing House.* URL: URL: <https://www.sandermanpub.com/current/smmce/137/020102.html>
DOI: <https://doi.org/10.58396/smmce020102>
2. Posternak Iryna, Posternak Serhii, Posternak Oleksii. Assessment of the quality of management of the reconstruction of an immovable object of historical development of the city. *Economics and region: printed scientific publication National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»*. 2022. Vol. 4 (87). Odesa: Publishing House Helvetica, P. 195–202. URL: URL: <http://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2799/2207> DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2799](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2799)
3. Posternak, I., Posternak, S., & Posternak, O. (2022). The Corporate Scientific and Technical Complex of Town-Planning Power Reconstruction: architectural and historical development of Odessa in the 19th and beginning of the 20th centuries. *The First Special Humanitarian Issue of Ukrainian Scientists. European Scientific e-Journal*, 2 (17), 120-127. Ostrava: Tuculart Edition. DOI: 10.47451/urb2022-04-01
4. Posternak I.M. *Findings of modern engineering research and developments: Scientific monograph*. – Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2022. 554 p. (Section 8. Building. *The organization of production reconstruction of buildings the historical building of cities: «CSTC T-PPR»* P. 379–412. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-207-4-14>
5. Posternak I.M., Posternak S.A. Posternak O.S. *Technical research and development: collective monograph* / International Science Group. – Boston (USA): Primedia eLaunch, 2021. 616 (Section 8. Innovative technologies: 8.3. *CSTC T-PPR: organizational measures technologies of enhancing energy efficiency of reconstruction buildings historical building of Odessa*. P. 270–274. DOI- 10.46299/ISG.2021.MONO.TECH.I

CROSS-CULTURAL BUSINESS COMMUNICATION AS A DRIVER OF GLOBAL MARKET INTEGRATION

Kanarska Y., student

Khmelnitskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov

In today's global economy, companies increasingly operate in diverse markets and cooperate with partners from different countries. Differences in language, culture, and business traditions can create both new opportunities and serious barriers to cooperation. The ability to build effective cross-cultural communication is therefore a key factor for successful business development and entry into international markets. The speed of global market integration often depends on how well managers can establish dialogue between representatives of different cultures.

The aim of this study is to identify the role of cross-cultural communication in global market integration and to explore practical approaches that help companies cooperate effectively in a culturally diverse environment.

Cross-cultural business communication plays a decisive role in the process of global market integration. When companies expand beyond their domestic borders, they face not only economic and legal differences but also a wide variety of cultural patterns that shape everyday interactions. Scholars define cross-cultural communication as the exchange of information between people with different cultural backgrounds where meaning is influenced by language, values, and social norms [1]. Successful communication across cultures is therefore more than a technical skill; it becomes a strategic resource that allows firms to build trust, negotiate agreements, and maintain long-term partnerships [2].

The absence of such competence often creates barriers that slow down market integration. Language differences remain one of the most visible obstacles, even when English is used as a common medium. Variations in vocabulary, idioms, and communication style can lead to subtle misunderstandings that affect business outcomes. Non-verbal signals such as gestures, eye contact, or personal space also vary widely among cultures and may unintentionally transmit messages that contradict spoken words [3]. Moreover, cultural values identified in Hofstede's framework—such as individualism versus collectivism or high versus low power distance—shape expectations about leadership, decision making, and negotiation tactics. Without awareness of these underlying patterns, international cooperation often suffers from hidden conflicts and loss of efficiency [4].

At the same time, the ability to manage cultural diversity turns these challenges into opportunities. Companies that invest in cultural awareness programs, language training, and leadership development create conditions for smoother cooperation and faster entry into new markets. Research shows that leaders with high cultural intelligence are better equipped to motivate multicultural teams, resolve conflicts, and adapt business strategies to local needs, which directly supports global integration [5]. Global brands such as IKEA or Starbucks illustrate how localized communication—while keeping a consistent corporate identity—helps maintain customer loyalty and partner confidence in different regions [2].

Another important aspect is the growing role of digital technologies. Online platforms and virtual teamwork bring together employees from different parts of the world. While they simplify interaction, they also highlight cultural differences in communication styles, for example, the use of formal versus informal tone, directness of expression, or reaction time in digital correspondence. Mastering these nuances allows companies to remain competitive and avoid communication breakdowns in the global digital economy.

Thus, cross-cultural communication is not merely an auxiliary aspect of international trade. It acts as a driver of market integration by reducing uncertainty, encouraging innovation, and strengthening mutual understanding between partners. For Ukrainian companies seeking to enter European and world markets, the development of intercultural communication skills is particularly important in the post-war context, where openness, trust, and constructive dialogue are key factors of economic recovery and sustainable growth.

Cross-cultural communication should be understood not only as a supportive tool for international cooperation but also as a condition that shapes the quality and sustainability of global market relations. Its value lies in the ability to transform diversity into a resource that stimulates mutual trust and innovation. Companies that consciously develop intercultural competence gain a stronger position in negotiations, attract reliable partners, and adapt more flexibly to dynamic environments. For countries like Ukraine, where integration into European and global economic spaces is a strategic priority, improving communication practices across cultures can accelerate business recovery and create long-term advantages in competitiveness.

References:

1. Eastern Washington University. Intercultural Communication in International Business. 2023. URL: <https://online.ewu.edu/degrees/business/mba/international-business/intercultural-communication-international-business/>
2. Luo Y., Shenkar O. Toward a perspective of cultural friction in international business. *Journal of International Management*. 2023. Vol. 29(3). P. 1–12. DOI: 10.1016/j.intman.2023.100987
3. *Cambridge Handbook of Intercultural Pragmatics*. Cambridge: Cambridge University Press, 2022.
4. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 2021.
5. Ang S., Van Dyne L. *Handbook of Cultural Intelligence*. 2nd ed. London: Routledge, 2022.

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Ахновська І.О., канд. екон. наук, доц.

Мудрик Д.М., здоб. ВО

Донецький національний університет ім. Василя Стуса

В умовах воєнного стану України, а також у повоєнному відновленні країни особливе значення має питання підвищення ефективності використання ресурсів підприємств. Будь-яка діяльність підприємства може бути результативною та ефективною; результативною та неефективною; нерезультативною, але ефективною; нерезультативною та неефективною. На сьогодні у науковій літературі часто спостерігається ототожнення понять «ефективність» та «результативність», а також «ефект» та «результат», тому метою дослідження є уточнення сутності понять «ефективність», «результативність», «ефект», «результат», «продуктивність» та «ресурсна ефективність».

Ресурси підприємства об'єднують у собі трудові (зокрема інтелектуальні), матеріальні (засоби праці, предмети праці, фінансові). При взаємодії ресурсів відбувається виробничий процес, що призводить до результату та, в подальшому – до ефекту. Співвідношення отриманого результату та витрат являє собою ефективність діяльності підприємства.

Аналіз наукової літератури свідчить, що результат – це кінцевий наслідок або підсумок певної дії, процесів чи діяльності. Це поняття розглядається як кінцевий наслідок, підсумок або показник чи їх сукупність.

Оскільки результат від будь-якої дії може бути позитивним, негативним, запланованим, незапланованим, очікуваним та неочікуваним, то в разі отримання негативного ефекту від використання ресурсів матимемо неефективність. Для оцінки рівня ефективності потрібен еталон.

Результативність являє собою ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів. Результативність оцінює результат з точки зору співставлення його із запланованим, а ефективність – із витраченими ресурсами. Показник результативності спрямований на збільшення або покращення результату, у той час як показник ефективності – на зменшення витрат.

Продуктивність підприємства являє собою його здатність випускати певну кількість товарів чи послуг за одиницю часу або ефективність використання всіх задіяних ресурсів для виробництва продукції. Продуктивність підприємства відображає його успішність.

Ефект є певною формою результату. Ефективним вважається підприємство, яке за мінімальний проміжок часу досягає максимальних результатів при мінімальному використанні ресурсів, використовує фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. Ефект може бути економічним, соціальним або екологічним. На підприємстві ефект може носити локальний або дифузійний характер. Абсолютний ефект характеризує загальну або питому

величину, яку отримує підприємство від своєї діяльності за певний проміжок часу. Порівняльний ефект є відображенням порівняння можливих варіантів господарювання і вибору кращого з них. Абсолютний і порівняльний ефекти взаємопов'язані та доповнюють одне одного.

Ефективність в основному розглядається як співвідношення результату та витрат; співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами; комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу. Представники ресурсного підходу до розгляду ефективності, зокрема Л. Саричев, Г. Місько, О. Гарафонова, Н. Василюк, акцентують увагу на особливостях використання ресурсів, розглядаючи ефективність крізь призму раціональності та економічності використання ресурсів. Представники результатного підходу, зокрема А. Куценко, А. Череп, Є. Стрілець, А. Ярославський, І. Отенко, І. Петков, І. Назаренко, в основу досліджень покладають співвідношення результатів та витрат [1].

Основними факторами підвищення ефективності є наступні [2-3]:

- по-перше, за основними напрямками розвитку і вдосконалення господарської діяльності – комплекси технічних, організаційних та соціально-економічних заходів;
- по-друге, за джерелами підвищення ефективності – раціональне використання ресурсів, економія ресурсів, підвищення якості продукції, зниження матеріаломісткості, капіталомісткості, фондомісткості, трудомісткості;
- по-третє, відповідно до сфери – внутрішньовиробничі, галузеві, регіональні фактори;
- по-четверте, відповідно до середовища – зовнішні фактори (державна політика, інституційний механізм, інфраструктура, структурні зміни) та внутрішні (технологічні, енергетичні, організаційні, управлінські, трудові, психологічні тощо).

Фактори впливу на економічну ефективність діяльності підприємств передбачають функціонування різних видів менеджменту, таких як:

- операційний менеджмент, що включає специфіку виробництва, виробничі потужності, виробничий процес, логістику, систему управління якістю;
- фінансовий менеджмент, що включає управління фінансовими ресурсами, заборгованістю, ліквідністю, фінансовою стабільністю, рентабельністю, оборотністю, платоспроможністю, кредитоспроможністю;
- HR-менеджмент, що включає систему управління мотивацією персоналу, організацію трудових ресурсів, систему оплати праці та стимулювання персоналу, психологічні фактори;
- маркетинговий менеджмент, що включає номенклатуру та асортимент продукції, управління ринками збуту та брендом, якістю та ціноутворенням, рекламою та конкурентоспроможністю продукції;
- антикризовий менеджмент, що включає управління ресурсами в умовах обмежень мінливого зовнішнього середовища;

- ризик-менеджмент, що включає управління ресурсами підприємства з метою запобігання ризиків;
- стратегічний менеджмент, що включає управління ресурсами підприємства з метою формування та вибору стратегії підприємства для досягнення поставлених цілей;
- інноваційний менеджмент, що включає забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом підвищення конкурентоспроможності через впровадження інновацій.

Резервами називають невикористані можливості підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. У той час, як під факторами розуміються причини можливості здійснення якогось явища, резерв є нереалізованою можливістю.

Ресурсною ефективністю підприємства є співвідношення отриманих результатів до витрачених на них ресурсів. Це показник визначає, наскільки раціонально та ощадливо підприємство використовує свої ресурси для досягнення цілей. Ключовими аспектами ресурсної ефективності є раціональне використання ресурсів, вимірювання, мета та загальна ефективність.

Таким чином, можна зробити наступні висновки: по-перше, поняття «результат», «ефект», «результативність», «ефективність», «продуктивність» мають поліморфність визначення. По-друге, поняття «результативність» є більш широким у порівнянні з поняттям «ефективність». По-третє, за результатами вивчення підходів до тлумачення сутності категорії «ефективність», слід виокремити два ключових напрями – ресурсний та результатний. Ефективність господарської діяльності підприємства можна розглядати з багатьох аспектів в різних сферах діяльності підприємства та добирати певні напрями оцінки ефективності або напрями підвищення ефективності. Ознаками ефективності є комплексність, відносність, залежність від зовнішнього середовища. На сьогодні існує ототожнення понять «ефективність», «результативність» та «продуктивність», проте усі зазначені поняття мають різний змістовний сенс.

Інформаційні джерела:

1. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>
2. Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119>
3. Шерстюк Р., Козловський А. Дослідження аналізу і оцінки ефективності діяльності підприємств в умовах інформаційно-цифрових реалій. *Review of transport economics and management*. 2025. № 12 (28). С. 204–213. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328040>

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Багрій С.О., здоб. ВО

Михайлик М.В., здоб. ВО

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах трансформації аграрного сектору України управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення. Ефективне HR-управління є запорукою підвищення продуктивності праці, адаптації до змін ринку та забезпечення сталого розвитку підприємства. Особливої актуальності набувають інноваційні підходи, які дозволяють переосмислити роль персоналу як ключового активу аграрного бізнесу, що здатен забезпечити конкурентні переваги навіть у нестабільному економічному середовищі.

Традиційні методи управління персоналом, що базуються на адміністративному контролі, жорсткій ієрархії та стандартизованих процедурах, поступово втрачають свою ефективність. Вони не враховують індивідуальні потреби працівників, не стимулюють розвиток творчого потенціалу та не забезпечують достатньої гнучкості в умовах швидких змін. Натомість на перший план виходять сучасні моделі управління, орієнтовані на розвиток компетенцій, мотивацію, залучення та самореалізацію працівників, що особливо важливо для аграрних підприємств, які стикаються з сезонністю, нестачею кваліфікованих кадрів та високим рівнем трудової міграції.

Одним із ключових інноваційних підходів є впровадження цифрових HR-рішень. Використання систем управління персоналом (HRM-систем), мобільних додатків для комунікації, електронного документообігу та аналітики дозволяє автоматизувати рутинні процеси, зменшити навантаження на HR-відділ та забезпечити прозорість кадрової політики. Це сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оперативному реагуванню на зміни та формуванню цифрової культури в організації.

Важливу роль відіграє розвиток корпоративного навчання, яке стає невід'ємною частиною HR-стратегії. Аграрні підприємства дедалі частіше впроваджують системи LMS (Learning Management System), які дозволяють організувати дистанційне навчання, мікронавчання та сертифікацію працівників. Це сприяє підвищенню кваліфікації персоналу, адаптації новачків, формуванню культури безперервного розвитку та забезпеченню відповідності знань сучасним технологічним вимогам аграрного виробництва.

Менторство та наставництво також набувають популярності як інструменти передачі знань, формування лідерських компетенцій та підтримки молодих спеціалістів. У аграрному секторі, де значна частина знань є практичною та специфічною, менторські програми дозволяють ефективно інтегрувати нових працівників у виробничі процеси, знижувати рівень помилок та підвищувати якість виконання завдань.

Інноваційні підходи до мотивації включають використання гейміфікації, систем визнання досягнень, гнучких графіків роботи та індивідуальних траєкторій

розвитку. Це дозволяє враховувати потреби різних категорій працівників — від сезонних робітників до управлінського персоналу — та підвищувати рівень їх залученості. Гейміфікація, зокрема, сприяє створенню позитивного емоційного фону, стимулює змагальність та підвищує продуктивність.

Зростає роль wellbeing-програм, які охоплюють фізичне, емоційне та соціальне благополуччя працівників. У аграрному секторі це може включати медичне страхування, психологічну підтримку, організацію дозвілля, заходи з охорони праці та профілактики професійних захворювань. Такі програми сприяють зниженню рівня стресу, підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Інтеграція принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (CSR) в HR-стратегію аграрного підприємства є ще одним інноваційним напрямом. Це включає етичне ставлення до працівників, підтримку місцевих громад, екологічні ініціативи, прозору кадрову політику та участь у соціально значущих проєктах. CSR-підходи дозволяють зміцнити довіру до підприємства, підвищити його репутацію та залучити соціально відповідальних працівників.

Використання аналітики даних у HR дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Аналіз показників продуктивності, задоволеності працівників, ефективності навчання та рівня залученості дає змогу виявляти проблемні зони, прогнозувати ризики та оперативно реагувати на виклики. Це сприяє формуванню HR-стратегії, заснованої на фактах, а не інтуїції.

Застосування штучного інтелекту та машинного навчання в HR-процесах відкриває нові можливості для прогнозування потреб у персоналі, автоматизації рекрутингу, персоналізації навчання та оцінки компетенцій. Хоча ці технології ще не повністю інтегровані в аграрний сектор, їх потенціал є значним, особливо в умовах цифровізації сільського господарства.

Формування бренду роботодавця стає важливим елементом HR-стратегії. Аграрні підприємства, які позиціонують себе як соціально відповідальні, інноваційні та орієнтовані на розвиток персоналу, мають більше шансів залучити та утримати талановитих працівників. Бренд роботодавця впливає на вибір місця роботи, рівень лояльності та готовність працівників до довгострокової співпраці.

Інноваційні підходи також передбачають розвиток внутрішньої комунікації. Використання корпоративних порталів, чат-ботів, відеозвернень керівництва, регулярних опитувань та інтерактивних платформ дозволяє створити відкриту інформаційну екосистему, де кожен працівник відчуває свою причетність до спільної справи. Це сприяє формуванню культури довіри, прозорості та взаємоповаги.

Гнучкість організаційної структури та децентралізація прийняття рішень сприяють швидкій адаптації до змін. У аграрному бізнесі це дозволяє оперативно реагувати на погодні умови, ринкові коливання, технологічні новації та зміну законодавства. Гнучкі команди, автономні підрозділи та горизонтальні зв'язки забезпечують ефективність управління в умовах нестабільності.

Впровадження інноваційних HR-підходів потребує підтримки з боку керівництва, інвестицій у цифрову інфраструктуру, змін у корпоративній культурі та підвищення HR-компетентності менеджерів. Лише за умови системного підходу можна досягти реальних результатів у трансформації управління персоналом, забезпечити його відповідність сучасним викликам та сформувати стійку організаційну модель.

Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в аграрному підприємстві мають свою специфіку, зумовлену особливостями галузі. Аграрний сектор характеризується сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, високим рівнем фізичного навантаження та нерівномірним розподілом трудових ресурсів протягом року. У зв'язку з цим HR-стратегії мають враховувати потребу в гнучкому плануванні персоналу, оперативному залученні тимчасових працівників та створенні умов для їх швидкої адаптації. Інноваційні рішення, такі як мобільні платформи для рекрутингу, автоматизовані системи обліку робочого часу та цифрові інструменти для навчання, дозволяють ефективно реагувати на ці виклики.

Ще однією особливістю є необхідність поєднання традиційних знань і сучасних технологій. У аграрному виробництві значна частина працівників має практичний досвід, але не завжди володіє цифровими навичками. Тому інноваційні HR-підходи мають бути адаптовані до рівня цифрової грамотності персоналу. Наприклад, впровадження мікронавчання через прості мобільні додатки, використання відеоінструкцій, інтерактивних платформ з елементарним інтерфейсом — усе це сприяє підвищенню ефективності навчання без потреби в складних технічних рішеннях. Такий підхід дозволяє зберегти цінний досвід працівників і водночас інтегрувати їх у сучасне виробниче середовище.

Крім того, інноваційне управління персоналом в аграрному підприємстві має враховувати соціальний контекст сільських територій. Часто підприємства є основними роботодавцями в регіоні, тому HR-політика повинна бути не лише ефективною, а й соціально відповідальною. Це включає підтримку місцевих громад, створення програм соціального захисту, розвиток локальної інфраструктури та залучення молоді до аграрного бізнесу. Інноваційні підходи, такі як партнерство з освітніми закладами, дуальна освіта, стажування, а також платформи для обміну ідеями між працівниками, сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню його кадрового потенціалу.

Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами аграрного підприємства є необхідною умовою його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Вони дозволяють не лише оптимізувати HR-процеси, але й створити сприятливе середовище для професійного та особистісного зростання працівників. Впровадження цифрових технологій, розвиток навчання, мотивації, wellbeing-програм та CSR-ініціатив формує нову парадигму управління, орієнтовану на людину, інновації та ефективність. Аграрні підприємства, які активно інтегрують ці підходи, мають значні переваги у формуванні стабільного, продуктивного та лояльного колективу, здатного забезпечити довгостроковий успіх у конкурентному середовищі.

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЛІДЕРА У ВПРОВАДЖЕННІ ЗМІН

Бевзюк Ю.О., здоб. ВО

Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова

Емоційний інтелект є однією з найважливіших компетенцій сучасних лідерів, оскільки він дозволяє ефективно взаємодіяти з іншими, розуміти їхні емоційні стани, потреби та мотиви, а також контролювати та регулювати власні емоційні реакції. Під час організаційних змін значення емоційного інтелекту значно зростає, оскільки будь-які зміни неминуче приносять невизначеність, напруження, стрес та природний опір з боку персоналу. Лідери, що володіють високим емоційним інтелектом, можуть зменшити напругу в команді, створити атмосферу довіри, безпеки та взаємної підтримки, тим самим створюючи сприятливі умови для прийняття нових стратегій та рішень. У цій ролі лідери є не просто агентами змін, а й наставниками, які ведуть команду через складний період адаптації до нових рівнів розвитку [1, с. 312].

Однією з найвідоміших і найпоширеніших моделей емоційного інтелекту є модель Деніела Гоулмана. Ця модель складається з п'яти основних компонентів: самосвідомості, саморегуляції, мотивації, емпатії та соціальних навичок. Разом вони утворюють універсальний інструментарій, що дозволяє лідерам ефективно долати опір змінам, зміцнювати довіру в команді та забезпечувати ефективність ініціатив щодо змін [2, с. 327].

Першим і фундаментальним елементом емоційного інтелекту, за підходом Д. Гоулмана, є самосвідомість. Тобто здатність лідера чітко усвідомлювати власні емоційні стани, розуміти їх походження та усвідомлювати, як вони впливають на процес прийняття управлінських рішень. Менеджери з високим рівнем самосвідомості можуть адекватно реагувати на труднощі, що виникають в процесі змін, запобігаючи негативному впливу особистих тривог, невизначеності або гніву на команду. Натомість вони випромінюють впевненість, вираженість і контроль над ситуацією, створюючи атмосферу стабільності та безпеки для команди.

Другим важливим елементом емоційного інтелекту є самоконтроль. Тобто здатність лідера контролювати свої емоційні реакції, уникати імпульсивних дій і зберігати конструктивне ставлення навіть у складних ситуаціях або кризових умовах. В контексті управління змінами ця риса є незамінною, оскільки вона дозволяє лідерам не піддаватися впливу руйнівних емоцій, а перетворювати їх на джерело альтернативних рішень і рушійну силу розвитку. Лідери, що володіють самоконтролем, слугують позитивним прикладом для своїх команд: їхня поведінка демонструє здатність залишатися спокійними, послідовними та професійними навіть в умовах невизначеності та величезного тиску.

Ще одним важливим елементом емоційного інтелекту є мотивація, яка відіграє ключову роль у роботі лідера. Висока внутрішня мотивація керівника стає рушійною силою для всіх членів команди, оскільки вона здатна наповнити співробітників натхненням і впевненістю, навіть якщо результати ще не

проявилися у вигляді конкретних результатів. Такий керівник своїм прикладом демонструє віру в позитивні зміни та здатність подолати будь-які труднощі. Завдяки цьому в команді формується відчуття стабільності та віра в те, що навіть найскладніші завдання можна вирішити спільними зусиллями. Крім того, вона допомагає долати перешкоди, не здаватися після невдач і бути готовим об'єднати команду до досягнення довгострокових цілей, навіть якщо серед співробітників існує опір чи сумніви.

Наступним елементом емоційного інтелекту є емпатія, яка займає особливе місце серед лідерських якостей, особливо в періоди змін. Здатність сприймати і розуміти емоції та почуття інших сприяє своєчасному виявленню прихованих труднощів. Коли співробітники відчують, що їхні почуття цінують та поважають, вони стають більш схильними до співпраці та прийняття необхідних змін. Емпатія не тільки сприяє адаптації команди до нового середовища, але й посилює згуртованість, сприяючи формуванню міцного командного духу та спільної відданості прогресу.

Останнім елементом моделі емоційного інтелекту Д. Гоулмана є соціальні навички, які є вкрай важливими для лідерів в умовах змін. Їх суть полягає в здатності лідерів налагоджувати ефективну взаємодію з командою, забезпечувати комунікацію між відділами, об'єднувати зусилля персоналу для виконання спільних завдань та спрямовувати їхню енергію на досягнення спільної мети. Соціальні навички ефективних лідерів також проявляються в їхній здатності мотивувати команду, підтримувати оптимальну залученість працівників, координувати роботу та запобігати потенційним конфліктам.

Отже, в період змін емоційний інтелект лідера є не просто бажаною рисою, а й необхідною умовою ефективного управління. Емоційний інтелект забезпечує здатність до ефективної комунікації, встановлення надійних і щирих відносин з підлеглими, конструктивного вирішення конфліктів. Усі ці фактори безпосередньо визначають рівень залученості співробітників, їхню готовність до змін і загальну ефективність процесів трансформації. Чим краще розвинений емоційний інтелект лідера, тим вища ймовірність успішного впровадження змін, що забезпечує мінімальні втрати для організації та максимальну вигоду для її розвитку.

Інформаційні джерела:

1. Лаврук О. Емоційний інтелект як визначальна компетенція ефективного лідерства. *Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва та торгівлі* : зб. наук. пр. Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конф. науковців та здобувачів вищої освіти (м. Кам'янець-Подільський, 30 квітня 2025 р.). Кам'янець-Подільський : Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2025. С. 312-315.

2. Пахомова Ю. Моделі емоційного інтелекту. *Наука про цивільний захист як шлях становлення молодих вчених* : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. курсантів, студентів, ад'юнктів (аспірантів) (м. Черкаси, 12 травня 2023 р.). Черкаси : Черкаський інститут пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля НУЦЗ України, 2023. С. 327-329.

ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВОЛОНТЕРСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Булава М.В., здоб. ВО

Нагасв В.М., д-р пед. наук, проф.

Державний біотехнологічний університет

В умовах воєнного стану в Україні волонтерський рух набув безпрецедентного масштабу та значення. Сучасні виклики вимагають швидкої мобілізації ресурсів, оперативної координації дій та ефективного управління волонтерськими ініціативами. Застосування цифрових технологій, онлайн-платформ, мобільних додатків та соціальних мереж забезпечує прозорість процесів, пришвидшує взаємодію між учасниками та сприяє більшій залученості громадськості до волонтерської діяльності. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю аналізу сучасних інноваційних рішень, оцінки їх ефективності та виявлення можливостей для подальшого удосконалення волонтерської роботи в умовах воєнного конфлікту.

Згідно із Законом України «Про волонтерську діяльність» від 19 квітня 2011 року [1], «волонтерська діяльність – це добровільна, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги». Враховуючи те, що в обох наведених визначеннях основний зміст розкривається через поняття «діяльність», терміни «волонтерство» і «волонтерська діяльність» використовуються як синоніми.

У цілому, волонтерська діяльність і сформовані в процесі її реалізації суспільні інститути відповідають базовим засадам і принципам взаємодії держави та громадянського суспільства, а тому розглядаються як невід’ємні елементи правової, соціальної держави [1].

Протягом останніх десяти років волонтерство в Україні перетворилося на потужний соціальносуспільний рух, спроможний прийняти на себе частину повноважень виконавчих та самоврядних органів, а також соціальних установ. За оцінками Фонду «Демократичні ініціативи» разом із соціологічною службою Центру Разумкова за підтримки програми MATRA, протягом 2022 року до 61% українців у той чи інший спосіб долучалися до волонтерської допомоги Силам оборони України або своїм співгромадянам. Із них: 31% допомагали фінансово; 10% – фізичною роботою; 20% – і фінансово, і роботою [2].

Відповідно до законодавства, будь-яка волонтерська організація має функціонувати на основі статуту (положення), де зазначаються: її назва, місце знаходження, статус й організаційна та правова форма структури; предмет, мета, завдання й базові форми благодійної діяльності. Основним трендом сучасного волонтерського руху в Україні стала цифровізація послуг. У цьому контексті аналізу проблем волонтерської діяльності, що реалізується в Україні, виділимо такі напрями удосконалення інноваційних засад волонтерського менеджменту [3]:

1. Розвиток цифрової грамотності волонтерів (проведення системних тренінгів та освітніх програм для навчання роботі з цифровими платформами, кібербезпеці та онлайн-комунікації).

2. Створення єдиних цифрових платформ для координації (об'єднання волонтерських ініціатив в інтегровані системи, що дозволяють швидше обмінюватися інформацією, ресурсами та запитами допомоги).

3. Підвищення рівня кіберзахисту (впровадження сучасних технологій захисту даних, шифрування інформації та регулярне оновлення систем безпеки для запобігання кібератакам).

4. Оптимізація процесів збору та розподілу ресурсів (використання цифрових інструментів для автоматизації логістики, моніторингу потреб громад та оптимального розподілу гуманітарної допомоги).

5. Підтримка інновацій у волонтерському секторі (заохочення створення нових додатків, чат-ботів та платформ, які допомагають вирішувати специфічні завдання волонтерської діяльності).

6. Розвиток партнерств між волонтерськими організаціями і державними структурами (створення механізмів обміну даними та співпраці через безпечні цифрові канали для підвищення загальної ефективності допомоги).

Висновки. Для подальшого розвитку волонтерського менеджменту в цифровому середовищі необхідно впроваджувати системні рішення з кіберзахисту, розвивати цифрову освіту серед учасників волонтерських процесів та підтримувати інноваційні технології взаємодії.

Цифровізація волонтерського менеджменту в умовах воєнного стану в Україні стала невід'ємною частиною забезпечення ефективної роботи волонтерських ініціатив. Вона дозволила оперативно координувати діяльність, пришвидшити обробку запитів та оптимізувати логістику допомоги. Застосування цифрових технологій - мобільних додатків, онлайн-платформ, соціальних мереж та чат-ботів - значно підвищило доступність волонтерських процесів для широких верств населення та сприяло прозорості збору ресурсів. Одночасно з перевагами цифровізації було виявлено ряд проблем, серед яких: ризики кібербезпеки, недостатня цифрова грамотність окремих волонтерів і потреба в надійних механізмах захисту персональних даних.

Інформаційні джерела:

1. Горінов П., Драпушко Р. Волонтерська діяльність в Україні: соціально-правове дослідження: монографія. Київ: Державний ін-т сімейної та молодіжної політики, 2022. 240 с.

2. Соловійова І.В. Роль цифрових технологій у розвитку волонтерських ініціатив в Україні. *Наукові записки НаУКМА. Соціологія і соціальна робота*. № 4, 2023. С. 112–118.

3. Бояринцева К.С. Використання цифрових платформ у координації волонтерської діяльності під час війни в Україні. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. № 15, 2022. С. 56–61.

ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Буняк Н.М., канд. екон. наук, доц.

Волинський національний університет ім. Лесі Українки

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, невизначеністю та появою якісно нових екологічних і соціальних викликів. За цих обставин традиційні форми та методи управління, орієнтовані переважно на максимізацію прибутку в короткостроковій перспективі, неспроможні забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Заразом накопичення різного роду економічних та екологічних проблем, посилення соціальної нерівності в суспільстві обумовлюють необхідність трансформації концептуальних підходів до побудови системи менеджменту підприємства шляхом інтеграції в його управлінські процеси принципів сталого розвитку.

У теперішніх реаліях важливою передумовою успішного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі є поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та збереження навколишнього середовища шляхом раціонального використання ресурсів, оптимізації бізнес-процесів, підтримки добробуту співробітників, реагування на потреби суспільства та зменшення негативного впливу на природні екосистеми. Такий підхід дозволяє задовольнити потреби сьогодення й не позбавляє майбутні покоління такої можливості.

Формування сучасної парадигми менеджменту на засадах сталого розвитку, на нашу думку, повинне передбачати розробку бізнес-моделі, спроможної генерувати цінність не лише для власників (акціонерів), але й для суспільства та довкілля. На відміну від традиційного підходу до управління, який насамперед фокусується на максимізації прибутку у короткостроковому періоді, менеджмент, в основі якого лежать принципи сталого розвитку, орієнтується на довгострокову перспективу, критерієм його ефективності є виживання суб'єкта господарювання в умовах швидкої зміни зовнішнього середовища та вичерпання ресурсів. Він ґрунтується на системі етичних норм і цінностей, принципів відповідальності, які інтегруються у візію та місію підприємства й формують основу для прийняття рішень на всіх рівнях управління.

Основною особливістю менеджменту на засадах сталого розвитку є збалансоване поєднання економічного процвітання із соціальним добробутом та екологічною відповідальністю [1, с. 223], що, зі свого боку, передбачає:

- трансформацію головної мети управління з максимізації прибутку на створення довгострокової цінності та стійкості; заразом жоден з аспектів діяльності підприємства не може бути проігнорований на користь іншого;
- холістичний підхід до прийняття рішень, кожне з яких оцінюється через призму його впливу на економічну, екологічну та соціальну сфери діяльності підприємства;
- приділення значної уваги управлінню нефінансовими (кліматичними,

репутаційними, соціальними) ризиками, які можуть мати суттєві фінансові наслідки у довгостроковій перспективі.

Менеджмент на засадах сталого розвитку порівняно з традиційними управлінськими практиками вирізняється «більш цілісним, системним і довгостроковим підходом» [2, с. 426] та активно використовує 17 Цілей сталого розвитку ООН як універсальну карту для визначення пріоритетних стратегічних напрямків розвитку підприємства.

На нашу думку, інтеграцію принципів сталого розвитку у місію, стратегію, корпоративну культуру та оперативне управління доцільно здійснювати шляхом:

- переходу від лінійної моделі «взяти – виробити – викинути» до циркулярної бізнес-моделі, яка передбачає мінімізацію відходів, повторне використання ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля;
- фокусування ресурсів на пріоритетних напрямках діяльності підприємства шляхом визначення найбільш значущих ESG (екологічних, соціальних та управлінських) тем, що здійснюють суттєвий вплив на діяльність та перебувають у полі зору його стейкхолдерів;
- інтеграція кліматичних, соціальних та репутаційних ризиків у загальну систему ризик-менеджменту підприємства;
- забезпечення соціальної та екологічної прозорості, запровадження контролю за дотриманням прав людини та екологічних стандартів на всіх етапах виробничого процесу;
- формування у працівників компетентностей сталого розвитку, впровадження інклюзивних практик, забезпечення гендерної рівності та створення сприятливого робочого середовища;
- стимулювання процесів розробки та впровадження екоінновацій.

Водночас упровадження принципів сталого розвитку в управлінську діяльність підприємства потребує зміни мислення його працівників та окремих бізнес-процесів, залучення додаткових інвестицій.

Отже, сучасна парадигма менеджменту, що формується на засадах сталого розвитку, – це цілісна, інтегрована система управління, яка розглядає економічні, соціальні та екологічні результати як комплексну триєдину мету функціонування суб'єкта господарювання. Використання принципів сталого розвитку в управлінні діяльністю підприємства трансформує його зсередини й перетворює на соціально та екологічно відповідального учасника ринкових відносин, здатного до довгострокового виживання та процвітання. Цей перехід є не просто питанням корпоративної етики, а важливою умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності у глобалізованому світі. Зважаючи на вищезазначене, сучасний менеджмент не може бути ефективним без інтеграції принципів сталого розвитку.

Інформаційні джерела:

1. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 222–228.
2. Хахалев Д. О. Формування системи управління бізнесом на засадах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 424–429.

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРА ТА НАПРЯМИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Васюк В.В., викл.-спец.

*Відокремлений структурний підрозділ «Донбаський аграрний фаховий
коледж Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля»*

Аграрний сектор є стратегічною складовою національної економіки України, оскільки забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частку валютних надходжень та сприяє розвитку сільських територій [1]. Проте його функціонування відбувається в умовах постійних зовнішніх і внутрішніх викликів. Серед них – наслідки воєнних дій, зміни клімату, нестабільність світових ринків, недосконалість інституційного забезпечення та обмежений доступ до інноваційних технологій. Ці фактори зумовлюють потребу в розробці комплексних заходів, спрямованих на подолання дисбалансів та підвищення стійкості аграрного виробництва.

Однією з ключових проблем є залежність від зовнішніх ринків збуту, що підвищує потребу в ефективних стратегіях імпортозаміщення та розвитку внутрішнього ринку [2]. Експортна орієнтація економіки робить аграрний сектор чутливим до змін цінової кон'юнктури, тарифних і нетарифних бар'єрів. Обмеження доступу до міжнародних логістичних маршрутів у період воєнних дій посилює нестабільність та ускладнює формування довгострокових стратегій розвитку.

Водночас сучасні умови функціонування сільськогосподарських товаровиробників ускладнюються податковими та фінансовими факторами, що потребує вдосконалення механізмів державної підтримки [3].

Серед важливих викликів – низький рівень інноваційного оновлення. Впровадження сучасних технологій точного землеробства, біотехнологій, цифрових платформ управління залишається обмеженим через дефіцит інвестицій, брак кваліфікованих кадрів та відсутність ефективних механізмів державного стимулювання [4]. Це призводить до зниження конкурентоспроможності української аграрної продукції на глобальних ринках.

Суттєвою загрозою виступає погіршення екологічного стану ґрунтів та зменшення їх родючості. Надмірна інтенсифікація виробництва, недотримання сівозмін, високий рівень використання хімічних добрив і засобів захисту рослин зумовлюють деградацію земельних ресурсів. Крім того, зміни клімату призводять до посилення посух, зменшення обсягів водних ресурсів і нерівномірності опадів, що негативно впливає на урожайність.

Подолання окреслених викликів потребує системного підходу, що поєднує інституційні, технологічні та соціально-економічні заходи. Необхідно диверсифікувати ринки збуту та модернізувати логістичні ланцюги. Розвиток альтернативних шляхів експорту, інтеграція в нові регіональні ринки та формування партнерських відносин з міжнародними організаціями дозволять знизити залежність від окремих торговельних напрямів.

Важливим напрямом є посилення інвестиційної підтримки інновацій. Державні програми кредитування та податкові стимули для аграрних підприємств можуть сприяти ширшому впровадженню цифрових рішень, «зелених» технологій, біоенергетики та автоматизованих систем управління. Це дозволить підвищити продуктивність, зменшити витрати та знизити екологічне навантаження [5].

Екологізація аграрного виробництва передбачає використання органічних технологій, дотримання агроекологічних стандартів, відновлення сівозмін та впровадження ресурсозберігаючих методів обробітку ґрунту. Це створить підґрунтя для довгострокової родючості та збереження біорізноманіття.

Не менш важливим напрямом є комплексна підтримка сільських територій. Вона передбачає розвиток інфраструктури, стимулювання малого й середнього підприємництва, створення робочих місць і програм для молоді. Це сприятиме підвищенню рівня життя населення та забезпеченню людського потенціалу аграрної сфери.

Таким чином, розвиток аграрного сектора України стикається з низкою системних проблем, серед яких домінують зовнішньоекономічна нестабільність, технологічне відставання, деградація природних ресурсів та соціальна вразливість сільських громад. Вирішення цих проблем можливе завдяки диверсифікації ринків, активізації інноваційних процесів, екологізації виробництва та підвищенню соціальної стійкості сільських територій. Реалізація зазначених напрямів створить передумови для формування конкурентоспроможного, екологічно збалансованого та соціально орієнтованого аграрного сектора, що стане рушієм сталого економічного зростання країни.

Інформаційні джерела:

1. Petrunenko I.A., Khmarska I., Koptieva N., Tkachenko T., Komandrovskaya V. The Importance of Small and Medium Enterprises in the Economic Development of Eastern Europe. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. Vol. 17. 2021. pp. 898–910. <https://doi.org/10.37394/232015.2021.17.84>.
2. Шуміло О.С., Коптєва Г.М., Шелест О.Л. Імпортозаміщення як стратегічний чинник підвищення ефективності виробничих, логістичних та інноваційних процесів підприємства. *Економічний простір*. 2025. №204. С. 348-355. <https://doi.org/10.30838/EP.204.348-355>.
3. Коптєва Г.М., Мальцева А.О., Ніколаєнко О.О. Оподаткування діяльності сільськогосподарських товаровиробників: сучасний стан та перспективи. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства: зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2020. № 1. С. 95-100. <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2020.1.17>.
4. Коптєва, Г.М., Санжаров Д.О. Управління персоналом як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Серія: економічні науки*, 2025. №2, С. 89–94. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.2.89>.
5. Koptieva N., Krasnokutska N., Kruhlova O. Managerial approaches to navigating renewable energy investment globally. *IEEE 5th KhPI Week on Advanced Technology. Technology and Engineering Management*. October 7 – 11, 2024, Kharkiv, Ukraine. p. 1-6. <https://doi.org/10.1109/KhPIWeek61434.2024.10878038>.

ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вашечко С.С., здоб. ступ. PhD

Державний біотехнологічний університет

В умовах цифрової трансформації аграрної економіки ефективне управління людськими ресурсами стає однією з ключових передумов стабільного розвитку аграрних підприємств. Діджиталізація відкриває нові можливості для оптимізації HR-процесів, водночас ставлячи перед підприємствами низку викликів, що потребують методичного осмислення та практичного впровадження інноваційних підходів [1]. Особливої актуальності набуває проблема ефективного використання цифрових механізмів HR-менеджменту, що забезпечує в сучасних умовах інтеграцію цифрових технологій в систему управління персоналом: автоматизація процесів найму, адаптація персоналу, його професійна орієнтація, навчання, мотивація та оцінювання працівників із використанням сучасних ІТ-моделей. Ці напрями детермінуються потребою HR-менеджменту в модернізації управлінських процесів та ефективному використанні кадрового потенціалу на основі цифрових інновацій [2].

Мета даного дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному висвітленні системи цифрових механізмів HR-менеджменту аграрних підприємств в умовах інноваційних змін.

Важливою складовою цифрового HR-менеджменту є інтеграція технологій штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволяє здійснювати глибоку персоналізовану оцінку працівників, прогнозувати їхню кар'єрну траєкторію, формувати команди на основі компетентнісних профілів. Цифровізація управління персоналом в аграрному секторі включає впровадження систем HRM (Human Resource Management Systems), хмарних платформ обліку кадрів, аналітичних інструментів для оцінювання компетентностей та ефективності роботи. Такі рішення, як SAP SuccessFactors, BambooHR, Zoho People або вітчизняні розробки, дозволяють автоматизувати процеси рекрутингу, навчання, оцінювання персоналу, управління оплатою праці [3].

В аграрному секторі ці механізми особливо актуальні через сезонний характер зайнятості, географічну розпорошеність кадрів та потребу в гнучкому управлінні трудовими ресурсами. Використання цифрових HR-інструментів дає можливість підвищити ефективність управлінських рішень, скоротити адміністративні витрати, покращити комунікацію між працівниками різних підрозділів. Серед ключових цифрових механізмів HR-менеджменту в аграрних підприємствах можна виділити [4]:

- онлайн-рекрутинг (застосування штучного інтелекту для пошуку та підбору кандидатів, автоматизоване оцінювання резюме, використання соціальних мереж для employer branding);
- електронні кадрові системи (автоматизоване ведення кадрового обліку, облік робочого часу, створення цифрових трудових книжок);

- HR-аналітика (використання великих даних (Big Data) для прогнозування плинності кадрів, визначення ключових компетенцій, оптимізації витрат на персонал);

- E-learning та корпоративні освітні платформи (розвиток цифрових навичок працівників, дистанційне навчання агротехнологіям, системам точного землеробства, техніці безпеки);

- системи мотивації та гейміфікації (цифрові інструменти стимулювання ефективності праці, які формують залученість працівників і підтримують корпоративні цінності).

Слід зазначити, що в сучасних умовах цифрової трансформації аграрний сектор України переживає глибокі структурні зміни, що стосуються не лише виробничих процесів, але й системи управління персоналом. HR-менеджмент поступово переходить від традиційних методів адміністрування до інтелектуального управління людськими ресурсами на основі цифрових технологій. Саме цифрові механізми забезпечення HR-менеджменту формують нову модель управління трудовим потенціалом, підвищують продуктивність праці, сприяють утриманню кваліфікованих кадрів та розвитку корпоративної культури.

Висновки. Цифрові механізми HR-менеджменту стають стратегічним ресурсом розвитку аграрних підприємств. Вони забезпечують системність управління персоналом, сприяють підвищенню продуктивності праці та формують інноваційну корпоративну культуру.

Перспективними напрямками розвитку є впровадження штучного інтелекту у відбір персоналу, розвиток HR-аналітики на основі великих даних, а також створення єдиних цифрових екосистем управління людським капіталом в агропромисловому комплексі. Таким чином, цифровізація HR-менеджменту в аграрному секторі - це не лише технологічна модернізація, а й зміна філософії управління, орієнтована на цінність людини як головного чинника сталого розвитку підприємства.

Інформаційні джерела:

1. Юрчишин В. В. Цифровізація аграрного сектору економіки України: виклики та напрями трансформації. *Економіка АПК*. № 5, 2021. С. 12–20.
2. Батечко Т. Є. HR-менеджмент у цифровій економіці: тенденції та перспективи розвитку. *Економіка і організація управління*. №2(46), 2022. С. 58–65.
3. Панченко Л. В. Інноваційні методи управління персоналом в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. № 11, 2020. С. 150–156.
4. Нагаєв В.М., Нагаєва Г.О. Дидактичні засади формування кадрового потенціалу аграрної сфери як стратегічного ресурсу розвитку соціально-економічних систем. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. Вип. 200. Х.: ХНТУСГ, 2019. С. 44-53.

СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Величко К.Ю., канд. екон. наук, доц.

Чапаєв М.С., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Репутаційний капітал підприємства (РКП) можна визначити як системно сформовану сукупність нематеріальних ресурсів – довіри, позитивного сприйняття, стійкої ділової репутації та партнерських відносин, - що забезпечує підприємству довгострокові конкурентні переваги та сприяє підвищенню його ринкової вартості.

Взагалі, перше формалізоване визначення поняття «репутація» було запропоноване Ч. Фомбраном, який розглядав її як цілісну оцінку організації, сформовану на основі досвіду та думок різних стейкхолдерів - клієнтів, партнерів, працівників, інвесторів і громадськості. Науковець підкреслював, що репутація є стратегічним активом організації, який впливає на рівень її конкурентоспроможності, довіри та стійкості у довгостроковій перспективі [1]. Формування репутації відбувається не лише через офіційні комунікаційні канали й маркетингові заходи, а й через реальні дії підприємства, корпоративну культуру та якість взаємодії із зовнішнім середовищем.

Сучасні тенденції цифровізації економіки актуалізують необхідність безперервного управління РКП, а не лише реагування на кризові ситуації. При цьому репутаційний капітал дедалі частіше розглядається крізь призму теорії зацікавлених сторін (stakeholder theory), що підкреслює важливість системної взаємодії з усіма групами стейкхолдерів - споживачами, партнерами, інвесторами, місцевими громадами та державними інституціями. Основні складові управління РКП в умовах цифрової економіки подано на рис. 1.

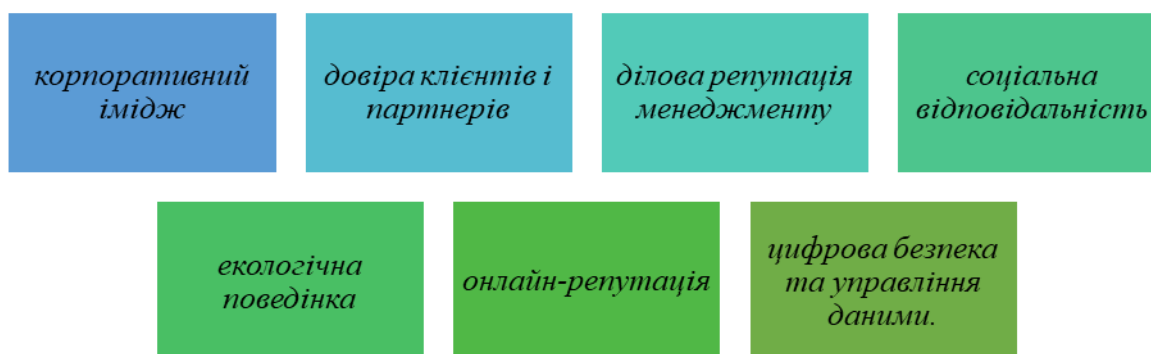


Рис. 1. Складові репутаційного капіталу підприємства у цифровій економіці

Джерело: побудовано авторами

В умовах цифрової економіки репутаційний капітал має такі механізми розвитку:

розбудова онлайн-бренду – створення якісного контенту, активна присутність у соціальних мережах, взаємодія з лідерами думок;

управління онлайн-репутацією (Online Reputation Management, ORM) – систематичний моніторинг відгуків і згадок, оперативне реагування на негативні повідомлення, формування позитивного інформаційного поля;

цифрова прозорість – оприлюднення фінансової та нефінансової звітності, зокрема у сфері сталого розвитку, що підвищує довіру стейкхолдерів;

інноваційні канали комунікації – використання чат-ботів, мобільних застосунків, інтерактивних платформ для персоналізованої взаємодії зі споживачами;

розвиток цифрових компетенцій персоналу, оскільки працівники є безпосередніми носіями корпоративної репутації;

системність і тривалість процесу – регулярне ведення корпоративних блогів, SEO-просування, стимулювання позитивних відгуків, розвиток сторінок у соціальних мережах.

Тобто необхідним є формування стратегії розвитку РКП, яка має бути спрямоване на інтеграцію сучасних цифрових інструментів комунікації з принципами соціальної відповідальності та корпоративної етики (як трендами сучасного бізнес-середовища). Ефективним підходом у цьому напрямі є розроблення SMART-стратегії, методика якої широко використовується у сфері бізнес-планування, управління проєктами та маркетингу. Приклад такої стратегії наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 1 – SMART-стратегія розвитку репутаційного капіталу

<i>Стратегічна ціль</i>	<i>Specific</i>	<i>Measurable</i>	<i>Achievable</i>	<i>Relevant</i>	<i>Time-bound</i>
1. Підвищення рівня цифрової репутації підприємства	Запровадити системний моніторинг згадувань бренду в інтернеті та соцмережах	Збільшити позитивні відгуки на 30%, зменшити частку негативних - до <10%	За допомогою інструментів Brand24, Google Alerts	Відповідає стратегічній меті зміцнення довіри клієнтів	Впродовж 12 місяців
2. Покращення комунікаційної присутності у цифровому середовищі	Регулярно оновлювати контент на вебсайті та у соцмережах	Збільшити кількість підписників у соцмережах на 40%, частоту публікацій – до 3/тиждень	Реалізується PR-відділом або SMM-спеціалістами	Сприяє впізнаваності бренду та формуванню позитивного іміджу	Впродовж 6–9 місяців
3. Підвищення рівня інформаційної прозорості	Опублікувати розділ «CSR та сталий розвиток» на сайті	Щорічно публікувати щонайменше 2 звіти (екологічний, соціальний)	Потребує мінімальних фінансових витрат і залучення менеджера зі сталого розвитку	Відповідає принципам соціальної відповідальності	До кінця поточного року
4. Запровадження системи	Розробити та затвердити	Зменшити середній час	Реалізується за рахунок	Підвищує довіру клієнтів та	Впродовж 6 місяців

управління репутаційними ризиками	кризовий PR-план	реагування на негативні відгуки до 24 годин	внутрішніх ресурсів відділу маркетингу	стійкість бренду	
5. Підвищення компетентності персоналу у сфері цифрової комунікації	Провести навчання для співробітників щодо управління репутацією в мережі	Навчити не менше 80% працівників, відповідальних за комунікації	Через проведення тренінгів та/або онлайн-курсів	Забезпечує ефективну реалізацію стратегії цифрового брендингу	Впродовж року

Джерело: побудовано авторами з урахуванням [2, 3].

SMART-підхід передбачає постановку конкретних (Specific), вимірюваних (Measurable), досяжних (Achievable), релевантних (Relevant) і обмежених у часі (Time-bound) цілей, що забезпечує реалістичність і контрольованість процесу управління репутацією [2]. Пропонована SMART-стратегія спрямована на посилення цифрової присутності, підвищення рівня прозорості діяльності підприємства, зміцнення довіри усіх стейкхолдерів, а також формування компетентної команди, здатної ефективно управляти репутаційним капіталом у цифровому середовищі.

Інформаційні джерела:

1. Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Cambridge, MA : Harvard Business School Press.
2. Як ефективно писати цілі SMART [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worksection.com/ua/blog/smart-goals.html>
3. Величко, К., Тимохова, Г., Євтушенко, Г. (2023). Міжнародні бізнес-стратегії цифрової трансформації в умовах «Суспільства 5.0». *Економіка та суспільство*, (50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ З ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Вонберг Т.В., канд. екон. наук, доц.

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

Процеси цифровізації та діджиталізації сьогодні набувають шаленої швидкості та стосуються всіх процесів функціонування сучасної компанії. Не стали виключенням і функції управління персоналом. Зокрема, процеси професійного добору, включаючи пошук та відбір підходящих кандидатів, їх оцінювання, трансформуються завдяки використанню систем штучного інтелекту (далі - ШІ) та інформаційних систем управління людським капіталом.

Дедалі очевидніше, що штучний інтелект сприяє зростанню ефективності всіх HR-процесів завдяки зменшенню витрат часу та коштів, мінімізації людських помилок, автоматизації рутинних завдань тощо. Важливими

результатами такої колаборації в царині власне добору персоналу є підвищення якості всього процесу, покращення користувацького досвіду, підвищення інноваційності процесу, краща комунікація між кандидатами та HR-відділами компанії. Використання штучного інтелекту дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення, уникати стереотипізації та підвищувати рівень об'єктивності процесу, що в сукупності оптимізує сам процес.

Разом із перевагами від залучення штучного інтелекту до процесу управління персоналом варто ідентифікувати певні виклики та перепони, що супроводжують цей процес. Перш за все мова про необхідність актуальних цифрових навичок у HR-фахівців, адже робота з ШІ передбачає не лише знання і навички у сфері аналітики даних, а й цифрову грамотність та розуміння хоча б базових принципів роботи з різнобарвними алгоритмами. Традиційні навички рекрутера, як би це дивно не виглядало, відходять на другий план, що змушує компанії інвестувати у навчання та перепідготовку працівників. Останнє очевидно потребує додаткових витрат, як часових, так і фінансових, не рахуючи витрати на власне програмне забезпечення, кібербезпеку тощо.

Певним викликом можуть бути помилки у зборі, введенні чи обробці даних, що може призвести до некоректних висновків щодо кандидатів на вакантні посади. Ймовірні прогалини існують і в етичних та правових аспектах. Зокрема, системи ШІ обробляють великі обсяги конфіденційної інформації про кандидатів, що підвищує ризик її витоку. Та й правового підґрунтя цієї колаборації на сьогодні просто не існує.

Незважаючи на перераховані вище перепони застосування ШІ в доборі персоналу, цього процесу просто неможливо уникнути, адже ШІ вирішує проблеми, з якими працівнику, зазвичай, важко впоратися самотійно – так от обсяг даних, швидкість обробки, точність прогнозів і глобальний масштаб. Тобто компанії, які ігноруватимуть ці технології, ризикують втратити конкурентні позиції, найкращих кандидатів і ефективність у своїй діяльності, адже сьогодні ШІ забезпечує низку важливих функцій у рекрутингу:

- планування потреб у персоналі та аналіз ринку праці;
- пошук і залучення кандидатів;
- автоматизоване розміщення вакансій;
- попередній відбір резюме та онлайн-тестування;
- прогнозування та оцінювання кандидатів за моделями компетентності;
- автоматизоване листування та планування співбесід;
- підтримка після працевлаштування тощо.

Отже, цілком очевидно, що ШІ не лише спрощує HR-процеси, а й перетворює роль HR-відділів із адміністративних на стратегічні, оптимізуючи сам процес. Однак зростає потреба в інтеграції технологій із культурою організації та формуванні політик для контролю упередженості систем. А сам процес автоматизації вимагає нових компетенцій HR-фахівців та тісної співпраці між бізнесом і науковою спільнотою.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Гарібов В.І. огли, здоб. ВО
Величко К.Ю., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки змінюються підходи до управління підприємствами, що актуалізує потребу у формуванні корпоративної культури як ключового елемента організаційного розвитку. Корпоративна культура відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності управління підприємством, оскільки виступає системоутворюючим чинником, що об'єднує персонал навколо спільних цінностей, норм і цілей. Вона визначає стиль взаємодії між керівництвом і працівниками, формує атмосферу довіри, відповідальності та взаємоповаги. Наявність сильної корпоративної культури сприяє підвищенню мотивації персоналу, розвитку внутрішньої комунікації, зниженню рівня конфліктності та опору змінам.

У науковій літературі корпоративна культура трактується як система спільних цінностей, норм, переконань, моделей поведінки та комунікації, що визначають взаємовідносини між працівниками та впливають на ефективність функціонування організації.

Теоретичні основи дослідження корпоративної культури були закладені у працях таких науковців, як Е. Шейн, Г. Хофстеде, Т. Діл і А. Кеннеді та ін., які розглядали її як багаторівневу систему, що включає цінності, символи, традиції, комунікаційні практики та управлінські моделі. Серед українських науковців, що досліджували проблематику корпоративної культури доцільно виділити наукові праці - О. Пестової та К. Андрєєвої, Н. Литвиненко, О. Вараксіної та В. Шульги, Р. Дияка, Х. Передало, І. Хомич, О. Бондаренко та ін., які досліджували як сутністі характеристики дефініції «корпоративна культура», так і її форми, фактори впливу та специфіку реалізації у національному бізнес-середовищі.

У процесі розвитку та зміцнення бізнесових відносин, а також з урахуванням досвіду провідних західних компаній, корпоративна культура розглядається як важливий інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Р. Дияк зазначає, що концептуалізація корпоративної культури розвивалася у двох основних теоретичних напрямках. Перший напрям пов'язаний із дослідженням корпоративної культури крізь призму впливу національних культур на систему управління організацією, а другий - як внутрішній чинник організації, що формується на основі системи норм, етичних кодексів, корпоративних традицій та спільних цінностей, які визначають поведінку працівників і забезпечують єдність організаційного середовища [1, с.52-59]. У межах досліджень впливу національної культури на управлінські практики особливе місце займають роботи Г. Хофстеде, який виокремив низку культурних вимірів, що визначають поведінку працівників і структуру організацій у різних країнах. Його модель включає такі ключові

виміри, як індивідуалізм - колективізм, відношення до влади, уникнення невизначеності, маскуліність - феміністичність та довгострокова орієнтація [2]. Використання цих категорій дозволяє пояснювати відмінності в організаційних практиках, підходах до мотивації персоналу та формуванні корпоративної культури в міжнародних і національних контекстах. Практика найбільших світових корпорацій підтверджує, що саме корпоративна культура виступає дієвим механізмом управління, спрямованим на забезпечення стійких конкурентних переваг і зміцнення позицій підприємства на ринку. Згідно з підходом Е. Шейна, корпоративна культура складається з трьох взаємозв'язаних рівнів (рис.1).

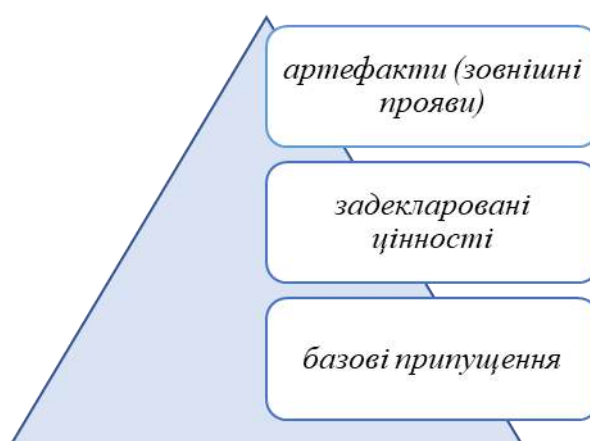


Рис. 1. Три рівні корпоративної культури, що визначають поведінку організації

Джерело: побудовано на основі[3]

У контексті сучасних викликів – глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції - формування ефективної корпоративної культури стає стратегічним завданням менеджменту, оскільки саме вона забезпечує адаптивність, інноваційність і репутаційну стійкість підприємства. На процес формування корпоративної культури впливає низка факторів (табл. 1).

Як видно з таблиці 1, первинні фактори формування корпоративної культури безпосередньо відображають управлінський вплив, стиль лідерства та систему цінностей, які задають загальний тон поведінки в організації. Вторинні фактори, своєю чергою, виконують підтримувальну та закріплювальну функцію, оскільки формують організаційне середовище, у якому ці цінності реалізуються на практиці. Вони сприяють інституціоналізації корпоративної культури, перетворюючи її на стійкий елемент організаційного розвитку.

На думку Дж. Зонненфельда, у межах бізнес-середовища можна виокремити чотири типи корпоративних культур: «бейсбольна команда», «клубна культура», «академічна культура» та «оборонна культура» [4]. Кожен із цих типів відображає специфічний підхід до управління персоналом, системи мотивації та розвитку кар'єри. Зокрема, культура типу «бейсбольна команда» характеризується високим рівнем індивідуалізму та орієнтацією на результат, «клубна культура» базується на лояльності, стабільності й належності до спіль-

Таблиця 1 – Фактори формування корпоративної культури за Е. Шейном

<i>Група факторів</i>	<i>Зміст факторів</i>
Первинні фактори	– система цінностей і переконань, підтримуваних вищим керівництвом; – реакція керівників на критичні ситуації, що виникають в організації; – стиль лідерства та поведінка управлінців; – система мотивації персоналу; – критерії відбору, призначення, просування і звільнення працівників.
Вторинні фактори	– організаційна структура підприємства; – рівень делегування повноважень; – система комунікацій та організаційні процедури; – зовнішній і внутрішній дизайн робочого простору; – міфи, легенди та історії про важливі події й ключових осіб організації; – формалізовані положення, що відображають філософію та стратегічні цілі компанії.

Джерело: сформовано авторами на основі [3].

ноти, «академічна культура» акцентує увагу на професійному зростанні та розвитку компетенцій, тоді як «оборонна культура» зорієнтована на дотримання правил, ієрархії та мінімізацію ризиків. Кожен із зазначених типів по-різному впливає на ефективність діяльності організації, мотивацію працівників та можливості їхнього кар'єрного просування.

У залежності від умов функціонування та виробничої спеціалізації підприємство самостійно визначає тип корпоративної культури, який найбільшою мірою відповідає його стратегічним цілям і організаційним особливостям. Вибір типу корпоративної культури суттєво впливає на ефективність управління персоналом, рівень внутрішньої мотивації, інноваційну активність працівників, а також на здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Інформаційні джерела:

1. Дияк Р. (2024). Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. Грані. Т.27 №6. С.52-59. DOI: <https://doi.org/10.15421/1724112>
2. Hofstede, G. (2011). National Cultures, Organizational Cultures, and the Role of Management. F. Gonzelez (Ed.): Values and Ethics for the 21st Century. Madrid. 459 p.
3. Schein E. H. Three Cultures of Management: The Key to 178. Organizational Learning Sloan Management Review. 1996. Vol. 38., Issue 1. P. 9-20.
4. Sonnenfeld J. A. (1988). The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire. New York: Oxford University Press.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО БРЕНДУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Глазунова А.П., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Цифрові трансформації суттєво змінили підхід до розробки і просування бренду. Традиційні схеми взаємодії зі споживачами поступаються місцем новим форматам - швидким, персоналізованим, основаним на взаєморозумінні та зворотному зв'язку. У такому середовищі назва бренду стає не лише позначкою, а способом створити довготривалий емоційний зв'язок із аудиторією.

Розвиток брендів у цифровому форматі охоплює широкий спектр елементів – від візуального оформлення до структури подання інформації в електронному просторі. Дослідження, проведені у 2025 році, вказують на підвищення значення ідентифікаційного елементу для формування лояльності споживача та полегшення доступу до послуги або товару, зокрема у сферах, де фізичний контакт між учасниками обмежений. Особливу увагу приділено аграрному сектору, де бренд дозволяє утримувати позиції на ринку незалежно від сезонних змін або цінових коливань [3].

В роботі [5] обґрунтовано, що створення бренду у цифровому середовищі відрізняється від традиційного не лише форматом, а й принципами. Віртуальні засоби просування, мобільні платформи та аналітика змінюють акценти у формуванні довіри. Замість прямої реклами зростає роль візуального стилю, повторюваності та стабільності поведінки на цифрових платформах.

Окреме значення має формування повідомлень, які відповідають очікуванням споживача. Якщо раніше достатньо було технічного опису товару, сьогодні важливішим є наратив - історія, яку транслює бренд. Завдяки аналітиці цифрового середовища, можливо краще зрозуміти поведінку споживача, виявити очікування й оперативно змінювати формат подання, що дозволяє швидше реагувати на зміну попиту та уникати надлишкових витрат [1].

Дослідження останніх років вказують на тісний зв'язок між якістю комунікації та довірою до імені. Якщо підхід до взаємодії чіткий, послідовний і передбачуваний, споживач починає асоціювати назву з впевненістю та надійністю. Це стосується як приватного сектору, так і соціальних ініціатив. Надійна модель побудови комунікацій підвищує впізнаваність, знижує витрати на повторне інформування та сприяє формуванню довготривалого контакту [2].

Вивчення еволюції бренду доводить, що ще з періоду ремісничих цехів назва мала значення довіри, а не лише приналежності. Сьогодні цей підхід повертається у новій формі – як показник обіцянки перед споживачем, який спирається на доступність, зрозумілість та узгодженість цифрових каналів комунікації [4, 5].

Підхід, що ґрунтується на системному розумінні взаємодії з цільовою аудиторією, демонструє високу ефективність. Він дозволяє краще координувати внутрішні процеси, підтримувати контакт зі споживачами та сприяти формуванню впевненого образу навіть у цифрових умовах. За умови дотримання єдиної стилістики, стабільності подачі й урахування очікувань

споживача, цифрове середовище може стати сприятливим майданчиком для формування довготривалої довіри до імені [1].

Отже, бренд у цифровому середовищі більше не є лише елементом візуального впізнавання. Він перетворився на форму спілкування, в якому обіцянки, стиль та послідовність подання створюють цінність у свідомості споживача. Надійність, узгодженість дій та відповідність очікуванням - чинники, які визначають силу імені у сучасному світі. Цифрові інструменти розширили можливості для формування цієї довіри, але основою залишаються сталі принципи взаємоповаги, зрозумілості та послідовності у спілкуванні з цільовою аудиторією.

Інформаційні джерела:

1. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Trends of marketing development in the condition of digital economy. *Economy digitalization in a pandemic condition: processes, strategies, technologies: International scientific conference (January 22-23, 2021. Kielce, Poland)*. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. P. 150-154. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-028-5-31>
2. Zaika S.O., Kuskova S.V., Gridin O.V. Communications as an effective management instrument. *Вісник ХНТУСГ: економічні науки*. 2019. Вип. 206. С. 201-213.
3. Газуда М.В., Газуда Л.М., Індус К.П. Формування і розвиток бренду у сфері аграрного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2025. № 1 (65). С. 60-65.
4. Кабанова О.О., Терент'єва Н.В., Рагуліна Н.В. 2025. Цифровий бренд і його вплив на українську економіку: аналіз ризиків і перспектив. *Актуальні питання економічних наук*. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14916540>
5. Пархомчук С.С. Історико-еволюційний аналіз становлення брендингу як науково-прикладного напрямку в системі формування маркетингових стратегій. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15484003>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВИРОБНИЧИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Давиденко О.А., канд. техн. наук, доц.

Мартем'янов Д.О., здоб. ВО

Харківський національний університет міського будівництва ім. О.М. Бекетова

Цифрова трансформація стратегічного менеджменту виробничих організацій у сучасних умовах глобалізації та швидких технологічних змін стала ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Вона спрямована на інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти управління, що забезпечує підвищення ефективності прийняття рішень, оптимізацію ресурсів, скорочення часу виконання процесів та адаптивність до коливань ринку.

Міжнародний досвід демонструє різноманіття підходів, моделей та методологій, які дозволяють успішно реалізовувати проєкти цифрової трансформації на різних рівнях організацій – від операційного до стратегічного.

Одним із провідних підходів у світі є концепція Industry 4.0, яка передбачає комплексну інтеграцію цифрових технологій, Інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data), хмарних платформ, робототехніки та штучного інтелекту (AI) у виробничі та управлінські процеси. У практиці провідних європейських і азіатських компаній Industry 4.0 дозволяє не лише автоматизувати виробничі операції, а й забезпечувати прогнозування потреб ринку, оптимізацію ланцюгів постачання, контроль якості продукції та управління стратегічними ресурсами. Наприклад, німецькі корпорації Siemens та Bosch застосовують інтегровані цифрові платформи для стратегічного планування виробництва, оцінки попиту та прогнозування ризиків, що дозволяє підвищувати точність управлінських рішень та скорочувати витрати на операційні процеси.

Важливим компонентом цифрової трансформації є інтеграція AI-інструментів для прогнозування ринкових тенденцій, оптимізації процесів та аналізу даних у реальному часі. Такі практики широко застосовуються міжнародними консалтинговими компаніями, як-от McKinsey & Company, для підтримки виробничих організацій у прийнятті стратегічних рішень, скороченні ризиків та підвищенні ефективності операційних процесів. Застосування AI дозволяє автоматизувати рутинні операції, моделювати сценарії розвитку підприємства та забезпечувати інтеграцію управлінських рішень на всіх рівнях організації.

Провідні світові виробничі компанії, такі як Toyota, Bosch, Siemens, GE, поєднують традиційні методи управління проектами з Agile-підходами. Це дозволяє забезпечити гнучкість і швидку адаптацію управлінських процесів до постійних змін зовнішнього середовища, таких як коливання попиту, перебої у постачанні чи зміни регуляторних вимог. Наприклад, Toyota використовує цифрові платформи для моделювання виробничих процесів та управління ланцюгами постачання, що дозволяє оперативно коригувати плани виробництва та уникати простоїв.

Особливу увагу міжнародний досвід приділяє інтегрованим ERP та CRM-системам, хмарним сервісам для централізованого управління проектами, а також аналітичним платформам для прогнозування KPI. Використання таких технологій забезпечує підвищення точності планування, автоматизацію рутинних процесів та прозорість управлінських рішень. AI-інструменти у цих системах дозволяють прогнозувати ризики, оптимізувати ресурси та приймати обґрунтовані стратегічні рішення в реальному часі.

Ще одним прикладом міжнародної практики є застосування цифрових двійників (Digital Twins) у виробничих компаніях. Ця технологія дозволяє створювати віртуальні копії виробничих процесів та бізнес-процесів, що дає змогу оцінювати ефективність управлінських рішень до їх впровадження у реальному виробництві. Наприклад, Toyota активно застосовує Digital Twins для моделювання виробничих ліній та оптимізації ланцюгів постачання. Це дозволяє мінімізувати ризики простоїв, прогнозувати наслідки змін у стратегічному плануванні та підвищувати продуктивність підприємства.

Важливим аспектом міжнародного досвіду є комбінування стратегічного та операційного рівнів управління. Наприклад, корпорації Siemens та Bosch застосовують багаторівневі цифрові платформи, які забезпечують моніторинг KPI на рівні окремих підрозділів, виробничих ліній та стратегічних напрямів компанії. Використання AI дозволяє автоматично аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати проблеми та пропонувати оптимальні сценарії управлінських рішень. Це забезпечує системний підхід до реалізації проєктів цифрової трансформації та підвищує ефективність стратегічного менеджменту.

Таким чином, міжнародний досвід підтверджує, що успішна цифрова трансформація стратегічного менеджменту виробничих організацій потребує комплексного поєднання методологій управління проєктами, сучасних цифрових технологій та AI-інструментів. Ці підходи дозволяють підвищувати ефективність управління, адаптивність організацій до змін і конкурентоспроможність на світовому ринку, що є орієнтиром для впровадження аналогічних практик в Україні.

В Україні цифрова трансформація виробничих підприємств набирає обертів, особливо після 2022 року, коли питання адаптації до нових економічних та геополітичних умов стало критично важливим. Багато компаній почали активно впроваджувати цифрові платформи для стратегічного управління, автоматизації виробничих процесів та контролю ресурсів.

Наприклад, Метінвест, один із лідерів металургійної галузі, впровадив цифрові системи моніторингу виробничих ліній, інтегровані з AI-аналітикою для прогнозування відмов обладнання та оптимізації логістики. Це дозволило скоротити простої на 12–15% і підвищити точність планування виробничих обсягів.

Інший приклад – Фармак, велика фармацевтична компанія, яка інтегрувала ERP-системи з аналітичними платформами для стратегічного управління запасами та контролю якості. Використання цифрових інструментів дозволило скоротити час ухвалення управлінських рішень на 20–25% і оптимізувати процеси планування постачань.

Основні виклики для українських виробничих організацій:

1. Нестача кваліфікованих кадрів у сфері цифрових технологій та AI – велика частина українських підприємств стикається з дефіцитом фахівців, здатних впроваджувати і підтримувати сучасні цифрові платформи.

2. Обмежені фінансові ресурси – для впровадження комплексних рішень Industry 4.0 потрібні значні інвестиції, що не завжди доступні в умовах економічної нестабільності.

3. Інфраструктурні обмеження – не всі підприємства мають необхідну IT-інфраструктуру для інтеграції IoT, Big Data і хмарних сервісів.

Попри ці виклики, перспективи цифрової трансформації в Україні значні. Вони включають:

- масштабування впроваджених AI- та Big Data-рішень для прогнозування попиту, оптимізації виробничих процесів та стратегічного планування;

- інтеграцію цифрових двійників для тестування змін у виробничих та управлінських процесах без ризику для реального виробництва;
- застосування гібридних моделей управління проєктами (комбінація PMBoK та Agile) для підвищення адаптивності;
- використання хмарних платформ для централізованого управління даними та ресурсами, що дозволяє зменшити витрати на IT-інфраструктуру та підвищити прозорість управлінських рішень.

Проведений аналіз теоретичних і наукових основ цифрової трансформації стратегічного менеджменту у виробничих організаціях дав змогу окреслити ключові підходи, проблеми та перспективи впровадження сучасних моделей управління. Цифрова трансформація перестала бути лише технологічною інновацією чи додатковим інструментом оптимізації – сьогодні вона виступає фундаментальним чинником конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організацій.

Використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT), ERP- та CRM-системи, а також цифрові платформи для управління проєктами, стає необхідною умовою для підвищення якості стратегічних рішень, оптимізації ресурсів та скорочення часу на реагування на зміни ринку. Світовий досвід показує, що компанії, які впроваджують комплексні цифрові рішення у стратегічний менеджмент, досягають більш високого рівня адаптивності, прогнозованості та ефективності операційної діяльності.

ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ АНАЛІЗУ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Деділова Т.В., канд. екон. наук, доц.

Довгопол О.Ю., здоб. ВО

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю, глобалізацією та загостренням конкурентної боротьби. У цих умовах виживання та сталий розвиток підприємства неможливі без вироблення обґрунтованої конкурентної стратегії, яка виступає основним орієнтиром його діяльності. Формування такої стратегії не може бути інтуїтивним процесом; воно має ґрунтуватися на комплексному та системному аналізі ринкового середовища, що дозволяє виявити ключові можливості, загрози, сильні та слабкі сторони підприємства [1]. Актуальність даної теми зумовлена необхідністю розробки науково-практичних підходів до адаптації вітчизняних підприємств до викликів, що постійно змінюються.

Конкурентна стратегія – це комплексний план дій, спрямований на досягнення конкурентних переваг на цільовому ринку, забезпечення стійкої

позиції та отримання довгострокового прибутку. Вона є складовою частиною загальної стратегії розвитку підприємства та зосереджена на питаннях конкурентоспроможності в межах певного бізнесу або сегменту ринку [2]. Основним завданням конкурентної стратегії є визначення того, як підприємство має конкурувати на конкретному ринку, які ресурси та здібності задіяти для створення унікальної цінності для споживача.

Ключові типи конкурентних стратегій, запропоновані М. Портером, залишаються фундаментальними:

- стратегія лідерства за витратами: орієнтація на мінімізацію витрат та пропозицію товарів/послуг за найнижчими цінами в галузі;
- стратегія диференціації: створення унікального продукту або послуги, що сприймаються ринком як особливі, що дозволяє встановлювати преміальні ціни;
- стратегія фокусування (концентрації): зосередження на конкретному сегменті ринку, ніші або групі споживачів з метою найкращого задоволення їхніх потреб [3].

Ринкове середовище є сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Його аналіз є відправною точкою для формування будь-якої стратегії. Цей процес поділяється на два ключові напрями.

Мета аналізу зовнішнього середовища – виявлення можливостей та загроз, що формуються поза межами підприємства. Він включає:

- PESTEL-аналіз (макросередовище): дослідження політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, які створюють загальні умови для ведення бізнесу [4]. Наприклад, економічна стабільність, митна політика, рівень інфляції, законодавчі зміни;

- аналіз мікросередовища (галузевий аналіз): найбільш ефективним інструментом тут є модель п'яти сил конкуренції М. Портера [3]:

- 1) загроза появи нових конкурентів;
- 2) ринкова сила постачальників;
- 3) ринкова сила споживачів;
- 4) загроза появи товарів-субститутів (замінників);
- 5) інтенсивність конкурентної боротьби між існуючими компаніями;

- аналіз ключових конкурентів: вивчення їхньої ринкової частки, стратегій, цінової політики, асортименту, маркетингової активності та фінансових показників.

Мета внутрішнього аналізу – оцінка стратегічного потенціалу підприємства, виявлення його сильних та слабких сторін. Основними інструментами є:

- аналіз ресурсів та здібностей: оцінка матеріальних, фінансових, людських, нематеріальних (бренд, репутація) ресурсів, а також ключових компетенцій – унікальних вмінь, які забезпечують перевагу [5];

- VRIN-аналіз: критерії для визначення стратегічних ресурсів: Value (цінність), Rarity (рідкісність), Inimitability (нездоланність), Non-substitutability (незамінність);

- функціональний аналіз: оцінка ефективності діяльності підрозділів підприємства: маркетингу, виробництва, фінансів, НДДКР, логістики.

Безпосередньо формування стратегії відбувається шляхом синтезу результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Ключовим інструментом для цього є SWOT-аналіз, який структурує інформацію у чотирьох полях (рис. 1).

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	SO-стратегії (сильні сторони + можливості)	WO-стратегії (слабкі сторони + можливості)
Загрози (Threats)	ST-стратегії (сильні сторони + загрози)	WT-стратегії (слабкі сторони + загрози)

Рис. 1. Матриця SWOT-аналізу (розроблено за [6])

На основі зіставлення сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами формується портфель стратегічних альтернатив. Вибір конкретної конкурентної стратегії (лідерство за витратами, диференціація або фокусування) здійснюється з урахуванням:

- результатів галузевого аналізу (яка з сил конкуренції є найбільш впливовою);

- наявних у підприємства ключових компетенцій та ресурсів;

- очікувань ключових стейкхолдерів (власників, споживачів).

Обрана стратегія потребує деталізації в системі конкретних цілей, заходів, бюджету та показників ефективності (KPI). Важливим етапом є комунікація стратегії всім учасникам процесу та формування організаційної структури, що підтримує її реалізацію. Система стратегічного контролю має забезпечувати моніторинг ступеня досягнення цілей та відстеження змін у ринковому середовищі для своєчасного коригування стратегії [6].

Таким чином, формування конкурентної стратегії є багатоетапним, ітераційним процесом, який має ґрунтуватися на всебічному аналізі ринкового середовища. Лише системне дослідження зовнішніх тенденцій, конкурентного ландшафту та внутрішнього потенціалу підприємства дозволяє сформувати обґрунтовану та життєздатну стратегію, здатну забезпечити тривалу конкурентну перевагу. Ефективність стратегії безпосередньо залежить від якості проведеного аналітичного забезпечення та послідовності її впровадження в діяльність підприємства.

Інформаційні джерела:

1. Якименко С. Ю., Артеменко Л. П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16899950>.

2. Горват О., Феєр О. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. 2023. Випуск 2(35). С. 289-294. URL: <http://msu.edu.ua/> (дата звернення: 05.10.2025).
3. Дикань В. Л., Шраменко О. В. Конкурентна стратегія підприємства: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2017. Ч. 1. 58 с.
4. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41-45.
5. Довбня С. Б., Пономаренко Р.В. Комплексний стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства. *Економічний простір*. 2025. №200. С. 34-41. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.34-41>.
6. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>.

ВІДДАЛЕНА РОБОТА ЯК СУЧАСНА ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Дерев'янюк Д.В., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Переосмислення підходів до організації праці, спричинене розвитком цифрових технологій і трансформаціями у трудових процесах, призвело до широкого впровадження віддаленої форми зайнятості. Вона дедалі частіше розглядається як повноцінна модель, яка не потребує фізичної присутності працівника в офісі та забезпечує ефективну взаємодію між учасниками трудового процесу через цифрові платформи.

У роботі [1] зазначається, що розвиток дистанційної зайнятості зумовлений зміною вимог до ринку праці, зокрема, прагненням до більшої автономії, гнучкого графіка та підвищеної мобільності. Водночас це дозволяє зменшити витрати на офісну інфраструктуру, оптимізувати використання робочого часу та підвищити продуктивність персоналу. Віддалена робота стала не просто альтернативою, а новою формою організації праці з власною структурою та вимогами.

Згідно з дослідженням [2], дистанційна взаємодія вимагає нових підходів до комунікацій, контролю та оцінювання завдань. Підприємства мають переглянути внутрішні регламенти, забезпечити доступ до цифрових рішень, а також упорядкувати канали обміну інформацією. Особливої ваги набуває питання довіри між керівництвом і працівниками, оскільки відсутність фізичної присутності змінює механізми управління.

Крім того, виникають нові форми організації праці. У роботі [3] розглядається поєднання офлайн- і онлайн-взаємодії, що дозволяє зберегти переваги традиційної системи управління, одночасно використовуючи можливості цифрових технологій. При цьому важливо не лише забезпечити працівників технічною базою, а й сформуванню відповідну корпоративну культуру, що

базується на взаємоповазі, чітко визначених завданнях і відповідальності.

Ще один напрям, на який звертають увагу дослідники, – це юридичне закріплення віддаленої праці. У публікації [1] зазначено, що чимало нормативно-правових положень ще не враховують специфіку такої форми організації роботи, зокрема щодо графіків, техніки безпеки та трудових гарантій, а отже, законодавство потребує актуалізації для забезпечення балансу інтересів усіх сторін трудових відносин.

Водночас віддалена форма праці відкриває нові можливості для розширення географії набору персоналу. Роботодавці отримують змогу залучати фахівців із різних регіонів, а працівники обирати місце проживання без прив'язки до офісу, що створює умови для формування розподілених команд, здатних ефективно працювати в умовах цифрової трансформації [2].

Таким чином, віддалена робота є не просто тимчасовою необхідністю, а сталою тенденцією трансформації трудових відносин. Її ефективне впровадження вимагає переосмислення ролі працівника, налаштування систем цифрової взаємодії, оновлення нормативної бази та формування нових моделей організаційної культури. Цей формат праці продовжує розвиватися, поступово змінюючи уявлення про те, як може функціонувати сучасне робоче середовище.

Інформаційні джерела:

1. Zaika S., Shaforenko S. Development of remote work as a new form of work organization. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2024. № 1. P. 177-184. DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2024-1-21>

2. Zaika S., Shaforenko S. Remote work: analysis of the essence and strategic significance. *Exploring the digital landscape: interdisciplinary perspectives: Monograph. Edited by Olha Blaha and Iryna Ostopolets*. The University of Technology in Katowice Copyright by Academy of Silesia, Katowice, 2024, P 63-76. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/56853/1/Zaika_Exploring_the_digital_landscape_2024_63-76.pdf

3. Лесько О.Й., Романюк О.Н., Шаманський А.А. Гібридні бізнес-моделі для організації віддаленої роботи. *Креативний простір*. 2025. № 25. С. 47-50. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/46189/174305.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ ДЛЯ СТАЛОГО БІЗНЕСУ

Дорофєєв Д.В., здоб. ступ. PhD

Державний біотехнологічний університет

Управління лояльністю клієнтів в умовах інтернет-торгівлі виступає одним із ключових факторів забезпечення сталого розвитку бізнесу, оскільки повторні покупки та довгострокові взаємовідносини з клієнтами формують стабільність доходів та конкурентні переваги компанії.

Персоналізація взаємодії, що ґрунтується на аналізі даних про попередні покупки, поведінку користувачів на веб-ресурсах та їхні інтереси, дозволяє

формувати індивідуальні пропозиції, рекомендації та комунікаційні повідомлення, що підвищує емоційну прихильність споживачів та створює відчуття турботи про кожного клієнта.

Одним із ефективних інструментів формування лояльності є програми заохочення, які передбачають надання бонусів, кешбеку, накопичувальних балів або ексклюзивних пропозицій [1]. Застосування гнучких систем винагород, орієнтованих на різні сегменти споживачів, сприяє підвищенню ефективності таких програм.

Значну роль відіграє омніканальна комунікація, що підвищує рівень довіри клієнтів та спрощує процес здійснення покупок. Омніканальна комунікація в інтернет-торгівлі є стратегічно важливим інструментом управління лояльністю клієнтів, оскільки вона забезпечує безперервний та узгоджений досвід взаємодії споживача з брендом через різні канали комунікації. Це передбачає інтеграцію веб-сайту, мобільного додатку, соціальних мереж, месенджерів, електронної пошти та інших цифрових платформ таким чином, щоб користувачі могли почати взаємодію в одному каналі і продовжити її в іншому без втрати контексту.

Через веб-сайт клієнт отримує основну інформацію про товари та послуги, може переглядати каталоги, порівнювати характеристики та оформлювати замовлення. Мобільний додаток забезпечує зручний доступ до персоналізованих пропозицій, сповіщень про акції та лояльність, що дозволяє підтримувати постійний контакт із користувачем навіть поза межами офісного чи домашнього комп'ютера. Соціальні мережі створюють платформу для взаємодії та залучення, дозволяючи бренду оперативно реагувати на коментарі, питання та відгуки, формуючи позитивне враження про компанію. Месенджери, у свою чергу, забезпечують швидку та індивідуалізовану комунікацію, включаючи консультації з вибору товарів, нагадування про акції або підтвердження замовлень.

Синхронізація всіх цих каналів дозволяє забезпечити єдину тональність бренду, зберігати історію взаємодій і надавати персоналізовані рекомендації, що значно підвищує рівень довіри клієнтів [2]. Вони відчують, що бренд піклується про їхні потреби незалежно від обраного каналу, що спрощує процес здійснення покупок, скорочує час на прийняття рішень і стимулює повторні транзакції. Таким чином, омніканальна комунікація не лише покращує клієнтський досвід, але й безпосередньо сприяє формуванню лояльності та сталого розвитку бізнесу.

Висока якість сервісу й підтримки, що проявляється у швидкому реагуванні на запити, зручних способах оплати та доставки, а також прозорій політиці повернення товарів, формує позитивний клієнтський досвід і зміцнює лояльність.

Додатковим фактором є соціальна та екологічна відповідальність підприємства, оскільки сучасні споживачі надають перевагу компаніям, які впроваджують практики сталого розвитку, використовують екологічне пакування, мінімізують вуглецевий слід та реалізують соціальні ініціативи [3].

Створення якісного контенту та формування спільнот навколо бренду є невід'ємним елементом стратегії управління лояльністю в інтернет-торгівлі, оскільки вони дозволяють не лише інформувати клієнтів про товари та послуги, але й активно залучати їх до взаємодії з компанією. Якісний контент включає освітні матеріали, інструкції, поради, кейси, огляди продуктів, блоги, відео-уроки та інші форми інформації, що допомагають споживачам краще розуміти, як використовувати товари чи послуги для задоволення своїх потреб. Такий контент не тільки підвищує експертний авторитет бренду, а й формує довіру, адже клієнти відчують, що компанія дбає про їхню інформованість та комфорт у користуванні продуктами.

Паралельно формування спільнот навколо бренду, наприклад у соціальних мережах, на форумах чи у спеціальних онлайн-групах, створює платформу для комунікації між споживачами та брендом, а також між самими клієнтами. Це дозволяє користувачам обмінюватися досвідом, отримувати поради, ділитися відгуками та брати участь у дискусіях, що підвищує їхню залученість та відчуття приналежності до спільноти. Важливо, що активна участь у таких спільнотах зміцнює емоційний зв'язок із брендом, формує лояльність та стимулює повторні покупки.

Таким чином, управління лояльністю клієнтів в інтернет-торгівлі для забезпечення сталого розвитку бізнесу ґрунтується на інтеграції цифрових технологій, високого рівня обслуговування та соціально відповідального підходу, що дозволяє не лише утримувати наявних клієнтів, але й перетворювати їх на адвокатів бренду, сприяючи органічному зростанню компанії.

Інформаційні джерела:

1. Прядко О.М., Олініченко К.С. Формування бізнес-моделі у цифровому просторі / О. М. Прядко, К. С. Олініченко // Marketing of innovations. Innovations in marketing (2022) : Materials of the International Scientific Internet Conference, Bielsko-Biala, December, 2022. - Bielsko-Biala : WSEH, 2022. - С. 245-247
2. Бубенець І. Г., Олініченко К. С., Христенко С. С. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. Проблеми сучасних трансформацій. *Економіка та управління*. 2025. № 17. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/63305/1/S_MARKETING_ACTIVITIES_ENTERPRISES_DIGITALIZATION.pdf
3. Савицька Н.Л., Пахуча Е.В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С.257-244.

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ СЕРВІСНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)

Дудченко А.В., здоб. ступ. PhD

Полтавський університет економіки і торгівлі

Метод OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) – одна з найпопулярніших методик Кемерона і Куїнна для діагностики корпоративної культури і дозволяє визначити тип корпоративної культури організації за моделлю «Конкуrentних цінностей» (Competing Values Framework). Вона виділяє чотири основні типи культури: кланова (Clan) – орієнтація на співробітників, командність, «велика родина»; адхократична (Adhocracy) – інноваційність, підприємливість, готовність до ризику; ієрархічна (Hierarchy) – правила, стандарти, чіткі процеси, стабільність; ринкова (Market) – результативність, конкуренція, досягнення цілей.

Опитування проводилося за анкетною OCAI, що включала оцінку шести ключових параметрів корпоративної культури: домінуючі характеристики організації, стиль лідерства, управління працівниками, організаційне «ядро» (що утримує організацію разом), стратегічні акценти, критерії успіху. Кожен параметр оцінювався у відсотках (сума має становити 100%), що дозволяє визначити профіль культури.

В опитуванні взяли участь 50 співробітників різних рівнів (оператори відділень, логістика, регіональні менеджери). Кожен респондент розподіляв 100 балів у шести блоках.

Таблиця 1 – Усереднені результати оцінки корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» (OCAI)

Параметр	Кланова культура	Адхократична культура	Ієрархічна культура	Ринкова культура
Домінуючі характеристики	30	20	25	25
Стиль лідерства	27	23	28	22
Управління працівниками	29	21	26	24
Організаційне «ядро»	26	22	28	24
Стратегічні акценти	25	24	27	24
Критерії успіху	29	22	23	26
Середнє значення	28	22	26	24

Кланова культура (28 %) має найбільшу вагу, що підтверджує наявність командності та клієнтоорієнтованості. Ієрархічна культура (26 %) займає друге місце, що є логічним для логістичної компанії з чіткими стандартами та процедурами. Ринкова культура (24 %) також суттєво присутня — орієнтація на ефективність і результат. Адхократична культура (22 %) поки що найслабше виражена, але співробітники висловлюють бажання її посилення.

Обробка результатів показала, що працівники «Нової пошти» вважають бажаним: посилення кланової (з 28% до 32%) та адхократичної (з 22% до 27%)

культур, зменшення ієрархічної складової (з 26% до 18%), збереження відносно стабільної ринкової культури. Це підтверджує прагнення колективу до більш гнучкої, інноваційної та командної моделі корпоративної культури, що відповідає сучасним викликам сервісних компаній.

Поточний профіль корпоративної культури «Нової пошти» демонструє баланс між клановою, ринковою та ієрархічною культурами. Це пояснюється масштабами компанії: з одного боку, вона має клієнтоцентричний і командний підхід (кланова), з іншого – необхідність чітких стандартів обслуговування і логістики (ієрархічна), а також орієнтацію на результативність та ефективність (ринкова). Адхократична культура (інноваційність, гнучкість) займає меншу частку, проте персонал висловив бажання посилити її прояв у майбутньому.

Бажаний стан культури, визначений респондентами, передбачає зменшення ролі ієрархії на користь кланової (командної) та адхократичної (інноваційної) культур.

Методика OCAI показала, що корпоративна культура «Нової пошти» перебуває на етапі трансформації: від більш ієрархічної та ринкової моделі до гнучкої, командної та інноваційної, для сервісної компанії такий напрям є логічним, оскільки він відповідає сучасним викликам: потребі в інноваційних рішеннях, підвищенні ролі людського фактора та розвитку сервісного підходу.

На рис. 1. представлено результати діагностики корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» за методикою OCAI (Cameron & Quinn). Діаграма демонструє співвідношення поточного та бажаного стану корпоративної культури компанії. Як видно з графіка, у поточному стані культура «Нової пошти» характеризується відносним балансом між чотирма типами: кланова (28%), адхократична (22%), ієрархічна (25%) та ринкова (25%). Це пояснюється тим, що компанія поєднує клієнтоорієнтованість і командність (кланова), прагнення до інновацій (адхократія), необхідність дотримання стандартів логістики (ієрархічна) та орієнтацію на результативність (ринкова).

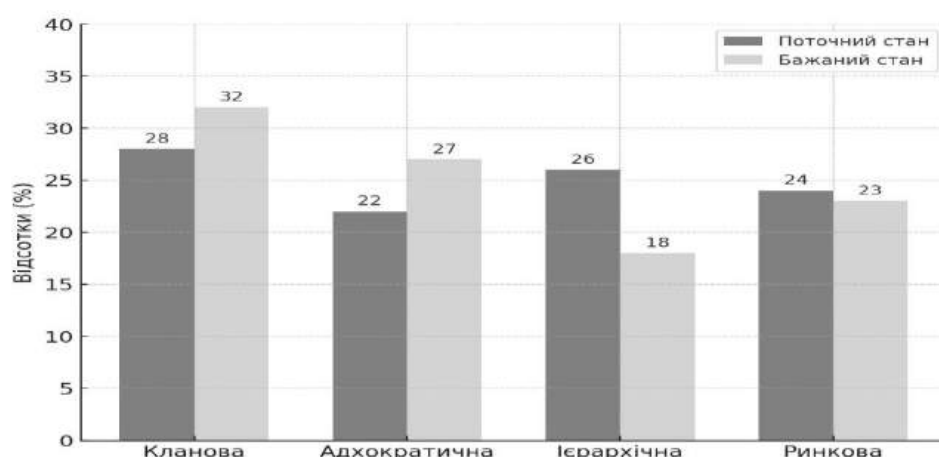


Рис. 1. Результати діагностики корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» за методикою OCAI (Cameron & Quinn)

Разом з тим, бажаний профіль культури, відображений у відповідях респондентів, свідчить про прагнення до зменшення ієрархічної складової (з

25% до 18%) та посилення кланової (з 28% до 32%) і адхократичної (з 22% до 27%) культур. Це свідчить про запит на більшу гнучкість, інноваційність та неформальну взаємодію, що є характерними для сервісних компаній.

Результати дослідження за методикою ОСАІ підтверджують, що корпоративна культура «Нової пошти» перебуває на етапі трансформації – від більш регламентованої та ієрархічної моделі до більш гнучкої, інноваційної та командної. Це відповідає стратегічним викликам компанії та загальним тенденціям розвитку сервісних організацій в умовах цифровізації та конкуренції.

На рис. 2. наведено результати порівняння поточного та бажаного стану корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» за методикою ОСАІ.

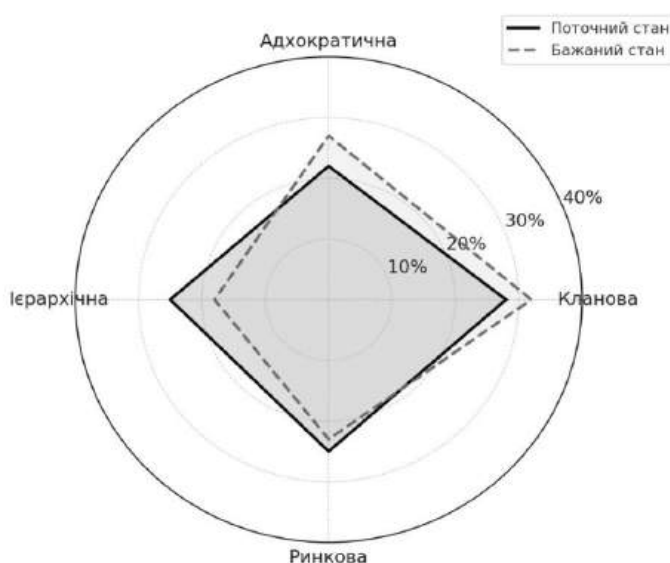


Рис. 2. Профіль поточної та бажаної корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта» за методикою ОСАІ

Як видно з діаграми, найбільші зміни очікуються у зменшенні частки ієрархічної культури (з 26% до 18%), що свідчить про прагнення співробітників до зниження рівня формалізації та бюрократичності у внутрішніх процесах. Водночас значно зростає частка адхократичної культури (з 22% до 27%), яка пов'язана з розвитком інноваційності, гнучкості та підприємливості.

Найбільшу підтримку працівників отримує кланова культура (зростання з 28% до 32%), що підтверджує важливість командності, взаємної підтримки та клієнтоорієнтованості у роботі сервісної компанії. Ринкова культура залишається відносно стабільною (24% → 23%), що свідчить про збереження орієнтації на результативність та ефективність.

Таким чином, результати опитування показують, що працівники «Нової пошти» прагнуть до більшої гнучкості, інноваційності та командної взаємодії, зменшуючи роль жорстких правил і процедур, притаманних ієрархічній культурі. Це підтверджує актуальність трансформації корпоративної культури компанії в умовах сучасних викликів.

УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ ДО БРЕНДУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

Дяків Н.І., здоб. ВО

Львівський національний університет ім. Івана Франка

Феномен довіри до брендів перебуває в центрі уваги дослідників у галузі маркетингу та репутаційного менеджменту, оскільки непередбачувані шоки здатні змінити ставлення споживачів без тривалих перехідних періодів. Відзначимо, що кризові обставини, пов'язані з економічною нестабільністю або військовими діями, додатково ускладнюють завдання маркетологів, адже на споживчу поведінку чинить вплив не тільки зниження купівельної спроможності, а й зрушення у свідомості аудиторії [1, с. 242].

Важливою теоретичною основою є концепція Келлера, яка визначає складові капіталу бренду: прихильність, асоціації, якість і впізнаваність [35, с. 147]. Якщо хоча б один із цих елементів підривається, страждає вся система, а відновлення довіри потребує часу й ресурсів. Прикладом українського ринку є бренди, які продовжували роботу під час війни – Rozetka, Monobank, Nova Poshta, ATB, Silpo, «Укрзалізниця» [2]. Вони здобули додаткову довіру завдяки підтримці клієнтів у складних умовах. Натомість компанії, які не змогли забезпечити якісний сервіс чи допустили зволікання з реакцією на скарги, втратили частину репутації.

Для оцінки рівня довіри застосовують різні індикатори: Net Promoter Score (NPS), Brand Advocacy Index, індекси задоволеності [3, с. 53]. Вони дозволяють кількісно виміряти, наскільки клієнти готові рекомендувати бренд іншим, як швидко компанія реагує на проблеми та наскільки позитивний загальний досвід взаємодії. У дослідженнях також висувуються гіпотези: зростання негативних відгуків знижує довіру (H1), швидке реагування здатне відновити лояльність (H2), соціальна активність компанії зміцнює бренд (H3), а розвиток онлайн-каналів прискорює відновлення репутації (H4).

Методи якісних і кількісних досліджень у цій сфері поєднують: опитування клієнтів, аналіз контенту соціальних мереж, глибинні інтерв'ю з маркетологами та аналіз вторинних даних. Практика доводить, що бренди, які ведуть відкриту комунікацію та демонструють прозорість, відновлюють довіру значно швидше.

Так, цифрові компанії на кшталт Monobank за рахунок оперативних push-повідомлень, чат-ботів і гнучких сервісів відновлюють лояльність клієнтів швидше, ніж традиційні офлайн-структури на кшталт «Укрзалізниці».

Особливу роль відіграють не лише раціональні стимули (ціна, знижки, швидкість обслуговування), але й емоційний фактор. Соціальні ініціативи, акції підтримки населення, чітка позиція компанії під час криз викликають у споживачів відчуття солідарності, яке інколи є важливішим за економічні вигоди. Саме емоційний зв'язок дозволяє бренду перетворювати клієнтів на адвокатів бренду навіть у складних обставинах.

У підсумку весь аналіз доводить, що системна й завчасна робота над репутацією зменшує збитки від раптових ударів і забезпечує вищу еластичність бренду під час потрясінь. Інтеграція цифрових комунікацій (чат-ботів, e-commerce-платформ, мобільних додатків, CRM-систем) підвищує можливості швидкого реагування та персональної взаємодії з клієнтом. Як наслідок, довіра не розчиняється в кризових умовах, якщо бренд будує тривалі стосунки з аудиторією й докладає зусиль для реальної допомоги. У цьому контексті спрацьовує правило: криза виявляється не лише загрозою, а й простором для посилення ціннісного образу в очах суспільства [5, с. 92].

Інформаційні джерела:

1. Волкова Н. В., Березіна Л. М., Бара Б. С., Синиченко А. М. Ділова репутація у стратегії просування продукції переробних підприємств. Наука і техніка сьогодні. 2023. № 11(25). С. 242–255. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11\(25\)-242-255](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11(25)-242-255).
2. Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. №1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8551>.
3. Ковальчук О. А. Управління брендом як складова бренд-менеджменту. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2018. № 11(39). С. 52–55.
4. Ляшенко О. М., Дмитрук Є. В. Репутація підприємства як чинник, що впливає на його економічну безпеку. Вчені записки університету «КРОК». 2008. Вип. 18, т. 4. С. 109–115.
5. Федорів Т. Сутність та інструменти репутаційного менеджменту у сфері державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. 2013. Вип. 1. С. 88–94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2013_1_13 (дата звернення: 03.10.2025).

ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РИНКУ НАФТОПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ

Епископосян А.М., здоб. ВО
Нагасв В.М., д-р пед. наук, проф.

Державний біотехнологічний університет

Метою дослідження є аналіз інноваційних процесів операційного менеджменту на ринку нафтопродуктів в Україні, визначення основних напрямів впровадження цифрових технологій у логістиці, обліку та управлінні поставаннями, а також оцінка їх впливу на ефективність, прозорість і стійкість функціонування ринку в умовах сучасних викликів.

За Стратегію енергетичної безпеки країни на період до 2025 року (затверджена Кабінет міністрів України (КМУ) у 2021 р.) зберігається високий рівень залежності від імпорту деяких видів енергоресурсів, значний відсоток зношеності основних фондів паливо-енергетичного комплексу, відсутність енергетичних резервів тощо. Стратегічний підхід є особливо важливим для

такої складної галузі, як енергетика. Нестабільність геополітичної ситуації, обмежені енергетичні ресурси, необхідність екологічного розвитку та інші фактори потребують забезпечення прогнозованого розвитку й стійкості операційного менеджменту [1].

Термін «операції» є досить широким і стосується промислового та сільськогосподарського виробництва, а також надання послуг організацією будь-якого типу (державною, приватною тощо). Операційний менеджмент - це термін, що походить від англійського Production and Operations Management, що в перекладі означає управління виробництвом. Операційна система включає сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної, підсистеми забезпечення; підсистеми планування і контролю [2].

Аналіз цифрових основ операційного менеджменту проведемо на прикладі ПАТ «Укрнафта», яке є одним з найбільших нафтовидобувних і нафтопродуктових компаній України, яка активно впроваджує цифрові технології у свої операційні процеси. У контексті цифровізації операційного менеджменту компанія зосередила увагу на кількох ключових напрямках: стрімке прискорення цифрової трансформації; впровадження автоматизованих систем диспетчеризації та GPS-моніторингу транспорту; використання хмарних технологій для управління ланцюгами постачання; інтеграція систем кібербезпеки для захисту комерційних даних [3].

Щоб удосконалити операційну систему управління ПАТ «Укрнафта» пропонуються такі напрями удосконалення:

1. Інтеграція сучасних інформаційних систем управління (впровадження комплексних ERP-систем (Enterprise Resource Planning) для централізованого обліку та контролю всіх операційних процесів нафтопродуктового ринку).

2. Розвиток автоматизованого моніторингу та аналітики (використання IoT-технологій (інтернет речей) для моніторингу рівня запасів, стану інфраструктури та якості продуктів у режимі реального часу).

3. Запровадження блокчейн-технологій (використання блокчейн-рішень для підвищення прозорості операцій, забезпечення надійного обліку руху нафтопродуктів та запобігання шахрайству).

4. Посилення кібербезпеки (розробка та впровадження сучасних заходів захисту даних для запобігання кібератакам і втраті критичної інформації).

5. Цифрова трансформація логістичних процесів (оптимізація транспортних маршрутів, планування постачань та управління складами за допомогою цифрових рішень на базі великих даних та штучного інтелекту).

6. Підвищення цифрової компетентності персоналу (системне навчання співробітників навичкам роботи з цифровими інструментами та сучасними платформами управління).

7. Розширення партнерських мереж через цифрові платформи (використання спеціалізованих онлайн-платформ для налагодження швидкої співпраці між виробниками, постачальниками та дистриб'юторами нафтопродуктів).

Для ефективної реалізації цих заходів потрібно впроваджувати сучасні логістичні системи на підприємстві, які повинні охоплювати процеси закупівлі,

виробництва та розподілу продукції й узгоджуватись між ними. Особливість управління інноваціями полягає в тому, що об'єктами управління є основні та забезпечувальні процеси, які є складовими одного цілого і поєднані між собою суб'єктами, які залучені до процесу реалізації інновацій. Модернізована система буде більш гнучка, продуктивна та економна, функції керування системою будуть об'єднані з функціями, які виконують GPRS-модеми.

Висновки. Впровадження інноваційних засад удосконалення операційного менеджменту ринку нафтопродуктів в Україні є необхідною умовою для підвищення ефективності логістичних процесів, моніторингу запасів та управління ланцюгами постачання. Використання сучасних цифрових технологій - автоматизованих систем обліку, аналітики великих даних, блокчейн-рішень - сприяє підвищенню прозорості операцій, мінімізації втрат і підсиленню контролю над якістю продукції. Впровадження цифрових інструментів особливо важливе в умовах воєнного стану, коли стабільність постачань і гнучкість управління ресурсами мають критичне значення для енергетичної безпеки країни.

Інформаційні джерела:

1. Міністерство енергетики України. Розвиток ринку нафтопродуктів в умовах цифровізації [Електронний ресурс]. 2023. URL: <https://mev.gov.ua/>
2. Іванченко О.В. Цифрова трансформація операційного менеджменту нафтогазового сектору України. *Науковий вісник Політехнічного інституту*. № 4(86), 2022. С. 45–51.
3. ПАТ "Укрнафта". Річний звіт про діяльність та стратегії цифровізації [Електронний ресурс]. 2023. URL: <https://www.ukrnafta.com/>

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Ємець В.М., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

У сучасних умовах підвищеної залежності економіки від інформаційних технологій, цифровізація процесів управління змінює підходи до реалізації інноваційних ініціатив. Одним із пріоритетів стає усвідомлення ризиків, пов'язаних із впровадженням нових ідей, технологій та моделей організації праці. Особливо актуальним це питання є у зв'язку з високою вартістю помилок, які можуть виникати внаслідок недостатнього аналізу перед запуском нових проєктів.

Інноваційні проєкти мають багато складових, що пов'язані з непередбачуваністю результатів, що може стосуватись як технологічної частини, так і організаційної сторони. Саме тому розробка механізмів, які дозволяють заздалегідь оцінити потенційні ризики, знизити ймовірність негативних наслідків і створити ефективну модель реагування є необхідною

умовою управління розвитком [1].

У теоретичних і прикладних дослідженнях наголошується на необхідності чіткого розмежування джерел небезпек на:

- внутрішні, що пов'язані з обмеженістю ресурсів, недосконалістю управлінських процедур;

- зовнішні, які пов'язані зі зміною ринкових умов, регуляторними нормами або технологічними зрушеннями [1, 3]. Зокрема, цифрові процеси в управлінні все частіше застосовуються не лише для аналізу, але й для прогнозування ситуацій із високим ступенем невизначеності.

Цифровізація значно вплинула на характер управлінських рішень. Системи збирання та обробки даних, аналітичні модулі, автоматизовані алгоритми - усе це дозволяє не лише реагувати на зміни, а й будувати нову модель взаємодії між працівниками, підрозділами та контрагентами [3]. Водночас самі інструменти цифрового управління також можуть виступати джерелом ризику, особливо в умовах низької кваліфікації персоналу або технічної неготовності до переходу на інший формат діяльності.

У сучасних публікаціях розглядається також підхід до інтеграції управління ризиками на ранніх етапах реорганізації. Йдеться про ситуації, коли структура управління змінюється відповідно до цілей оновлення через перебудову процесів, автоматизацію, оптимізацію витрат або підвищення рівня координації між елементами системи [4].

Підвищення ефективності взаємодії в межах інноваційних проєктів можливе за умов належного прогнозування ймовірних відхилень, а також впровадження процедур моніторингу, що дозволяє не лише своєчасно виявити порушення, а й пристосувати модель управління до нових умов без повної перебудови всієї системи. Окремі моделі ризик-менеджменту передбачають сценарне планування, оцінку економічних наслідків та постійне оновлення бази даних про потенційні збої [2].

Отже, реінжиніринг процесів, як свідчать останні публікації, дозволяє не лише оновити технологічний підхід, а й краще розуміти взаємозв'язок між ризиками, витратами та очікуваними змінами. При цьому значну роль відіграє точність формування цілей, чітке визначення пріоритетів та послідовність дій на кожному з етапів.

Ефективне управління ризиками в інноваційній діяльності потребує не лише використання сучасних цифрових засобів, але й переосмислення логіки прийняття рішень. Прогнозування, моделювання ситуацій, оцінка наслідків і своєчасне реагування - це основа стабільного розвитку проєктів в умовах технологічних змін. При цьому досягнення довготривалого ефекту можливе лише за наявності системного підходу до аналізу взаємопов'язаних процесів, чіткого розуміння цілей і відповідального використання наявних ресурсів.

Інформаційні джерела:

1. Mandych O., Zaika S., Zaika O., Zhyliakova O., Blyzniuk O. Risk management of innovation activities in the digital ecosystem. *Scientific journal Innovations in scientific, technical and social ecosystems*. 2023. № 6. P. 24-45. DOI: <https://doi.org/10.56378/MOZS20231805>

2. Mandych O., Mykytas A., Ustik T., Zaika S., Zaika O. The development of theoretical, methodological and practical recommendations of the innovative development vectors of business process reengineering and strategic management of enterprises. *Technology Audit and Production Reserves*. 2021. № 6 (4(62)). P. 21-25. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2021.249830>

3. Головка О., Ткаченко Ф. Цифровізація бізнес-процесів: передумови та тенденції. *Управління розвитком складних систем*. 2025. № 62. С. 62-71. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.62-71>

4. Заїка С., Харчевнікова Л., Заїка О. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент ефективного управління підприємствами. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 49-54. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.8>

РОЗВИТОК ЕКОСИСТЕМИ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПІСЛЯВОЄННИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Заїка С.О., канд. екон. наук, проф.
Державний біотехнологічний університет

Стартапи в Україні дедалі більше визначаються як носії інноваційних ідей та чинник економічного розвитку, адже їхня діяльність пов'язана з формуванням нових технологічних рішень і створенням доданої вартості. Водночас функціонування таких проєктів залежить від наявності розвиненої екосистеми, яка поєднує організаційні, фінансові та науково-дослідницькі складові, забезпечуючи передумови для їхнього зростання. Саме в такому контексті відзначається, що «екосистема стартапів України потребує комплексної підтримки з боку держави, освітніх інституцій та бізнесових структур» [2], адже від її стану безпосередньо залежить можливість розвитку інноваційних проєктів.

В умовах війни питання виживання та розвитку стартапів набуває особливої ваги, оскільки зростає потреба у нових формах фінансування, у залученні міжнародних партнерів і в пошуку нестандартних управлінських рішень. Дослідники слушно підкреслюють, що «розвиток екосистеми стартапів України в час війни супроводжується серйозними проблемами фінансового, організаційного та інфраструктурного характеру» [1], проте навіть за таких умов вони залишаються джерелом інноваційної активності, що свідчить про те, що функціонування стартапів не обмежується економічним виміром, а має соціальний ефект через створення нових робочих місць і підвищення ролі молодих спеціалістів у процесах модернізації.

Важливо наголосити на тому, що в Україні формується нова модель підтримки стартапів, що включає як традиційні банківські кредити, так і альтернативні фінансові інструменти. З цього приводу зазначається, що «альтернативні джерела фінансування, серед яких венчурний капітал, краудфандинг і державні грантові програми, стають особливо значущими для розвитку стартапів в умовах війни» [5], адже саме вони дозволяють підтримати розвиток нових ідей за браком класичних механізмів. Такий підхід створює

додаткові можливості для розширення участі приватного сектору й міжнародних донорів у розвитку національної інноваційної екосистеми.

Значну роль у цьому процесі відіграє сфера інформаційних технологій, яка визначається як найбільш перспективна для створення стартапів в Україні. Саме тут найактивніше розвиваються команди, здатні швидко впроваджувати програмні рішення, орієнтовані на внутрішній і міжнародний ринки. Не випадково у дослідженні [3] відзначено, що «ІТ-стартапи перетворюються на драйвер інноваційної економіки, формуючи умови для зростання конкурентоспроможності країни», що підтверджує їхню роль як каталізатора технологічних змін.

Крім того, сучасні стартапи в Україні розглядаються не лише як економічні суб'єкти, але й як важливий елемент інноваційної системи держави, здатний реалізовувати наукові результати у прикладних проєктах. Як зазначено у дослідженні [4], «стартап є засобом реалізації інноваційного потенціалу, який створює умови для комерціалізації наукових досліджень і технологічних розробок», що означає, що роль стартапів виходить за межі підприємницької діяльності, адже вони фактично формують нову модель взаємодії між освітою, наукою та економікою.

Отже, дослідження розвитку екосистеми стартапів в Україні показує, що їхнє значення виходить далеко за межі локальних економічних процесів і відображає ширші тенденції модернізації суспільства. Стартапи стають тим середовищем, у якому поєднуються підприємницькі ініціативи, інноваційні розробки та потреби ринку, створюючи нові можливості для зростання як у воєнний, так і у післявоєнний період.

Особливу роль у цьому відіграє розбудова фінансових механізмів підтримки, що включають як класичні інструменти, так і альтернативні джерела ресурсів, які забезпечують ефективність функціонування інноваційних проєктів навіть у складних умовах. Саме різноманітність фінансових каналів робить можливим існування стартапів, які не мають доступу до традиційних кредитних програм.

Водночас інформаційні технології виявляються найбільш перспективною сферою для розвитку нових проєктів, адже саме вони здатні швидко масштабуватися, інтегрувати наукові розробки у практичну площину та формувати нові напрями економічного зростання, що підкреслює значення стартапів як посередника між академічними знаннями та прикладними потребами ринку.

Таким чином, екосистема стартапів в Україні є цілісною структурою, що поєднує фінансові, технологічні та наукові складові, забезпечуючи інтеграцію країни в сучасний інноваційний простір.

Інформаційні джерела:

1. Дума О.І., Качмар Г.Я. Розвиток екосистеми стартапів України в час війни: проблеми та виклики. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № (2) 12. С. 269-285. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.269>
2. Копилюк О.І., Міценко Н.Г., Мішук І.П. Формування екосистеми стартапів в Україні: теоретичні засади, стан, потенціал зростання. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025.

№ 82. С. 79-88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-12>

3. Мельнічук Л.В., Волков Є.Г., Закревський А.В. IT-стартап як драйвер інноваційної економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. № 3. С. 39-46. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.030514>

4. Міценко Н., Міщук І. Стартап як інструмент реалізації інноваційного потенціалу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340 (2). С. 471-475. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-74>

5. Соколова А.М., Соколов О.С. Альтернативні джерела фінансування стартапів в Україні в умовах війни // *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів: вид-во Львівського торговельно-економічного університету. 2025. С. 206-207.

CRM-СИСТЕМИ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ЯК ТЕХНОЛОГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

Заманзаде А.Х. огли, здоб. ВО

Міжрегіональна академія управління персоналом

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та швидких змін на ринку ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами та автоматизація маркетингових процесів стають ключовими чинниками успіху бізнесу [1]. CRM-системи (Customer Relationship Management) і автоматизація маркетингових процесів дозволяють оптимізувати взаємодію з клієнтами, підвищити рівень обслуговування та збільшити лояльність споживачів [2, 3].

CRM-системи дають можливість інтегрувати дані з різних каналів комунікації, аналізувати поведінку клієнтів і створювати персоналізовані пропозиції [1; 4]. Автоматизація маркетингу забезпечує сегментацію аудиторії, автоматичне надсилання комунікацій і відстеження ефективності кампаній у реальному часі [2, 5].

Дослідження показують, що підприємства, які активно використовують CRM та автоматизовані маркетингові технології, демонструють зростання продажів, скорочення витрат на залучення клієнтів і підвищення задоволеності споживачів [3, 4]. В Україні впровадження таких технологій особливо актуальне для малого та середнього бізнесу, який прагне підвищити конкурентоспроможність у складних економічних умовах та умовах післявоєнного відновлення [1; 2].

Інтеграція CRM-систем з інструментами автоматизації маркетингу створює єдину платформу для управління взаємовідносинами з клієнтами та реалізації маркетингових стратегій [1, 2]. Це дозволяє покращити персоналізацію комунікацій, оптимізувати процеси між відділами продажів і маркетингу, підвищити ефективність роботи та отримувати комплексні звіти про взаємодію з клієнтами та результативність кампаній [3; 5].

Впровадження таких інтегрованих систем сприяє підвищенню лояльності клієнтів, збільшенню ефективності продажів, зниженню витрат на операційні процеси та покращенню аналітики [1; 4]. Ці фактори зміцнюють позиції підприємства на ринку та забезпечують стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [2, 3].

Інтеграція CRM-систем з інструментами автоматизації маркетингу є стратегічним кроком для підприємств, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність. Для ефективного впровадження необхідно оцінити потреби бізнесу, обрати відповідні інструменти, забезпечити навчання персоналу та регулярно моніторити результати [1; 5]. Застосування цих рекомендацій дозволить максимально ефективно використовувати можливості CRM та автоматизації маркетингу для досягнення конкурентних переваг [2, 3].

Інформаційні джерела:

1. Yoo, J.W., Kim, S.H., Lee, D. *The impact of AI-enabled CRM systems on organizational competitive advantage*. ScienceDirect, 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024124231>
2. Alnofeli, K.K., Alnuaimi, A., Omar, R. *AI-powered CRM capability model: Advancing marketing ambidexterity*. ScienceDirect, 2026. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401225001136>
3. Dewicka, A., Kowalski, M., Nowak, P. *The CRM system and its role in raising the competitiveness of enterprises*. Biblioteka Nauki, 2019. URL: <https://bibliotekanauki.pl/articles/957567.pdf>
4. Liu, A.Z., Smith, J., Johnson, R. *How do competitive environments moderate CRM value?* University of Connecticut, 2013. URL: <https://marketing.business.uconn.edu/wp-content/uploads/sites/724/2014/08/how-do-competitive-environments-moderate.pdf>
5. InsightsCRM, Miller, T., Brown, S. *Why CRM Software is Essential for Business Growth in 2025*. InsightsCRM, 2025. URL: <https://www.insightscrm.com/article/how-crm-software-drives-business-growth-in-competitive-markets>

СОЦІАЛЬНА СПРЯМОВАНІСТЬ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ БІЗНЕСУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ЇЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Захарчин Р. М., канд. екон. наук, доц.

Львівський національний університет ім. Івана Франка

В сучасних реаліях війни в Україні чимало суб'єктів соціальної відповідальності, серед яких – як українські, так і міжнародні організації, бізнесові структури, громадські об'єднання та інші – активно долучилися до соціально відповідальних практик, спрямованих на зміцнення обороноздатності країни, збереження та ефективного функціонування вітчизняної економіки та підтримку потерпілих громадян. Такі ініціативи наочно демонструють, якою важливою є соціальна відповідальність у часи викликів та криз, підкреслюють необхідність

об'єднання зусиль бізнесу й громадянського суспільства та доводять доцільність й спроможність такої синергії для досягнення спільної мети.

Окрім цього, міжнародний досвід свідчить, що найбільших успіхів на шляху запровадження сталого розвитку досягли ті країни, які застосували ринкові технології, «що сприяли дотриманню певних обмежень, подоланню значних перешкод, запровадженню нових стандартів, нормативів тощо. Найбільш впливовим важелем на шляху впровадження сталого розвитку стала соціальна відповідальність» [1, с. 19].

Утвердження та адаптація соціальної відповідальності до реалій війни в Україні постають важливими не лише з огляду на локальні, корпоративні інтереси бізнесових структур, але й набувають ваги в контексті загальнодержавних економічних та соціальних підходів. Зосередження на потребах та проблемах суспільства, а не на виключно комерційних інтересах та прибутках, «інновації та цифровізація, двостороння прозора комунікація щодо діяльності й підтримки, надання фінансової та етичної підтримки працівникам, фандрайзингова діяльність – це майбутнє етики, культури й стратегії розвитку соціальної відповідальності бізнесу» [2, с. 414].

Концепція соціальної відповідальності, або її ідея «полягає в тому, що бізнес повинен поєднувати прибуткові види діяльності з діяльністю, що приносить користь суспільству. Тобто соціально-відповідальна бізнесова структура не повинна працювати виключно для максимізації прибутку, а має приймати рішення та виконувати дії, які є прийнятними з точки зору цілей і цінностей суспільства» [3, с. 95].

Стосовно бізнесу соціальну відповідальність позиціонують як корпоративну соціальну відповідальність, яка спрямована на реалізацію ринкових стратегій й маркетингових технологій, які сприятимуть встановленню етичного балансу між дуальним завданням – прагненням до прибутку та користі для суспільства в цілому, враховуючи появу нових соціальних норм.

І тут перед бізнесовими структурами відкривається широке поле діяльності, чимало зон, які існують в сфері суспільних інтересів, де є можливості застосування різних підприємницьких підходів, ринкових маркетингових технологій як для досягнення комерційного успіху, так і для набуття позитивного іміджу на профільному ринку.

Серед таких підходів та технологій можна виокремити, зокрема – дотримання стратегії публічності й прозорості бізнесу.

Публічність, доброчесність, довіра та прозорість бізнесу сьогодні – одні з фундаментальних умов виживання та вагомих чинників стабілізації української економіки.

Прозорість і довіра між суспільством, державою та бізнесом полягають не тільки у звітності останнього, але й покликані проявлятися у його готовності до чесного партнерства та готовності діяти відкрито у будь-яких, зокрема і у кризових умовах. Для багатьох підприємницьких структур, які усвідомлюють, що без відкритих правил гри неможливі ні обороноздатність країни, ні відновлення експорту, ні стійкість економіки та її сталий розвиток, публічність стала визначальним стратегічним маркетинговим вибором.

В якості прикладу можна привести досвід української компанії «Астарта» для якої публічний статус – це не просто юридичний факт, а стратегічний і ціннісний вибір, який формує культуру ефективного управління, позитивну репутацію та довіру серед усіх стейкхолдерів. За час існування «внесок «Астарті» в економіку України оцінено у понад 3,12 млрд доларів США – показник, що демонструє, як публічність і відповідальність компанії трансформуються в реальний економічний ефект для країни» [4], як відкритість і прозорість створюють основу для глобальних і локальних партнерств, залучення інвестицій в інновації та створення сучасних виробництв навіть у найскладніших умовах війни.

В сучасному глобалізованому світі публічність бізнесу позитивно відображається в контексті міжнародної співпраці, - багато фахівців вважають її «ключем до міжнародного фінансування», сприймають як карт-бланш довіри й успіху на світових ринках товарів і послуг.

Зокрема міжнародні фінансові установи оцінюють українські підприємницькі структури не в останню чергу за принципами прозорості, доступності, чіткої підзвітності, активної комунікації та реального стратегічного бачення розвитку бізнесу. Доступ до інформації про діяльність сприяє залученню фінансування та інвестицій, формує позитивний імідж та довіру партнерів, підвищує стійку привабливість бізнесу навіть під час війни чи інших суспільних викликів і криз.

Міжнародна економічна спільнота приємно вражена тим, як вітчизняні бізнесові структури, незважаючи на війну, продовжують продукувати та експортувати високоякісну продукцію, залишаючись сучасними та технологічно конкурентноспроможними.

Досвід «Астарті» та інших «підприємств-однодумців» свідчить, що прозорість і публічність бізнесу – це далеко не тільки етичні принципи, а й ринкові стратегічні технології розвитку підприємств та економіки країни. Правдивість та відкритість формує довіру суспільства, влади, інвесторів та партнерів, сприяє міжнародному фінансуванню, впровадженню сучасних виробництв, створенню сучасної високоякісної продукції, росту конкурентноспроможності. Окрім цього, під час військової агресії публічний, прозорий бізнес стає архіважливим для стійкості економіки країни, підтримки її обороноздатності, відновлення експортних комунікацій.

Публічність в бізнесі – це не тільки етичний, юридичний, чи філантропічний статус, це водночас стратегічний вибір, що формує реальний позитивний економічний ефект для України, інтегрує її в глобальні ринки та створює додатковий ціннісний ресурс для держави, суспільства та майбутньої перемоги.

Інформаційні джерела:

1. Охріменко, О. О. Соціальна відповідальність: навчальний посібник / О. О. Охріменко, Т. В. Іванова. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 157 с.
2. Червінська, Л., Червінська, Т., Каліна, І., Коваль, М., Шуляр, Н., & Чернишов, О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 2023. 6(53). С. 405-416.

3. Стойко І. Шерстюк Р., Долубовська О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 93-106. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22siiipp.pdf>

4. Довіра, публічність та розвиток: чому прозорість важлива для бізнесу та країни – досвід «Астарти» та думки експертів. URL: https://epravda.com.ua/projects/chomu-prozorist-810696/?_gl=1*12zimmy*_ga*MTQ2MjM1OTA0OS4xNzQ0MTQ5NjEw*_ga_6ELQ7YCNBS*c zE3NTYwMTg0MTQkbzYzJGcxJHJQxNzU2MDE4ODk1JGo2MCRsMCRoMA

РОЛЬ ВІЗУАЛЬНОГО КОНТЕНТУ В ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЯХ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Іщук Ю.Р., здоб. ВО

Львівський національний університет ім. Івана Франка

«Візуальний контент – це більше, ніж просто декорація. Він впливає на те, як люди почуваються, думають і реагують. Правильні зображення можуть зробити продукт більш бажаним, зміцнити довіру до бренду та спонукати споживачів діяти. З іншого боку, невдало підібрані візуальні елементи можуть викликати плутанину, знизити довіру та відштовхнути потенційних покупців» [1].

Серед усіх форматів саме зображення та відео залишаються ключовими, адже їхнє застосування залежить від особливостей бренду, продукції та медіа-платформи, де відбувається просування. До поширених типів зображень у рекламі належать GIF-зображення, скріншоти, діаграми, цитати та опитування. Наприклад, скріншоти використовуються для демонстрації вигляду або процесу роботи застосунків, а цитати – для залучення користувачів і збільшення репостів.

Люди реагують передусім на зовнішній вигляд – перше враження визначає, чи зверне користувач увагу на бренд. Статистика свідчить, що пам'ять людини утримує лише 10% прочитаного, але 65% побаченого, тому візуальний контент є ключовим у комунікації між брендом і споживачем [1].

За результатами досліджень, 37% маркетологів вважають візуальний контент найважливішим типом контенту, що підтверджує його значення для залучення аудиторії [2]. Сучасні медіа-платформи дають змогу ефективно використовувати візуальні формати для підвищення трафіку та зацікавлення споживачів.

Важливу роль у сприйнятті візуального контенту відіграють кольори. Вони формують асоціативні ряди у свідомості споживача та створюють стійкі образи бренду. Наприклад, поєднання червоного та жовтого кольорів асоціюється з брендом McDonald's, а синій – із продукцією Nivea. Кольори мають психологічний вплив: червоний стимулює енергію та апетит, синій викликає заспокоєння, зелений – відчуття натуральності, рожевий – ніжності [3].

Відео є потужним засобом просування, адже дозволяє демонструвати товар у дії, створює ефект присутності та довіри, особливо коли в кадрі присутня людина, що «спілкується» із глядачем. Завдяки своїй здатності передавати

інформацію в цікавий та залучаючий спосіб, відео допомагає бізнесам ефективніше комунікувати зі своєю аудиторією. Прикладом ефективною відеореклами є кампанія бренду Lay's, де показано процес виробництва чіпсів від картоплини до готової продукції, що сприяло зростанню продажів [4].

Використання візуального контенту відіграє одну з найголовніших ролей у процесі залучення клієнтів через рекламну діяльність. Розуміння ролі візуального контенту та правильне застосування новітніх технологій дозволяє здійснювати ефективну рекламну діяльність, а також раціонально розподіляти ресурси та бюджет компанії [5].

Тренди та інновації у сфері візуального маркетингу визначають розвиток сучасних рекламних стратегій та підходів до взаємодії зі споживачами. У динамічному цифровому середовищі візуальний контент відіграє ключову роль у створенні емоційного зв'язку з брендом та підвищенні ефективності маркетингових кампаній. Завдяки технологічним досягненням з'являються нові формати, які змінюють традиційні підходи до створення та використання візуальної реклами [6].

Сучасний темп життя змушує людей раціональніше використовувати свої часові ресурси. Якщо перед користувачем стоїть вибір – прочитати рекламне повідомлення чи переглянути коротке відео тривалістю 10 секунд, більшість обирає саме відео. Тому зростає значення коротких динамічних відеоформатів у цифровому маркетингу.

Молодь є найактивнішою аудиторією споживання візуального контенту. Соціальні мережі, такі як Instagram, TikTok і Facebook, стали основними майданчиками для реалізації візуальних стратегій брендів. Їхня популярність пояснюється здатністю залучати користувачів за допомогою коротких, динамічних і візуально привабливих форматів. Ключовою особливістю цих платформ є ефективне використання візуального контенту для створення емоційного зв'язку з аудиторією [5].

Серед сучасних технологій варто виділити анімацію, інтерактивні елементи, AR (доповнену реальність) та VR (віртуальну реальність). Вони дозволяють брендам створювати глибшу взаємодію зі споживачами. Наприклад, меблеві бренди, на кшталт IKEA, дають змогу візуалізувати, як меблі виглядатимуть у реальному просторі. Такі інструменти підвищують рівень залученості й довіри до бренду [7].

Окреме місце в цифровізації маркетингу займає використання штучного інтелекту (ШІ). Сучасні технології дозволяють автоматизувати створення персоналізованого контенту, оптимізувати рекламні кампанії та навіть генерувати озвучення відео. Прикладом може бути рекламний ролик компанії Squarespace, де було використано озвучку, створену за допомогою ШІ, що дозволило оптимізувати витрати та водночас зберегти привабливість контенту [2]. Компанії активно використовують 3D-графіки та голограми у рекламі. Ці технології дозволяють створювати тривимірні образи товарів, залучаючи споживачів через ефект реалістичності. Застосування 3D-глибини використовується також у дизайні продуктів, архітектурі та цифровій презентації [8].

Роль візуального контенту в цифрових маркетингових технологіях сучасних підприємств є визначальною для формування конкурентоспроможності та впізнаваності бренду. У світі, де споживач щодня має справу з величезним потоком інформації, саме візуальні образи здатні миттєво привернути увагу, викликати емоції та сформувати довіру до продукту.

Завдяки розвитку технологій – від інтерактивних відео та анімації до доповненої реальності, штучного інтелекту й 3D-графіки – візуальний контент перетворюється на потужний інструмент комунікації між брендом і споживачем. Він не лише інформує, а й створює унікальний досвід взаємодії, що підсилює лояльність аудиторії.

Інформаційні джерела:

1. The Psychology of Visual Content: How Images Influence Consumer Behavior. ForCreator. URL: <https://forcreators.com/the-psychology-of-visual-content-how-images-influence-consumer-behavior/> (Дата звернення 06.10.2025).
2. Visual Content. BACKLINKO. 2025. URL: <https://backlinko.com/hub/content/visual> (Дата звернення 06.10.2025).
3. Значення кольорів у дизайні та маркетингу і загалом у житті. Bazilik. 2021. URL: <https://bazilik.media/znachennia-koloriv-u-dyzajni-ta-marketynhu/> (Дата звернення 06.10.2025).
4. Роль відеомаркетингу у сучасних стратегіях просування бренду. Комунікаційне digital-агентство «Mas Agency». URL: https://mas-agency.com.ua/blog/article/?id=49&srsltid=AfmBOoqWStp7mjm8MKopzJ9HsvH0z3La62dpwzWOsm_ol87IqqU8dF7v (Дата звернення 06.10.2025).
5. The Role of Visual Content in Content Marketing Success. BlueTone. 2024. URL: https://www.bluetonemedia.com/Blog/visual-content-for-content-marketing__ (Дата звернення 06.10.2025).
6. Kress G., van Leeuwen T. Reading Images - The Grammar of Visual Design. Journal of Foreign Studies, 2017. Vol.33, No.6. pp. 164-168. DOI: 10.25073/2525-2445/vnufs.4217.
7. Кейс IKEA: історія і комунікації шведського бренду. Bazilik. 2020. URL: <https://bazilik.media/kejs-ikea-istoriia-i-komunikatsii-shvedskoho-brendu/> (Дата звернення 06.10.2025).
8. Fixation prediction for advertising images: Dataset and benchmark. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1047320321002339> (Дата звернення 06.10.2025).

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ЗАСАДАХ РЕСУРСООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

Каламан О.Б., д-р екон. наук, доц.

Харенко Д.О., канд.техн. наук, доц.

Одеський національний економічний університет

Згідно ресурсо-орієнтованого підходу, конкурентоспроможність підприємства впливає з його здатності ефективно купувати та розподіляти ресурси. Керівники вищого рівня підприємств несуть основну відповідальність за прийняття рішень щодо його ресурсів. Ідентифікація, придбання, розвиток та використання ресурсів підприємства є діяльністю, що базується на знаннях в частині прийняття управлінських рішень. Доступ до знань про існуючі ресурси є важливим для підприємства під час прийняття рішень про те, як розподіляти ці ресурси в рамках операційного планування його діяльності [1]. Окрім прийняття рішень щодо розподілу існуючих ресурсів у контексті існуючих операцій, підприємствам також необхідно визначати нові можливості та ресурси для підтримки своєї конкурентоспроможності. Такі рішення вимагають даних, яких може ще не існувати, наприклад, прогнозування розвитку операційного середовища підприємства та його потенційного впливу на потреби в ресурсах [2].

Підприємства збирають дані з різних джерел та аналізують їх, використовуючи різноманітні методи та моделі, щоб отримати актуальну інформацію щодо придбання і розподілу ресурсів [3]. Цифровізація та постійний розвиток технологій надали підприємствам низку нових можливостей для збору, зберігання, управління та обміну даними, а також постійно вдосконалювані інструменти бізнес-аналітики для отримання інформації з цих даних. Підприємства інвестують кошти у розвиток бізнес-аналітики, щоб підвищити ефективність та кількість прийняття рішень, заснованих на фактах. Використовуючи бізнес-аналітику, підприємства прагнуть швидше приймати більш ефективні рішення [4] для покращення своїх бізнес-процесів [5].

Методи обробки даних відіграють центральну роль у підтримці впровадження бізнес-аналітики на підприємствах [6]. Їхня власна відповідальність полягає у прийнятті складних стратегічних рішень щодо довгострокового розподілу ресурсів підприємства, що впливає на їхнє використання, та пов'язані з цим рішення на нижчому рівні організації. Хоча здатність команди підтримувати прийняття управлінських рішень є вирішальною, ті, хто отримує аналітичні результати також повинні розуміти, коли і як саме їх використовувати як частину процесу прийняття рішень [7].

Використання бізнес-аналізу на підприємствах було широко вивчено [8]. Дослідниками був визначений бізнес-аналіз як інструмент, здатний допомогти менеджерам у складних завданнях [4]. Стратегічне прийняття рішень пов'язане з такою складністю, і воно впливає на ресурсну базу та

конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі. Розуміння того, як управлінські механізми використовують бізнес-аналіз для підтримки таких рішень, допомогло б науковцям та практикам знайти нові способи реалізації його повного потенціалу.

Здатність підприємства функціонувати залежить не лише від ресурсів, які воно має, але й від того, як воно ці ресурси застосовує [1]. Оскільки ринкові умови постійно змінюються, підприємствам також необхідно постійно розвивати та коригувати свої ресурси в рамках своєї стратегічної управлінської діяльності. Очевидно, що підприємства, які успішніше, ніж інші, управляють та адаптують свої ресурси, мають більше шансів отримати конкурентну перевагу. Менеджерам необхідно приймати різні типи рішень щодо ресурсів. Коли елементи прийняття рішень вже знайомі особам, що їх приймають, з точки зору контексту, альтернатив та наслідків, рішення можна вважати рутинним. Такі рішення, часто зосереджені на використанні існуючих ресурсів, можна вважати добре структурованими, оскільки їх можна визначити без значних зусиль, що робить їх легкими для моделювання або навіть автоматизації.

Менеджери також стикаються з ситуаціями прийняття рішень, які включають нові або невідомі елементи, що вимагають від них дослідження нових даних для розуміння потенційних альтернатив та наслідків. Такі нестандартні рішення містять такий рівень складності та невизначеності, що визначення потенційних альтернатив та їхнього наслідку має частково базуватися на припущеннях. Оскільки контекст бізнесу постійно змінюється, багато з цих типів рішень неможливо повторити або навіть повністю змодельовати [2].

Рішення, з якими стикаються менеджери, можуть містити як рутинні, так і нерутинні елементи, і менеджери несуть відповідальність за вибір відповідного підходу до прийняття рішень. Зі збільшенням обсягу знань, доступних підприємствам, та покращенням засобів обробки цих знань (наприклад, бізнес-аналіз), також зростає частка рішень, які підприємства можуть обробляти як рішення рутинного типу. Незважаючи на це, підприємства та їхні менеджери також продовжуватимуть стикатися з ситуаціями прийняття рішень, коли необхідні дані не повністю доступні [2].

Менеджери, які приймають рішення, що впливають на констеляцію та розподіл ресурсної бази, зазвичай працюють на вищому рівні управління. Вони беруть участь у стратегічному прийнятті рішень з точки зору своєї сфери відповідальності. Це включає оцінку як зовнішніх, так і внутрішніх умов підприємства та власні сфери відповідальності, формулювання стратегії з точки зору вибору відповідних дій та визначення того, як вони контролюються та вимірюються. Отже, ці рішення не можна характеризувати як рутинні, оскільки вони містять нові, неструктуровані та послідовні елементи, які заважають особам, що приймають рішення, покладатися на свої попередні дані та досвід прийняття рішень.

Успіх комплексного управління ресурсами підприємства значною мірою залежить від навичок його менеджерів координувати ресурси та пов'язану з ними діяльність щодо постійного моніторингу та адаптації до змінних умов.

Ефективний розподіл обмежених ресурсів підприємства та придбання нових ресурсів вимагають достатніх знань про зовнішнє середовище, внутрішні операції та можливості. Бізнес-аналіз є життєздатним засобом отримання таких знань. Для підприємств найважливішою причиною використання бізнес-аналітики є розуміння на основі даних, яке дозволяє їм приймати кращі рішення.

Окрім високого операційного потенціалу, бізнес-аналітика також має високий стратегічний потенціал. Цифровізація збільшила обсяг даних, і постійно розвиваються технології та інструменти, які можуть допомогти перетворити дані на аналітику для прийняття стратегічних рішень. Однак використання бізнес-аналітики для підтримки таких рішень все ще вимагає створення додаткових, синтетичних даних та моделей. У той час як інструменти та моделі, засновані на аналітиці, допомагають приймати рутинні рішення швидше та точніше, складніші рішення зазвичай підтримуються адаптованими моделями бізнес-аналітики, які спрямовані на врахування динамічних та контекстуальних факторів, типових для складних та послідовних рішень. Стратегічне управління вимагає аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, формулювання стратегії, визначення способів її моніторингу, моніторингу її реалізації та вжиття коригувальних заходів. Здатність створювати цінність за допомогою бізнес-аналізу залежить від ефективності підприємства використовувати його для покращення управління ресурсами. Підтримка та відданість транскрипційним технологіям позитивно впливають на використання бізнес-аналітики у процесі прийняття рішень, а менеджери відіграють вирішальну роль у забезпеченні використання бізнес-аналітики в усьому підприємстві.

Інформаційні джерела:

1. Технології прийняття управлінських рішень: монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с.
2. Luoma J. Model-based organizational decision making: a behavioral lens. *European Journal of Operational Research*. 2016. Vol. 249. No. 3. P. 816-826. DOI: 10.1016/j.ejor.2015.08.039.
3. Davenport T.H. From analytics to artificial intelligence. *Journal of Business Analytics*. 2018. Vol. 1. No. 2. P. 73-80. DOI: 10.1080/2573234X.2018.1543535.
4. Lepenioti K., Bousdekis A., Apostolou D., Mentzas G. Prescriptive analytics: literature review and research challenges. *International Journal of Information Management*. 2020. Vol. 50. P. 57-70. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.003.
5. Chatterjee S., Rana N.P., Dwivedi Y.K. How does business analytics contribute to organisational performance and business value? A resource-based view. *Information Technology & People*. 2021. Vol. 37. No. 2. DOI: 10.1108/ITP-08-2020-0603.
6. Korherr P., Kanbach D.K., Kraus S., Jones P. The role of management in fostering analytics: the shift from intuition to analytics-based decision-making. *Journal of Decision Systems*. 2023. Vol. 32. No. 3. P. 600-616. DOI: 10.1080/12460125.2022.2062848.
7. Каламан О. Б., Харенко Д. О. Сучасні технології прийняття ефективних управлінських рішень як фактор успішності організації. Науковий вісник Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича. Серія Економіка. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2024. Вип. 2. С. 33-39. DOI: 10.32782/ecovis/2024-2-6
8. Contreras P.L.H., Amorim G.C.B., Lucas J.D., Souza C.A. Consequential factors of big data's analytics capability: how firms use data in the competitive scenario. *Journal of Enterprise Information Management*. 2021. Vol. 34. No. 5. P. 1406-1428. DOI: 10.1108/JEIM-11-2020-0445.

ЕВОЛЮЦІЯ УЯВЛЕНЬ ПРО ІНВЕСТИЦІЇ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЇХ АКТИВІЗАЦІЇ

Козирев А.С., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Інвестиції традиційно розглядалися як фінансові дії, що спрямовані на примноження капіталу шляхом вкладання у виробництво, нерухомість або інші види активів. Проте з часом зміни у соціально-економічному устрої призвели до розширення поглядів на зміст і роль цього поняття. Особливо це стало помітним у XX столітті, коли економісти почали вивчати не лише економічні наслідки вкладень, а й поведінкові, теоретичні й навіть політичні контексти прийняття інвестиційних рішень.

Вивчення історії економічної думки у цьому напрямі дозволяє простежити зміну акцентів від суто макроекономічних трактувань до аналізу індивідуальних очікувань, інституційної структури ринку капіталів і ролі фінансової системи. Наприклад, у роботах, присвячених становленню інвестиційної теорії у першій половині XX століття, простежується тенденція до систематизації понять, спроба визначити чіткі підходи до аналізу ефективності вкладень та побудови моделей, які враховують часові параметри, дохідність і ризики [2].

Значна увага у науковій літературі також приділяється сучасному тлумаченню поняття «інвестиції». У ряді досліджень [3-5] наголошується, що це поняття не варто обмежувати лише грошовим наповненням. Сьогодні воно охоплює нематеріальні ресурси, знання, технології, ліцензії, інтелектуальну власність, а також усі дії, пов'язані з розширенням можливостей економічного розвитку.

Ретроспективний аналіз дозволяє зробити висновок, що інвестиційна діяльність набувала різного значення залежно від періоду. Якщо у першій половині XX століття її розглядали як рушій промислового зростання, то вже наприкінці століття та у XXI столітті її почали пов'язувати із забезпеченням технологічного оновлення та зростанням конкурентоспроможності держав і галузей [2, 4].

Інтерес становить і закордонний досвід у формуванні політик щодо стимулювання вкладень. У деяких країнах реалізуються програми, орієнтовані на підтримку інновацій через податкові механізми, створення спеціальних умов для науково-дослідних центрів, фінансування освітніх проєктів, що мають довгостроковий економічний ефект. Практика показує, що поєднання таких підходів може забезпечити зростання інвестиційної активності у промисловості, аграрній сфері, сфері ІТ і навіть креативних індустріях [1].

Сучасні публікації приділяють значну увагу аналізу ресурсів, за рахунок яких здійснюється фінансування інвестицій. Це можуть бути не лише власні доходи підприємств, а й емісія акцій, облігацій, кредитні ресурси банків, участь у спільних проєктах із міжнародними організаціями, а також публічне приватне партнерство [5].

Поряд із фінансовими показниками важливу роль відіграє фактор часу.

Короткострокові інвестиції, як правило, мають обмежене поле дії і орієнтовані на швидкий обіг капіталу. Довгострокові проекти передбачають більш глибоке планування, потребують гарантій, стабільності умов та наявності системи оцінки ефективності. Саме це стало підґрунтям для появи нових підходів до класифікації інвестицій [8].

Дослідники все частіше звертаються до теми нематеріального виміру інвестицій. Йдеться не лише про патенти, технології чи ліцензії, а й про освіту, наукові знання, репутаційні чинники. Інвестування у людський капітал, інфраструктуру та дослідницькі напрями дедалі більше визнається чинником довготривалого економічного зростання [6].

Важливо також зауважити, що для країн із перехідною економікою, серед яких і Україна, формування системи мотивації до інвестицій є особливо важливою темою. Недостатній розвиток фінансових ринків, нестабільність правил, складність прогнозування економічних змін можуть впливати на обсяги залучення ресурсів. У цьому контексті важливо не лише регулювання на законодавчому рівні, а й підтримка наукових досліджень, розвиток аналітичної культури серед керівників підприємств і розуміння ризиків.

Таким чином, інвестиції давно вийшли за межі фінансових дій, пов'язаних із придбанням обладнання чи будівництвом нових виробничих потужностей. Сьогодні це багатовимірне явище, яке охоплює різні сфери економічної діяльності. Їх природа змінюється, доповнюється новими елементами та формами. При цьому розвиток наукової думки сприяє більш глибокому осмисленню цього поняття, формуванню комплексного бачення механізмів планування, фінансування та оцінки інвестиційної діяльності.

Інформаційні джерела:

1. Skudlarski Jacek, Zaika S.O. Foreign experience in stimulation of innovation activity. Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 7 квітня 2017 року. Том 1. Харків: ХНТУСГ, 2017. С. 6-9. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/13a2a2cd-4b7b-4b53-a57b-e1007f219c48/content>
2. Гаврилiна А.В., Гаврилiн В.В. Розвиток iнвестицiйної теорiї в першiй половинi ХХ столiття. *Науковi iнновацiї та передовi технологiї*. 2024. № 8 (36). С. 731-741. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-731-741](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-731-741)
3. Гаврилiна А. Теоретико-методологiчнi пiдходи до з'ясування сутностi та змiсту iнвестицiй у ракурсi сучасного перiоду розвитку економiчної думки. *Сталий розвиток економiки*. 2025. № 3 (54). С. 500-507. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-75>
4. Гораль Л.Т., Король С.В. Еволюцiя поняття «iнвестицiї»: сучасний перiод. *Економiчний аналiз*. 2015. Том 22. № 2. С. 20-26.
5. Заїка С.О. Iнвестицiйний потенцiал пiдприємства та варiанти його формування. *Науковий вiсник Херсонського державного унiверситету. Серiя «Економiчнi науки»*. Вип. 13. Частина 1. С. 84-87.
6. Заїка С.О. Теоретичнi аспекти управлiння iнвестицiйно-iнновацiйною дiяльнiстю аграрних пiдприємств. *Науковий вiсник Мiжнародного гуманiтарного унiверситету. Серiя «Економiка i менеджмент»*. 2015. Вип. 11. С. 101-106.
7. Яременко О.В. Економiчна сутнiсть iнвестицiй та основнi поняття iнвестицiйної дiяльностi. *Економiка промисловостi*. 2012. № 1-2. С. 79-85. URL: http://econindustry.org/arhiv/html/2012/st_57_07.pdf

8. Ястремська О.М., Яблонська-Агу Н.Л. Інвестиції: сучасне розуміння та класифікація. *Економіка розвитку*. 2014. № 4 (72). С. 116-121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2014_4_23

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧ ДО ОСОБИСТОЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Козирська Б.Р., здоб. ВО

Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова

Тайм-менеджмент – це мистецтво та наука правильно організувати час, щоб людина могла ефективно досягати своїх цілей, знизити стрес і збалансувати роботу з особистим життям. Сьогодні, коли навколо дуже багато інформації та зміни відбуваються швидко, вміння керувати часом стає не тільки важливим на роботі, але й необхідним у житті. Ефективне управління часом допомагає уникати перевтоми, підвищувати ефективність та досягати результатів швидше.

У бізнес-середовищі тайм-менеджмент відіграє ключову роль. Сучасний ринок потребує від керівників і працівників здатності швидко адаптуватися до нових умов, грамотно розподіляти ресурси та фокусуватися на найважливіших завданнях. Правильне планування часу допомагає уникнути хаосу в роботі, оптимізувати робочий процес, підвищити ефективність і зменшити перевантаження. Уміння організувати свій день таким чином, щоб кожна хвилина приносила користь, стає основою стабільного професійного зростання та розвитку компаній [1].

Значення тайм-менеджменту полягає в тому, що він дозволяє людині ефективно використовувати свій час для досягнення поставлених цілей. Правильне планування допомагає уникати хаосу, визначати пріоритети, встановлювати реалістичні терміни виконання завдань і дотримуватися плану без зайвого стресу. Коли кожне завдання має своє місце у розкладі, людина зберігає енергію, підтримує стабільну працездатність і запобігає емоційному вигоранню [2].

Щоб опанувати тайм-менеджмент, необхідно навчитися правильно визначати, які справи є справді важливими. Один із найефективніших способів – принцип «важливо–терміново», що дозволяє розподіляти завдання за їх значущістю. Корисними інструментами є: метод Pomodoro, що передбачає інтенсивну роботу короткими інтервалами по 25 хвилин з перервами; принцип Парето (80/20), який показує, що 80 % результату приносить лише 20 % зусиль (тому досить важливо віднайти ті «правильні» 20 %), а також матриця Ейзенхауера, що допомагає чітко визначати пріоритети між терміновими та важливими справами. Тайм-трекери, такі як Yaware.TimeTracker, дозволяють аналізувати, на що саме витрачається час, а правило «двох хвилин» стимулює не відкладати дрібні справи, а виконувати їх одразу [2].

Сучасні технології надають широкий спектр інструментів для організації робочого процесу. Використання планувальників, календарів, таск-менеджерів і таймерів допомагає не лише структурувати робочий день, а й аналізувати ефективність своїх дій. Важливими є також техніки пріоритизації та делегування: уміле передавання частини завдань колегам звільняє час для вирішення більш стратегічних питань, підвищує командну ефективність і запобігає перевтомі [2].

Майстерність у тайм-менеджменті відкриває шлях до підвищення продуктивності, професійного зростання та внутрішнього задоволення. Вона допомагає краще балансувати між роботою та особистим життям, дозволяє приділяти більше часу саморозвитку, родині та відпочинку. Впровадження ефективних стратегій управління часом є запорукою гармонійного розвитку особистості, зниження рівня стресу та досягнення життєвої стабільності [2].

Однією з найважливіших складових успішного управління часом є усвідомлення його справжньої цінності. Якщо взяти середню тривалість життя українців, то з 66 років для чоловіків і 76 – для жінок лише приблизно 38 років можна вважати активним періодом професійної діяльності. Проте, якщо врахувати сон, побут і роботу, то «чистого» часу, який людина може присвятити власним цілям, залишається лише близько 12 років. Це яскраво демонструє, наскільки важливо планувати свої дії, вимірювати витрати часу й розставляти правильні пріоритети.

Ефективне планування передбачає не лише чіткий розклад, а й гнучкість. Завжди можуть траплятися непередбачувані події, зміни в пріоритетах або фізичне виснаження. Уміння адаптувати плани, не втрачаючи загальної мети, є ознакою зрілого тайм-менеджменту. Не менш важливо залишати час для відпочинку, адже саме він підтримує моральний і фізичний тонус, необхідний для подальшої продуктивної діяльності [3].

Водночас ефективність планування може знизити надмірна деталізація. Мікроманеджмент, коли розписується кожна дрібниця, часто виснажує й викликає відразу до самого процесу організації. Оптимальним рішенням є об'єднання дрібних справ у більші блоки, використання чек-листів і виконання коротких завдань одразу, не відкладаючи на потім [3].

Попри всі зусилля, багатьом здається, що часу постійно бракує. Проблема не в його кількості, а у відсутності навичок управління ним. Люди часто стають заручниками власних звичок, які «крадуть» дорогоцінні хвилини. Наприклад, звичка «ще п'ять хвилин» після сигналу будильника призводить до запізнень і втрати контролю над початком дня. Звичка постійно запізнюватися викликає стрес і негативно впливає на когнітивні процеси, а відкладання справ на останній момент призводить до перевантаження й низької якості виконання [4].

Тому виникає потреба у розвитку навичок управління часом як на індивідуальному, так і на організаційному рівні. Так, на особистому рівні це можна зробити, на нашу думку, за рахунок:

- формування вміння ставити чіткі цілі та пріоритети у виконанні завдань;
- використання планувальників, календарів чи цифрових інструментів для організації робочого часу;

- делегування другорядних завдань або їх автоматизації;
- освоєння технік ефективної роботи (про які нами згадувалося вище).
- розвитку самодисципліни та стресостійкості, що дозволяє уникати прокрастинації.

На організаційному рівні дієвими заходами, на нашу думку, будуть:

- створення корпоративної системи планування та контролю часу (наприклад, впровадження CRM чи ERP-систем);
- організація тренінгів і навчальних програм із тайм-менеджменту для працівників;
- формування чіткої структури завдань, розподілу ролей і відповідальності, що зменшує дублювання виконуваних функцій;
- запровадження гнучких графіків або змішаного режиму роботи, які підвищують продуктивність;
- використання нових підходів у мотивації персоналу, які заохочують до раціонального використання робочого часу.

Отже, розвиток навичок управління часом – це не просто професійна здібність, а потрібна частина сучасного життя. Це вміння правильно визначати, як використовувати час, встановлювати пріоритети, передавати завдання, планувати роботу, відпочивати та, головне, відповідально ставитися до власного життя. Як наголошують експерти, час – це ресурс, який не можна відновити. Той, хто навчиться його правильно використовувати, отримає найбільш цінне – можливість жити ефективно, спокійно та з відчуттям контролю над своїм життям. Якщо ж оцінювати з погляду найманого працівника, то тайм-менеджмент дає змогу краще організовувати робочий день, уникати перевантаження та підвищувати продуктивність. Завдяки чіткому плануванню працівник виконує завдання якісніше, знижує рівень стресу та легше досягає балансу між роботою і особистим життям. Це також сприяє швидшому професійному зростанню та підвищенню відповідальності.

Для організації тайм-менеджмент забезпечує підвищення загальної продуктивності персоналу та ефективніше використання робочого часу; оптимізацію бізнес-процесів, покращення координації роботи між підрозділами та підвищення якості управлінських рішень. Крім того, ефективне управління часом зменшує ризик зриву проєктів, сприяє дотриманню строків та підвищує конкурентоспроможність і прибутковість організації.

Інформаційні джерела:

1. Чому важливий тайм-менеджмент та як його опанувати. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/why-time-management-is-important/> (дата звернення: 06.10.2025).
2. Планування часу: ключ до продуктивності. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/time-planning-key-to-productivity/> (дата звернення: 06.10.2025).
3. Тайм менеджмент для життя і роботи. Як керувати своїм часом, не вигоріти і навчитися делегувати задачі. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/time-management-for-life-and-work/> (дата звернення: 06.10.2025).
4. Працюй менше – встигай більше. Як опанувати тайм-менеджмент. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/work-less-achieve-more-time-management/> (дата звернення: 06.10.2025).

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМИ ЗАКЛАДАМИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ГАЛУЗІ

Козловська С.Г., канд. техн. наук, доц.

Асатрян А.О., здоб. ВО

Східноєвропейський університет ім. Рауфа Аблязова

Сфера охорони здоров'я – одна з найважливіших складових соціально-економічного розвитку держави. Вибір напрямів та механізмів управління медичними закладами у сучасних умовах реформування галузі та переходу до нової моделі фінансування медичних послуг є стратегічно важливими завданнями. Традиційні адміністративні підходи виявилися недостатньо ефективними, необхідно впроваджувати нові управлінські рішення, які б своєчасно реагували на нові виклики – конкуренцію, цифровізацію, зміну очікувань пацієнтів і дефіцит кадрів.

Інноваційний менеджмент в охороні здоров'я передбачає системне використання нових технологій, моделей управління персоналом, методів організації праці та фінансових інструментів з метою підвищення якості, ефективності та доступності медичних послуг [1].

Інноваційне управління медичним закладом – це процес упровадження нових форм організації діяльності, інформаційних технологій, управлінських практик і підходів до взаємодії з пацієнтами та персоналом. Це також потребує переосмислення ролі керівника – з адміністратора він перетворюється на лідера змін, здатного стратегічно мислити, мотивувати команду і створювати культуру інновацій [2].

Наріжним каменем інноваційного управління є орієнтація на результативність та якість медичних послуг, що передбачає перехід від процесного контролю до управління на основі показників ефективності (KPI), а також розвиток внутрішньої системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001 і принципів доказової медицини.

У вітчизняній системі охорони здоров'я відбуваються глибокі трансформаційні процеси: від централізованої моделі фінансування до системи «гроші йдуть за пацієнтом». У таких умовах керівники закладів змушені по-новому вибудовувати стратегію розвитку, фінансове планування, кадрову політику та маркетинг медичних послуг.

Інноваційні підходи охоплюють:

- впровадження електронної медицини – використання електронних медичних карток, телемедицини, систем аналітики даних для управлінських рішень;
- розвиток менеджменту якості – формування внутрішніх стандартів, клінічних протоколів, системи моніторингу задоволеності пацієнтів;
- процесний підхід в управлінні – оптимізація бізнес-процесів, реінжиніринг адміністративних процедур, цифровізація документообігу;
- інноваційні фінансові механізми – контракування з Національною службою здоров'я України (НСЗУ), залучення грантів, державно-приватне партнерство;

– розвиток корпоративної культури – формування командної взаємодії, підтримка ініціативності персоналу, інноваційне навчання.

Варто зазначити, що цифровізація управлінських процесів дозволяє керівникам ухвалювати рішення на основі достовірної статистики. Використання телемедицини, дистанційного моніторингу стану пацієнтів, електронних рецептів та платформ для взаємодії лікар-пацієнт підвищують ефективність і зручність медичної допомоги. Це визначає нову модель управління – від вертикальної до мережевої, де рішення ухвалюються швидше, а комунікації стають прозорішими.

Інноваційні зміни неможливі без залученого, мотивованого й кваліфікованого персоналу. Тому сучасний медичний менеджер має не лише впроваджувати технології, а й інвестувати в розвиток кадрів.

Не менш важливим питанням є формування корпоративної культури відкритості до інновацій: працівники повинні не боятися змін, а бачити в них можливості для професійного зростання. Адже, як показує практика, інноваційні зміни часто стикаються з опором персоналу, браком фінансування, недосконалістю нормативної бази. Для подолання цих бар'єрів керівники мають забезпечити стратегічне бачення розвитку закладу та партнерство з місцевими громадами.

Окремо варто наголосити на напрямках розвитку публічно-приватних партнерств, інкубаторів медичних інновацій, залучення стартапів у сфері HealthTech та формуванні регіональних медичних кластерів.

Загалом інноваційний підхід до управління дає змогу зробити систему охорони здоров'я більш ефективною, стійкою та орієнтованою на потреби людини. І це не просто вимога часу, а стратегічна необхідність в умовах реформування галузі. Ці підходи мають охоплювати цифровізацію, реінжиніринг процесів, розвиток персоналу, управління якістю та нові фінансові моделі.

Успішність інноваційного менеджменту визначається готовністю керівника мислити системно, діяти проактивно та створювати умови для безперервного вдосконалення. Саме інноваційне управління медичним закладом дозволяє перетворити його на гнучку, клієнт-орієнтовану та конкурентоспроможну організацію, здатну забезпечувати високий рівень медичної допомоги у нових соціально-економічних реаліях.

Інформаційні джерела:

1. Графська, О. (2025). Сучасні тенденції управління закладами охорони здоров'я: аналіз світового досвіду. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-113>.
2. Семчук І. В., Кукель Г. С., Роледерс В. В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7910>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.88.

СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Козуб В.О., канд. екон. наук, доц.

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

Козуб С.О., PhD з економіки, ст. досл.

Національний науковий центр «Інститут судових експертиз

ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса»

В умовах глобалізації, динамічного розвитку інформаційних технологій та зростання конкуренції аутсорсинг є однією з найефективніших стратегій оптимізації бізнес-процесів. Зростаючу популярність аутсорсингу пояснюють можливістю залучення висококваліфікованих спеціалістів без необхідності утримання великого штату працівників, що особливо важливо для малих і середніх підприємств. Аутсорсинг, як бізнес-стратегія, що передбачає передачу певних функцій або процесів компанії зовнішнім постачальникам, є ключовим елементом бізнес-стратегій компаній у всьому світі, що дозволяє їм зменшити витрати, підвищити ефективність і зосередитися на основних бізнес-процесах. Аутсорсинг допомагає прискорити цифрову трансформацію компаній, що має вирішальне значення в контексті розвитку сучасних цифрових технологій.

Технологічний прогрес є головною рушійною силою розвитку аутсорсингу, значно підвищуючи ефективність і якість послуг, що надаються, знижуючи витрати та відкриваючи нові можливості для бізнесу. Впровадження передових технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект, хмарні обчислення, Інтернет речей, блокчейн і віртуальні платформи, робить аутсорсинг більш гнучким, швидшим і доступнішим для компаній у різних галузях. Технології стають інструментом не лише для оптимізації існуючих процесів, а й для створення нових бізнес-моделей на міжнародному рівні.

Так, до ключових світових тенденцій розвитку аутсорсингу в умовах цифрової трансформації в останні роки доцільно віднести наступні.

1. Зростання ІТ та технологічного аутсорсингу. Згідно з останніми даними, ІТ-аутсорсинг залишається однією з найбільш швидкозростаючих сфер в індустрії аутсорсингу. Компанії все частіше використовують зовнішні ІТ-ресурси для розробки програмного забезпечення, управління інфраструктурою, кібербезпеки, хмарних технологій і управління даними. Великі компанії передають підтримку зберігання даних і інформаційної безпеки на аутсорсинг, що дозволяє їм скоротити витрати на інфраструктуру та отримати доступ до новітніх технологій. В останні роки аутсорсинг активно розвивається в сферах штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє підвищити ефективність і швидкість обробки великих масивів даних. Програмне забезпечення для автоматизації бізнес-процесів, роботизована автоматизація процесів (RPA) і штучний інтелект активно використовують для виконання повсякденних завдань, таких як обробка даних, адміністрування, перевірка документів, управління запасами та інших. Використання штучного інтелекту для аналізу даних, прогнозування тенденцій і взаємодії з клієнтами (наприклад,

за допомогою чат-ботів) дозволяє аутсорсинговим компаніям підвищити швидкість і точність виконання завдань [1].

2. Географічна диверсифікація аутсорсингу. Якщо раніше аутсорсинг був переважно зосереджений у країнах з низьким рівнем оплати праці, таких як Індія, Філіппіни та частини Східної Європи, то зараз існує географічна диверсифікація на нові ринки в Латинській Америці, Східній Європі та Африці. Через подібні часові пояси та культурні відмінності багато американських і європейських компаній почали використовувати аутсорсинг послуг у таких країнах Латинської Америки, як Бразилія, Мексика та Аргентина. Останнім часом Африка стала значним центром аутсорсингу, особливо в таких країнах, як Південна Африка та Кенія, де зростає кількість кваліфікованих працівників у секторах ІТ та обслуговування клієнтів.

3. Зростання значення аутсорсингу в сфері управлінських послуг. Все більше міжнародних компаній передають на аутсорсинг функції управління, включаючи персонал, фінанси, правові аспекти та стратегічне управління. Так, великі компанії можуть передавати на аутсорсинг функції з управління персоналом або фінансами, щоб зменшити витрати та забезпечити більшу організаційну гнучкість; аутсорсинг все частіше використовують для залучення висококваліфікованих зовнішніх менеджерів або стратегічних консультантів, особливо під час кризових ситуацій чи під час виходу на нові ринки [2].

4. Аутсорсинг у рамках сталого розвитку та екологічної відповідальності. Зростаючий акцент на соціальній та екологічній відповідальності змушує компанії обирати аутсорсингові рішення, які відповідають стандартам сталого розвитку. Багато компаній обирають аутсорсинг, щоб зменшити свій вплив на навколишнє середовище, співпрацюючи з постачальниками, які використовують екологічно чисті технології та процедури. Дедалі більший акцент на етичній бізнес-практиці та сталому розвитку впливає на стратегії аутсорсингових компаній, включаючи екологічну відповідальність, справедливі умови праці, збереження ресурсів і підтримку місцевої економіки. Багато компаній шукають аутсорсингових партнерів, які відповідають вимогам сталого розвитку та можуть надати екологічно чисті технології, а також забезпечити прозорість і етичні стандарти у своїй діяльності.

В Україні аутсорсинг також є важливою частиною економіки, зокрема в таких сферах, як ІТ, фінанси, бухгалтерія та маркетинг [3]. Україна є одним із найбільших ІТ-аутсорсингових центрів у Східній Європі завдяки висококваліфікованим програмістам, конкурентоспроможним цінам і зручному часовому поясу для співпраці з європейськими та американськими компаніями. Українські ІТ-компанії часто співпрацюють із клієнтами з таких країн, як США, Великобританія та Німеччина. Аутсорсинг бізнес-процесів (BPO), особливо в таких сферах, як обробка даних, обслуговування клієнтів і бухгалтерський облік, також швидко розвиваються. Україна пропонує вигідні умови ведення бізнесу завдяки кваліфікованому персоналу та низькій його вартості.

З розвитком аутсорсингу в Україні виникає необхідність узгодити національне законодавство з міжнародними стандартами. Це стосується таких питань, як захист персональних даних, трудове законодавство та корпоративна

соціальна відповідальність. Норми аутсорсингу та аутстафінгу постійно вдосконалюють. В Україні тривають реформи, спрямовані на чіткіші правила для аутсорсингових компаній та захист прав працівників.

Уряд все більше приділяє увагу аутсорсингу для підвищення ефективності адміністративних процесів у сферах державних закупівель, юридичних послуг та ІТ. Багато державних установ в Україні обирають аутсорсинг функцій, які не є основними для їхньої основної діяльності. Аутсорсинг у державному секторі активно розвивається у сфері електронного урядування, зокрема в наданні цифрових послуг громадянам, автоматизації та обробці даних. Передача функцій безпеки, управління даними та комплаєнсу на аутсорсинг також є важливою тенденцією, оскільки державні органи шукають ефективні шляхи забезпечення інформаційної безпеки.

Отже, аутсорсинг продовжує залишатися важливим елементом бізнес-стратегії компаній у всьому світі, що дозволяє їм зменшити витрати, підвищити ефективність і зосередитися на основних бізнес-процесах. Розвиток аутсорсингу як на глобальному, так і на національному рівнях демонструє, що компанії все більше зосереджуються на залученні зовнішніх ресурсів для досягнення більшої ефективності, зниження витрат і підвищення гнучкості. Постійне зростання популярності віддаленої роботи створює нові можливості для аутсорсингу, особливо в таких сферах, як технічна підтримка, обробка даних і управління проєктами. Технологічні інновації, географічне розширення аутсорсингових послуг і зростаюча турбота про сталість і екологічну відповідальність є рушійною силою розвитку аутсорсингу. Україна, зокрема, має значний потенціал у сфері аутсорсингу ІТ та ВРО, що позиціонує її як головного гравця на міжнародному ринку аутсорсингу.

Фахівці прогнозують значні зміни в аутсорсингових практиках у майбутньому через технологічний прогрес, глобалізацію та зміни в бізнес-середовищі. Перспективи аутсорсингу в усьому світі включають значні зміни внаслідок технологічного прогресу, глобалізації, нових бізнес-моделей, а також вимог сталого розвитку та етики. Аутсорсинг стає все більш гнучким, інноваційним та орієнтованим на результат, що дозволяє компаніям краще досягати бізнес-цілей, зменшувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Інформаційні джерела:

1. Губарь О. Аналіз розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні в умовах глобалізації бізнесу. *Підприємництво та інновації*, 2020. №11-1. С. 69-73. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.10>.
2. Реверенда Н., Реверенда М., Телестаков Є. Аутсорсинг як інструмент управління людськими ресурсами в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-119>
3. Разумова О. Тенденції розвитку соціально-економічних відносин в аутсорсингу в умовах глобалізації. *InterConf*. 2021. №77. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/14913>

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Койнак В.В., здоб. ступ. PhD

Одеський національний економічний університет

Оцінка необоротних активів у системі управління торговельними підприємствами посідає фундаментальне місце, оскільки саме вони формують матеріально-технічну базу функціонування та забезпечують відтворювальний потенціал суб'єкта господарювання. Оцінка необоротних активів виступає не лише обліковою чи звітною процедурою, а й виконує стратегічну функцію, забезпечуючи інформаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо модернізації, оновлення, реструктуризації чи відчуження активів.

У контексті інвестиційної діяльності правильна оцінка необоротних активів сприяє формуванню обґрунтованих рішень щодо доцільності вкладень у розвиток інфраструктури торговельної мережі, технічне переоснащення чи впровадження інноваційних технологій. Вона також забезпечує можливість ефективного використання активів як інструменту залучення фінансових ресурсів, оскільки їх ринкова вартість виступає основою для кредитного забезпечення або оцінки капіталізації підприємства інвесторами.

Таким чином, оцінка необоротних активів у торговельних підприємствах виконує багатофункціональну роль, поєднуючи облікові, фінансові та стратегічні завдання. Вона є інструментом підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, базою для формування інвестиційної та амортизаційної політики, а також чинником забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Проте процес оцінки необоротних активів може супроводжуватись низкою проблем. Основними проблемами при оцінці необоротних активів під час відновлення можуть виступати наступні [1-4]:

- При розрахунку та оцінці коефіцієнту зносу часто накопичена амортизація не відповідає реальному рівню зносу, оскільки активи могли втратити працездатність через руйнування або простій. Також первісна вартість активів, від якої розраховується знос, може бути заниженою через зростання цін, тому показник може штучно виглядати завищеним. Масове оновлення основних засобів знижує середній коефіцієнт зносу, навіть якщо у підприємства ще залишаються старі активи.

- Після введення нових потужностей чи модернізації обладнання показник різко зростають коефіцієнти придатності, коефіцієнти оновлення що може створювати моментну позитивну динаміку. Якщо підприємство проводить дооцінку активів (з урахуванням інфляції чи ринкових цін), коефіцієнт придатності може збільшитися без фактичного підвищення фізичної ефективності засобів. У відновлюваній економіці коефіцієнт придатності може виглядати «краще», ніж є насправді, оскільки він відображає залишкову, а не реальну відновлювальну вартість.

- У період відновлення підприємства інвестують у модернізацію й відновлення основних фондів, що підвищує частку їх залишкової вартості у структурі майна. Водночас через дефіцит оборотних коштів (ліквідність, обмежений доступ до кредитів) загальна вартість майна може знижуватися, що штучно збільшує коефіцієнт реальної вартості майна. Для адекватної оцінки слід враховувати не тільки баланс, а й реальну ліквідність та ринкову вартість активів.

- У період після кризи чи війни значна частина застарілого або зруйнованого майна списується, що тимчасово підвищує коефіцієнт вибуття. Вибуття часто носить «очисний» характер – йде ліквідація неефективних активів, щоб звільнити простір для нових.

- Середньорічна вартість основних засобів різко зростає, але обсяг продажів може відновлюватися повільніше. Це тимчасово знижує фондовіддачу. Чистий дохід у грошовому вираженні зростає за рахунок цін, а не лише обсягів виробництва – фондовіддача може виглядати «штучно високою».

- Після війни підприємства можуть працювати з мінімальним або від'ємним прибутком при високих витратах на відновлення. Нові активи не одразу приносять прибуток, тому у перші роки рентабельність занижена. Після відновлення виробничих потужностей та виходу на ринки рентабельність поступово підвищується. За рахунок інфляційного росту доходів номінальна рентабельність може виглядати вищою, ніж фактична ефективність.

Основні рекомендації щодо оцінювання необоротних активів торговельних підприємств у період відновлення економіки можуть бути узагальнені наступним чином: використання базових незмінних формул для оцінки, для правильного аналізу доцільно використовувати не лише балансові показники, а й ринкові оцінки основних засобів та динаміку інвестицій у їх оновлення; слід враховувати не лише відсоткові показники, а й натуральні обсяги введених і вибулих активів та їх якісні характеристики (сучасність, продуктивність); показники ефективності використання необоротних активів особливо чутливі до інфляції, переоцінки активів та нерівномірного запуску виробничих потужностей. Тому при аналізі важливо розглядати їх у динаміці та доповнювати натуральними показниками (обсяги виробництва, завантаженість обладнання, рівень експорту).

Інформаційні джерела:

1. Заячківська О.В. (2021). Удосконалення механізмів управління активами як чинник сталого розвитку підприємства. *Вісник НУВГП*. №2(94). С. 46 – 52.
2. Пігуль Н. Г., Бондаренко Є.К., Кириченко А.В. (2021). Методичні засади оцінки ефективності управління активами підприємства. *Економіка та суспільство*. №33. С. 20 – 26.
3. Пюро Б.І., Ширінян Л.В. (2018). Стратегія управління активами підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 29 (68). № 6. С. 78-82.
4. Hrinchenko, R., Kovalyov, A., Litvinov, O., Yermachenko, V., Sidak, M. (2025). Peculiarities of adaptation to changes of Ukrainian and Slovak enterprises: preconditions for emergence and management model. *Access to science, business, innovation in the digital economy*. 2025. 6(1). P. 122-140. URL:[https://doi.org/10.46656/access.2025.6.1\(7\)](https://doi.org/10.46656/access.2025.6.1(7))

МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Коледіна К.О., канд. екон. наук, доц.

Худик І.С., здоб. ВО

Карпатський національний університет ім. Василя Стефаника

В сучасних мінливих умовах господарювання одним з найважливіших факторів економічного добробуту будь-якого підприємства стає забезпечення його ефективного функціонування у довгостроковій перспективі. Саме тому у суб'єктів господарювання виникає необхідність не лише в постійному глибокому аналізі інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище, але й у всебічному плануванні їх подальшої діяльності, виробленні чіткої стратегії поведінки на ринку. Особлива увага при цьому приділяється маркетинговому стратегічному плануванню діяльності підприємства, оскільки вибір і досягнення стратегічних цілей та задач має велике значення для подальшого розвитку підприємства. На основі вищезазначеного можна стверджувати, що дослідження та доробки в області маркетингового стратегічного планування не можуть вичерпати себе і є актуальними завдяки постійному прагненню підприємства розвиватися за умови динамічності змін навколишнього середовища.

Дослідженню тематики маркетингового стратегічного планування діяльності підприємств присвячені численні роботи вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких доцільно згадати таких, як: Бойчук І., Войтович С., Герасимчук В., Кінг У., Келлер К., Котлер Ф., Овандер Н., Павлова С., Рижук А., Томпсона А., Циба Т., Швенг Ч. та багатьох інших. Саме завдяки їх доробку стає можливим використання теоретичних основ стратегічного планування на практиці.

Розглядаючи стратегічне маркетингове планування, необхідно визначити його сутність та значення, які формуються під впливом вибраної стратегії підприємства. Так, на думку авторів [1, с. 122-127], «маркетингове планування є основою планування інших видів діяльності підприємства, оптимізує управлінські рішення у сфері маркетингу, координує діяльність відділів та окремих співробітників, підтримує їх корпоративний дух, мотивує через участь у загальній стратегічній меті, створює умови для оцінювання результатів маркетингової діяльності».

Маркетингове стратегічне планування на підприємстві повинне відбуватися поетапно. Спочатку необхідно визначити загальні тенденції розвитку підприємства і ринку, на якому воно функціонує. Після цього переходять до другого етапу – розробки і постановки цілей. Треба зазначити, що акценти при формулюванні маркетингових цілей залежать від багатьох факторів: типу й особливостей ринку, впливовості суб'єкта господарювання, окремих характеристик його діяльності. Встановивши маркетингову ціль, можна переходити безпосередньо до стратегічного планування маркетингу, у процесі якого необхідно вирішити певні завдання. Перше завдання –

визначення джерела бізнесу. В стратегії повинно чітко зазначатися, за рахунок яких споживачів і яких конкурентів підприємство планує досягти поставленої мети. І, що не менш важливо, стратегія повинна містити пояснення того, чому ці споживачі мають відгукнутися на дану пропозицію, відмовившись від своїх звичок. Друге завдання полягає у визначенні продукту, що буде запропонований споживачам для збільшення конкурентоздатності підприємства та досягнення його переваги на ринку. Третє і останнє завдання маркетингового стратегічного планування – визначення маркетингових інструментів, у тому числі інструментів просування, які будуть використані для досягнення поставленої мети. На цьому етапі розробляють збутову й комунікаційну стратегії. Їх пов'язують з поставленими цілями, з розбивкою по сезонам, регіонам і співвідносять з бюджетом, що витрачається на просування продукту [2, с. 126-131].

Процес маркетингового стратегічного планування може відбуватися на декількох рівнях (корпоративному, бізнес-рівні, рівні товару) залежно від сфер діяльності підприємства та кількості видів товарів, що виробляються [3, с. 77-81]. Так, на корпоративному рівні стратегічне планування бере участь у розробленні місії підприємства, стратегічному аудиті, SWOT-аналізі, портфельному аналізі.

На бізнес-рівні за допомогою маркетингового стратегічного планування здійснюється аналіз портфелю та визначається бізнес-місія для окремих стратегічних господарських підрозділів, досліджуються ринкові позиції цих підрозділів та визначаються стратегічні напрями їх розвитку.

На рівні товару маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингову мету та визначає шляхи досягнення цієї мети щодо певних видів товарів підприємства.

Таким чином, маркетингове стратегічне планування розвитку підприємства, що здійснюється на основі глибокого маркетингового аналізу, є найважливішим чинником стійкого розвитку підприємств, а, отже, однією з обов'язкових умов його інтенсивного розвитку в сучасних мінливих умовах господарювання. Маркетингова стратегія дозволяє підприємству побудувати цілком певну й відносно стійку лінію поведінки на досить тривалому часовому інтервалі та, забезпечуючи баланс у взаємодії з навколишнім середовищем у довгостроковій перспективі, дозволяє переборювати кризові явища, пов'язані з динамічністю умов цього середовища.

Інформаційні джерела:

1. Павлова С.І., Овандер Н.Л., Рижук А.В. Маркетингове стратегічне планування молокопереробних підприємств. *Класичний приватний університет*. 2020. № 6 (23). С. 122-127.
2. Бойчук І. Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2016. Вип. 13. С. 126-131.
3. Войтович С. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2017. № 4 (31). С. 77-81.

ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЯХ: СТРАТЕГІЇ ТА МЕТОДИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА

Колодій Р.Р., здоб. ВО

Львівський національний університет ім. Івана Франка

У сучасному динамічному бізнес-середовищі роль лідерства набуває особливої ваги. Від ефективності лідера безпосередньо залежить досягнення стратегічних цілей організації, розвиток команди, її здатність адаптуватися до змін, а також формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Метою даної доповіді є теоретичне обґрунтування феномену лідерства у компаніях, а також аналіз стратегій і методів, які забезпечують успішне управління організацією та створення результативних команд.

Перш ніж перейти до аналізу, варто з'ясувати сутність поняття «лідерство». Це досить широке явище, тісно пов'язане з управлінням і менеджментом, проте не тотожне їм. Важливо чітко розмежовувати поняття «лідер» і «керівник», адже лідер – це не лише особа, що займає посаду, а насамперед людина, яка надихає інших. Таким чином, не кожен керівник є лідером, і не кожен лідер обов'язково має формальні управлінські повноваження.

Менеджер – це посадова особа, що координує роботу інших і несе персональну відповідальність за кінцеві результати. Його основне завдання – підтримання порядку, послідовності та ефективності процесів [1, с. 9].

Лідерство ж являє собою багатовимірне явище, яке можна розглядати як форму впливу згори донизу або як прагнення людей слідувати за особистістю, здатною надихати на досягнення спільної мети. Це здатність окремої людини чи групи осіб мотивувати, організовувати, спрямовувати та впливати на інших для реалізації колективних цілей [2].

Таким чином, між керівником і лідером існує принципова різниця: керівник формально організовує діяльність і визначає завдання, тоді як лідер виступає джерелом натхнення та моральним орієнтиром для колективу.

Відповідно постає питання: яким чином офіційний керівник може поєднувати адміністративні функції з роллю лідера? У цьому контексті виділяють формальне та неформальне лідерство. Формальне передбачає поєднання керівника і лідера в одній особі, тоді як неформальне означає, що лідерські якості проявляє будь-хто з членів колективу, незалежно від посади. Формальне лідерство базується на офіційно встановлених правилах і функціональних взаєминах, тоді як неформальне виникає на основі особистих контактів і міжособистісних зв'язків у групі [1, с. 25].

Кожен лідер демонструє свій стиль управління. Традиційно розрізняють три основні стилі:

1. Авторитарний стиль.

Лідер, який дотримується цього стилю, покладається на владу і самотійно ухвалює рішення. Він вимагає виконання своїх вказівок, рідко

враховує думку колективу та прагне до повного контролю. Попри обмеження ініціативи працівників, такий підхід дає змогу скоротити час на ухвалення рішень.

2. Демократичний стиль.

Цей стиль характеризується наданням працівникам значного рівня самостійності, заохоченням ініціативи та рівноправного обговорення питань. Важливі рішення ухвалюються колективно, з урахуванням думок більшості.

3. Ліберальний стиль.

Для нього властива майже повна свобода дій працівників. Лідер лише окреслює загальні завдання та періодично контролює результати. Такий стиль, відомий також як «невтручання», сприяє розвитку творчості та самостійності членів команди [3].

Кожен стиль має свої переваги та недоліки, а тому ефективний лідер має бути гнучким і вміти змінювати підхід залежно від обставин – будь то період стабільності, невизначеності чи кризи.

Розглянемо стратегії, які застосовують успішні лідери. Вони здебільшого ґрунтуються на класичних принципах менеджменту, адже перевірені часом управлінські практики залишаються запорукою ефективності.

Під стратегією управління персоналом розуміють системно розроблений керівництвом напрям дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, згуртованого та відповідального колективу, що враховує стратегічні завдання організації та її ресурси [4, с. 38].

Така стратегія об'єднує різні напрями роботи з персоналом для підвищення їх ефективності. Серед її головних характеристик – довгострокова орієнтованість і тісний зв'язок із загальною стратегією компанії. До основних завдань належать:

- розвиток і реалізація конкурентних переваг персоналу;
- формування та мотивація людського капіталу;
- раціональне використання трудових ресурсів;
- прогнозування та планування розвитку кадрів;
- забезпечення умов для професійного зростання [4, с. 40].

Методи лідерства тісно пов'язані з теоретичними підходами, адже саме теорії формують основу для практичних дій. Найбільш відомими є такі теорії лідерства:

1. Теорія соціального обміну Дж. Хоманса.

Пояснює появу лідерства через процес взаємного обміну між членами групи. Соціальні відносини розглядаються як обмін не лише матеріальними, а й емоційними цінностями – знаннями, досвідом, авторитетом, визнанням.

2. Теорія людських ролей Р. Бейлса.

Розрізняє дві ролі лідера: «професіонала», орієнтованого на виконання завдань, і «соціально-емоційного фахівця», який зосереджується на гармонії у стосунках.

3. Харизматична концепція.

Передбачає, що лідерство властиве особистостям, наділеним особливими якостями – харизмою, впевненістю, красномовством, самостійністю. Такі

лідери надихають оточення, викликають добровільне визнання своєї винятковості.

4. Ситуативна теорія.

Розглядає лідерство як продукт конкретної ситуації, що визначає вибір поведінкових стратегій і стилів взаємодії, залежно від обставин і змін у середовищі [5].

Таким чином, методи лідерства базуються на теоретичних концепціях і відображають практичні способи впливу на людей. Теорії дають розуміння мотивації та стилю поведінки лідера, тоді як методи забезпечують їх практичну реалізацію.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ефективне лідерство є складним і багатовимірним явищем, що поєднує теоретичні знання та практичні навички. Розмежування понять «керівник» і «лідер» допомагає краще зрозуміти різні підходи до впливу на колектив, а вибір стилю, стратегії та методів управління повинен ґрунтуватися на конкретній ситуації, цілях організації та характеристиках команди.

Теоретичні основи лідерства формують фундамент для розвитку ефективної поведінки, а їхнє практичне застосування забезпечує гнучкість, адаптивність і здатність надихати інших. Отже, справжнє лідерство – це безперервний процес самовдосконалення, що спирається на знання, досвід і вміння вести за собою.

Інформаційні джерела:

1. Сергеева Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навчальний посібник. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015 р. 296 с.
2. Хто такий лідер та як ним стати?: веб-сайт. URL: <https://bs.krok.edu.ua/khab-znan/khto-takii-lider-ta-jak-nim-stati/> (дата звернення 22.09.2025р.)
3. Ключові стилі лідерства: як знайти свій шлях до успіху: веб-сайт. URL: <https://blog.depositphotos.com/ua/stili-liderstva.html> (дата звернення 25.09.2025р.)
4. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Хілуха О.А., Косінський П.М. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ЛНТУ, 2023 р. 414 с.
5. Поняття лідерства та керівництва: веб-сайт. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/10041/> (дата звернення 02.10.2025р.)

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ТА МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У НОВИХ РЕАЛІЯХ

Костка М.С., здоб. ВО

Миколаївський національний аграрний університет

Сучасний бізнес в Україні стикається з численними викликами: економічна нестабільність, швидкі зміни ринку та цифрова трансформація змушують компанії шукати нові підходи до управління. Традиційні методи планування та маркетингу вже не забезпечують необхідної гнучкості та ефективності. Тому виникає потреба у застосуванні інформаційно-аналітичних та маркетингових інструментів, які допомагають приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати тенденції та підтримувати конкурентоспроможність підприємств у нових реаліях [1, с. 27-30].

Останні дослідження показують, що українські підприємства дедалі більше використовують інформаційно-аналітичні та маркетингові інструменти для підвищення ефективності управління. Аналітика даних, цифрові платформи та автоматизовані системи дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни ринку та ухвалювати обґрунтовані рішення.

Маркетингові стратегії також еволюціонують: бізнес активно впроваджує персоналізований підхід до клієнтів, цифровий маркетинг і соціальні мережі для підвищення конкурентоспроможності. Дослідження підтверджують, що інтеграція аналітики та маркетингу дозволяє компаніям бути більш гнучкими, адаптивними та стійкими у складних економічних умовах [3, с.12-14].

Метою дослідження є вивчення інформаційно-аналітичних і маркетингових інструментів, які допомагають підприємствам ефективно управляти бізнесом у сучасних умовах змін та нестабільності.

Для досягнення мети треба виконати наступні завдання: систематизувати та охарактеризувати ключові інформаційно-аналітичні інструменти (як-от CRM-системи, BI-платформи, системи аналітики даних), що використовуються українськими підприємствами для збору, обробки та прогнозування бізнес-даних; проаналізувати сучасні маркетингові стратегії та інструменти (зокрема, цифровий маркетинг, контент-маркетинг, SEO, email-маркетинг), які застосовуються для формування бренду, залучення нових клієнтів та підвищення їхньої лояльності; дослідити механізми інтеграції інформаційно-аналітичних та маркетингових інструментів (наприклад, через автоматизацію та використання Big Data/AI-аналітики) для досягнення синергетичного ефекту в управлінні; визначити практичну користь та вплив застосування цих інструментів на прийняття управлінських рішень, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності компаній в умовах економічної нестабільності; оцінити роль інноваційних та автоматизаційних технологій (ERP-системи, прогнозні моделі) у забезпеченні гнучкості та адаптивності підприємств до швидких змін ринкового та політичного середовища.

Сучасні реалії розвитку бізнесу в Україні диктують необхідність гнучкого та оперативного управління підприємствами. Інформаційно-аналітичні

інструменти сьогодні стають ключовими для прийняття ефективних управлінських рішень. Компанії активно використовують системи бізнес-аналітики, цифрові платформи для збору та обробки даних, а також інструменти прогнозування ринкових тенденцій. Це дозволяє керівникам швидко реагувати на зміни економічного середовища, оцінювати ризики та знаходити нові можливості для розвитку.

Не менш важливу роль відіграють маркетингові інструменти, які дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними. Аналітика споживацької поведінки, таргетована реклама, управління брендом і стратегічне планування маркетингових кампаній допомагають ефективно доносити цінність продукту до клієнта та підвищувати рівень лояльності. Поєднання інформаційно-аналітичних та маркетингових підходів створює синергію, що дозволяє підприємствам не лише виживати у складних умовах, а й активно розвиватися [2, с. 50-52].

Таблиця 1 – Інформаційно-аналітичні та маркетингові інструменти для ефективного управління бізнесом у нових реаліях

Категорія інструменту	Приклади інструментів	Призначення / функції	Практична користь для бізнесу
Інформаційно-аналітичні	CRM-системи, BI-платформи, системи аналітики даних	Збір, обробка та аналіз бізнес-даних	Покращення прийняття рішень, прогнозування, оптимізація процесів
Маркетингові	Соціальні мережі, SEO, контент-маркетинг, email-маркетинг	Формування та просування бренду, комунікація з клієнтами	Залучення нових клієнтів, підвищення лояльності, збільшення продажів
Цифрові та автоматизаційні	ERP-системи, чат-боти, платформи автоматизації маркетингу	Автоматизація рутинних процесів, інтеграція даних	Зниження витрат, прискорення обробки замовлень, підвищення ефективності
Аналітика ринку	SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, конкурентний аналіз	Оцінка ринкових тенденцій, конкурентних ризиків	Своєчасне реагування на зміни, формування стратегії розвитку
Інноваційні технології	Big Data, AI-аналітика, прогнозні моделі	Передбачення трендів, оптимізація ресурсів	Підвищення адаптивності та конкурентоспроможності компанії

Аналіз таблиці 1 показує, що сучасні українські підприємства активно інтегрують інформаційно-аналітичні та маркетингові інструменти для підвищення ефективності управління. Використання CRM-систем, BI-платформ та цифрових технологій дозволяє оперативно збирати і аналізувати дані, прогнозувати тенденції та приймати обґрунтовані рішення.

Маркетингові інструменти допомагають формувати бренд, залучати нових клієнтів і підвищувати лояльність існуючих. Завдяки автоматизації рутинних процесів і використанню аналітики ринку підприємства стають більш гнучкими, здатними швидко реагувати на зміни та зміцнювати свої конкурентні позиції в сучасних економічних умовах.

Особливо важливим є використання цифрових технологій та платформ, які забезпечують швидкий доступ до актуальної інформації, автоматизують процеси управління та оптимізують витрати. Це відкриває нові можливості для стратегічного планування та підвищення ефективності бізнес-процесів, дозволяючи компаніям адаптуватися до постійних змін економічного та політичного середовища.

Отже, сучасні українські підприємства активно використовують інформаційно-аналітичні та маркетингові інструменти для ефективного управління бізнесом у нових економічних реаліях. Аналітика даних допомагає приймати швидкі та обґрунтовані рішення, прогнозувати ринкові тенденції та оптимізувати процеси. Маркетингові стратегії, орієнтовані на потреби споживачів, сприяють зміцненню конкурентних позицій компаній.

Завдяки інтеграції сучасних цифрових технологій, аналітики та маркетингу підприємства стають більш гнучкими, здатними адаптуватися до змін і забезпечувати стабільний розвиток навіть у складних умовах. Це дозволяє не лише зберегти ефективність бізнесу, а й знаходити нові можливості для зростання.

Інформаційні джерела:

1. Леонов Я. В., Васильківський Д. М., Бойко В. Д. Еволюція інформаційного маркетингу: стратегії та технології в сучасному бізнесі. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.27> (дата звернення: 30.09.2025).
2. Мороз О. В., Білик М. Ю., Гайкова Т. В. Комунікативні аспекти h2h-маркетингу у сучасному бізнесі. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.48> (дата звернення: 30.09.2025).
3. Терновська В. С., Мороз О. В. Роль реклами в сучасному суспільстві та бізнесі. XXXI Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених «Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства». 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2222-5099.2024.7.13> (дата звернення: 30.09.2025).

МЕНЕДЖМЕНТ ЕКОЛОГІЧНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Краля В.Г., канд. екон. наук, доц.

Державний біотехнологічний університет

Управління екологічно відповідальним бізнесом в Україні являє собою складне середовище, що характеризується значними викликами поряд із стрімкими можливостями для сталого зростання. Екологічна відповідальність, часто формулюється під егідою критеріїв екологічних, соціальних та управлінських (ESG), переходить з нішевої концепції на фундаментальну вимогу конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності в сучасній українській економіці.

В Україні, попри зобов'язання за Угодою про асоціацію з ЄС, існують значні прогалини в законодавстві. У Закарпатській області відбулося обговорення питання інтеграції європейських принципів у законодавство щодо екологічного контролю, екологічної шкоди та екологічної відповідальності, і було вказано, що частина законодавства застаріла, а органи контролю часто не мають достатніх ресурсів або незалежності для ефективного реагування[1]. Також існує необхідність удосконалення стратегічної екологічної оцінки: вже зареєстровано законопроекти, зокрема № 5159, який передбачає відповідальність за порушення порядку здійснення стратегічної екологічної оцінки [2].

Серед фінансових бар'єрів – високі початкові витрати на «зелені» технології, такі як системи очищення або заходи з підвищення енергоефективності, що стримують особливо малі та середні підприємства. Також є складнощі, що інвестиційний клімат поки не надає достатніх стимулів, фінансування зелених проєктів та доступу до пільгового капіталу – обмежений. Так, розробка нормативно-правового регулювання для «зелених облігацій» в Україні лише починається, і працюють над тим, щоб цей інструмент відповідав міжнародним стандартам і не сприяв «greenwashing» [3].

До культурних дефіцитів і дефіциту обізнаності належить слабе сприйняття екологічних норм не як джерела інновацій або конкурентної переваги, а виключно як додаткові витрати. Багато підприємств досі використовують лінійні моделі виробництва та споживання, а концепції циркулярної економіки, скорочення відходів чи повторного використання мають обмежене застосування на практиці.

Контекст воєнної реконструкції додає ускладнень: руйнування інфраструктури, забруднення земель і об'єктів – усе це створює велику екологічну проблему, що потребує коштовних відновлювальних робіт.

Інтеграція з європейськими стандартами та узгодження з нормами ЄС, зокрема через Зелений курс та директиви щодо управління відходами, промислових викидів, а також через Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), мають потенціал бути потужним стимулом. Наприклад, в Україні ведуть діалог щодо CBAM: його потенційного впливу на експорт, зокрема металургії, оцінюють як великий ризик, втрати можуть сягати мільярдів доларів [4].

Зростаючий попит з боку споживачів, міжнародних партнерів та інвесторів на екологічно безпечні товари і прозорість у дотриманні ESG-принципів змушує бізнес адаптуватися, що створює додатковий тиск і можливості для підприємств, які готові інвестувати у екологічну відповідальність та впроваджувати кращі практики.

Технологічний стрибок – ще одна можливість – відновлення зруйнованої інфраструктури дозволяє обирати сучасні технології, що відповідають стандартам енергоефективності та зменшують екологічне навантаження. Дослідження показують, що Україна має значний потенціал у сфері сонячної генерації на дахах, що може стимулювати відновлювану енергетику і підвищити стійкість енергетичної системи.

Нарешті, розвиток зелених фінансових інструментів – зелені облігації, позики, пов'язані з екологічними стандартами – дають можливість знизити вартість капіталу для екологічно відповідального бізнесу та створити стимули для модернізації. Ініціатива KPMG Україна в проєкті з впровадження юридичного регулювання зелених облігацій показує, що рух у цьому напрямі вже розпочався[3].

Ефективне управління екологічною відповідальністю в Україні наразі стикається з численними викликами: законодавчими прогалинами, фінансовими обмеженнями, браком культури відповідальності та ускладненнями, зумовленими війною. Проте є вагомі рушійні сили, які можуть перетворити ці виклики на конкурентну перевагу: європейська інтеграція, зростання попиту на екологічно відповідальні продукти та інноваційні технології, а також розвиток фінансових інструментів. Системне управління цими змінами може сприяти підвищенню стійкості підприємств у довгостроковій перспективі та побудові більш конкурентоспроможної, екологічно відповідальної економіки.

Інформаційні джерела:

1. Комітет Верховної Ради України з питань екологічної політики та природокористування. Інтеграція європейських принципів у законодавство щодо екологічного контролю, екологічної шкоди та екологічної відповідальності URL: https://komekolog.rada.gov.ua/news/main_news/77327.html

2. Верховна Рада України. Проєкт Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення здійснення стратегічної екологічної оцінки (№ 5159) URL: <https://www.rada.gov.ua/print/210651.html>

3. KPMG Україна. Впровадження нормативно-правового регулювання «зелених» облігацій в Україні URL: <https://kpmg.com/ua/en/home/media/press-releases/2025/07/vprovadzhennya-normatyvno-pravovoho-rehulyuvannya-zelenykh-oblihaty-v-ukrayini.html>

4. S&P Global Commodity Insights. Ukraine could face \$47 billion export losses due to CBAM – study URL: <https://www.spglobal.com/commodity-insights/en/news-research/latest-news/energy-transition/031325-ukraine-could-face-47-billion-export-losses-due-to-cbam-study>

ТРАНСПАРЕНТНІСТЬ ТА ВІДСТЕЖУВАНІСТЬ ЯК НОВІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ: ВИМОГИ СУЧАСНОГО СПОЖИВАЧА

Кузьмін Д.В., канд. юрид. наук, ст. викл.

*Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і
природокористування України «Ніжинський агротехнічний інститут»*

Весперіс С.З., канд. екон. наук, доц.

ВСП «Класичний фаховий коледж СумДУ»

Розвиток сучасної глобальної економіки все більше питань висуває до суб'єктів господарювання щодо ролі кінцевого споживача як активного учасника ринку, що впливає на його динаміку. Кінцевий споживач все активніше впливає на формування нових вимог до виробників і постачальників товарів та послуг. Застарілі підходи компаній на сучасному глобальному ринку по відношенню до споживачів можуть вже не мати достатнього успіху. Так, якщо раніше основними критеріями, які впливали на вибір споживача, були ціна та якість, то сьогодні важливим для покупця стає прозорість бізнес-процесів (транспарентність, transparency) та наявність інструментів, які дозволяють відстежувати походження продукції на всіх етапах її життєвого циклу (відстежуваність, traceability).

В умовах становлення концепції сталого розвитку споживачі все більше прагнуть мати впевненість у дотриманні етичних норм при промисловому виробництві товарів, дотримання вимог та норм екологічної безпеки, відповідального використання природних ресурсів та дотримання умов добросовісної конкуренції. На нові споживацькі вимоги та інтереси бізнес змушений реагувати шляхом впровадження нових маркетингових інструментів, основою яких є довіра до бренда, формування на її основі принципів довгострокових відносин та забезпечення нових довгострокових переваг на ринку.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що спостерігаються процеси, коли прозорість та відстежуваність поступово трансформуються з добровільних практик та теорій соціально-відповідального бізнесу у необхідний (а у деяких моментах і нормативний) стандарт управління веденням сучасного бізнесу.

Сучасні умови ведення бізнесу в умовах глобальної економіки та посилення інформаційної відкритості формують нові підходи до конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, де важливим аспектом стає рівень їх транспарентності. Під транспарентністю (transparency) розуміється здатність учасників ринку до відкритості інформації про походження продукції, особливостей та технічних характеристик виробничого процесу, використання ресурсів, умов праці найманих працівників та витань впливу на навколишнє природне середовище. У цьому напрямку маркетингова стратегія компаній полягає у формуванні на основі відкритості інформації про товари та послуги у свідомості кінцевого споживача впевненості у повній інформаційній доступності. Так, бельгійські дослідники відмічають, що прозорість бренду підвищує у споживача відчуття empowerment (усвідомленого контролю та

впливу на власний вибір). Це, у свою чергу, формує більш сприятливі наміри щодо покупки та зміцнює репутаційний капітал компанії [1].

На основі формування нових соціальних взаємозв'язків між брендом та кінцевим споживачем потрібно поступово формувати систему індивідуальних взаємовідносин з використанням різних маркетингових інструментів, таких як персональні знижки, акції, карти лояльності, ексклюзивні пропозиції.

Більше того, сучасні цифрові інструменти реалізації маркетингової стратегії в онлайн середовищі ще більше дозволяють розкривати подібні підходи, де соціальна комунікація бренда із споживачами може масштабуватися внаслідок значущості ролі соціальних цифрових комунікацій та їх впливу на ринок. Подібні підходи до роботи з клієнтами дозволяють компаніям формувати вкрай важливий соціальний механізм – довіру між брендом та кінцевим споживачем шляхом добровільного розкриття важливих аспектів функціонування діяльності компанії, формуючи складові ціннісної пропозиції.

Також у сучасних маркетингових стратегіях є доволі важлива концепція відстежуваності (traceability), яка формує можливість відстежувати увесь життєвий цикл продукту. Споживач, маючи сучасні цифрові інструменти, здатний побачити історію походження продукту від сировини, яку використовував виробник, до переробки та логістики. Саме такий підхід до впровадження інструментів відстежуваності дає можливість компаніям гарантувати оригінальність товару, підтверджувати його сертифікацію, демонструвати відповідальність перед суспільством, оперативно реагувати на можливі ризики чи дефекти у ланцюгах постачання. У результаті дослідження, проведеного американськими науковцями Т. Крафтом, Л. Вальдесом та Я. Чжен, було встановлено, що видимість ланцюга постачання істотно підвищує рівень довіри до корпоративної комунікації у сфері соціальної відповідальності, оскільки надає споживачам можливість переконатися у прозорості бізнес-процесів компанії [2].

Фактично компанія, яка застосовує відстежуваність у своїх маркетингових стратегіях, забезпечує виконання подвійних функцій. З одного боку – це ефективний інструмент управління репутацією, адже знижує рівень інформаційної асиметрії між виробником і споживачем. З іншого боку стає інструментом підвищення цінності бренду. Так, ряд американських дослідників відмічають, що сучасні компанії переоцінюють роль відстежуваності, вона стає ціннісною категорією, основою якої є прозорість у процесах постачання продуктів харчової промисловості [3].

У широкому сенсі на теоретичному рівні транспарентність та відстежуваність можна розглядати як складові відповідального маркетингу, що базується на принципах сталого розвитку. Враховуючи зазначений контекст, ці підходи є не лише інструментом інформаційно-комунікаційної політики компанії, але й стають основою для сучасної логіки позиціонування бренду на ринку, через важливість їх ставлення до дотримання етичних норм та висвітлення соціально важливих моментів у своїй діяльності.

У зв'язку із зростанням ролі сучасних цифрових технологій та їх впливу на сучасний ринок, можна відмітити процеси трансформації споживчих пріоритетів. Кінцевому споживачу стають цікавими соціально-етичні та

екологічні цінності, які несе у своєму просуванні бренд. Це можна пояснити посиленням інформованості населення та легкодоступністю інформації для населення. Також вагома роль у подібній позиції споживачів відграють сучасні інформаційні агентства та ресурси. За таких умов транспарентність і відстежуваність перестають бути лише інструментами внутрішнього контролю компаній, а стають маркерами, які споживач використовує для оцінки надійності та етичності бренду. За таких умов ключовим завданням маркетингу стає формування довгострокових клієнтських відносин із споживачем, побудованих на основі довіри. Довіра фактично є фундаментальним психологічним чинником у процесі ухвалення рішень споживачем.

Таким чином, у сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки транспарентність і відстежуваність стають стратегічно важливими інструментами реалізації маркетингових стратегій. Вони стають значущою соціальною основою для бізнесу не лише для підвищення ролі комунікації зі споживачами, а й для формування довіри, яка стає ключовою конкурентною перевагою на ринку.

Інформаційні джерела:

1. Cambier, F., Poncin, I. Inferring brand integrity from marketing communications: The effects of brand transparency signals in a consumer empowerment context. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 109. P. 260–270. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.11.058
2. Kraft, T., Valdés, L. та Zheng, Y. Consumer trust in social responsibility communications: The role of supply chain visibility. *Production and Operations Management*, 2022, vol. 31, no. 12, pp. 4724–4744. DOI: <https://doi.org/10.1111/poms.13808>.
3. Hoang, T. T., Bell, J. E., Goldsby, T. J. Making supply chain traceability strategic: insights from the food industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2023. Vol. 53, No. 9, pp. 913–945. DOI: 10.1108/IJPDLM-03-2022-0064

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ КРИЗИ

Кулик А.В., здоб. ступ. PhD

Коптєва Г.М., д-р екон. наук, проф.

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

У період тривалих кризових викликів 2022–2025 років цифрова трансформація стала ключовим чинником забезпечення стійкості, ефективності та безпеки українського нафтогазового сектору. Збройна агресія Російської Федерації, руйнування інфраструктури, енергетичні атаки та обмеження інвестицій змусили підприємства швидко змінювати підходи до управління, ресурсного планування та контролю. У таких умовах цифровізація виступає не лише інструментом модернізації, а стратегічним ресурсом, який формує нові моделі управління змінами, спрямовані на збереження конкурентоспроможності та енергетичної незалежності України [1].

Мета дослідження полягає у визначенні ролі цифрової трансформації як ключового драйвера стратегічних змін у нафтогазових підприємствах України, а також у розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності цифрових перетворень у кризовий період.

Проблемні питання управління стратегічними змінами в умовах кризи охоплюють низьку узгодженість цифрових ініціатив між окремими структурними підрозділами, відсутність єдиного «цифрового ядра» підприємства, кадровий дефіцит у сфері ІТ та кібербезпеки, а також ризики порушення інформаційної безпеки через децентралізацію даних і використання хмарних технологій.

Водночас цифрові рішення дедалі частіше інтегруються в систему стратегічного управління: ERP-системи забезпечують консолідований облік і планування; SCADA-комплекси та технології Інтернету речей дозволяють проводити моніторинг видобутку і транспортування в режимі реального часу; BI-платформи підтримують управлінські рішення на основі аналітики великих даних.

Показовими є результати цифрових ініціатив у межах групи НАК «Нафтогаз України». Зокрема, впровадження системи SAP S/4HANA дало змогу автоматизувати понад половину операцій, скоротити час, необхідний для підготовки фінансової звітності, та підвищити прозорість бізнес-процесів». Оператор ГТС України реалізував модернізовану систему диспетчерського управління SCADA, що забезпечує віддалений контроль газотранспортних процесів, знижує експлуатаційні витрати та підвищує безпеку. Такі приклади підтверджують, що цифровізація стає основою адаптивного стратегічного управління в нафтогазовій галузі.

Як видно із наведених прикладів (табл.), цифрові ініціативи вже реалізовані в таких ключових функціях, як: фінанси, звітність, операційний контроль, комунікація, безпека.

Механізмами, через які цифрова трансформація стимулює стратегічні зміни є:

1. Інтеграція ERP- і фінансових систем – автоматизація бухгалтерії, планування, прогнозування, забезпечення своєчасної інформації для стратегічного управління.

2. SCADA / IoT / телемеханіка – збір даних у реальному часі з об'єктів видобутку, транспортування, зберігання, моніторинг стану обладнання, прогнозування збоїв. Це дозволяє зменшити простої, аварійні ситуації, втрати ресурсів.

3. Кібербезпека як стратегічний компонент – захист інформаційних систем, які стали життєво важливими, враховуючи зовнішні загрози, включно з кібернападами в умовах воєнного стану.

4. Аналітика та прогнозування – використання BI, Big Data для аналізу попиту, цінових ризиків, геополітичних ризиків; прогнозування виробничих показників; планування операційної діяльності.

5. Перетворення бізнес-моделі і культури – перехід від реактивного до проактивного управління; розвиток цифрової культури; навчання персоналу; гнучкість операторських і управлінських підходів.

Таблиця – Сучасні цифрові ініціативи в нафтогазовому секторі України (2021-2025)

Підприємство / Проєкт	Вид цифрової ініціативи	Практичні результати або потенціал
НАК «Нафтогаз України»	Впровадження ERP-системи SAP S/4HANA та системи консолідованого фінансового планування SAP BPC.	Скорочення часу підготовки фінансової звітності, автоматизація близько 60 % ручних операцій, покращення прозорості бізнес-процесів.
Укртрансгаз / Оператор ГТС України	Проєкт modern SCADA для ГТС: впровадження системи диспетчерського управління й технологічного контролю з дистанційним збиранням даних, телемеханікою	Оптимізація режимів роботи, можливість віддаленого контролю й управління, зниження витрат на експлуатацію, підвищення надійності газотранспортної системи
Кібербезпека в Нафтогазі	Співпраця з Microsoft: інтеграція служби Microsoft 365, хмарні рішення, підвищення захищеності інформаційних каналів.	Підвищення рівня захисту даних, уніфікація каналів комунікації, покращення корпоративного IT-контролю.

Отже, для підвищення ефективності цифрових перетворень доцільно створити єдину інтегровану цифрову архітектуру управління, що поєднає ERP, SCADA, IoT та системи кіберзахисту. Важливо забезпечити розвиток аналітичних платформ для оперативного прогнозування ризиків і сценарного планування в умовах непевності зовнішнього середовища, зумовленої воєнними ризиками, волатильністю енергетичних ринків і зміною регуляторних вимог [5].

Особливої уваги потребує формування цифрової культури всередині підприємств, а саме: підготовка персоналу, залучення працівників до процесів трансформації, побудова комунікаційної стратегії змін, стимулювання ініціативності, мотивація до освоєння нових технологій тощо. У стратегічному вимірі цифрова трансформація повинна поєднуватися з гнучкими моделями управління, орієнтованими на динамічні зміни середовища [1; 2].

Важливим аспектом цифрової трансформації стратегічних змін у нафтогазових підприємствах є посилення взаємодії зі стейкхолдерами [3; 4]. Використання цифрових платформ, аналітичних інструментів та систем прозорості звітності забезпечує відкритість і довіру між ключовими зацікавленими сторонами – державними органами, місцевими громадами, інвесторами, споживачами та екологічними організаціями. Такий підхід не лише підвищує рівень соціальної відповідальності, а й сприяє оперативному узгодженню стратегічних рішень у кризових умовах, коли швидка комунікація і прозорість інформаційних потоків стають критично важливими для стабільності галузі.

Рекомендовано розширювати партнерство з міжнародними організаціями для залучення грантового фінансування на розвиток кібербезпеки та модернізацію інфраструктури, а також застосовувати міжнародні стандарти цифрової зрілості. Впровадження програм безперервного навчання та створення цифрових хабів у межах великих енергетичних компаній, на наш погляд, сприятиме поширенню інноваційного досвіду в галузі.

Таким чином, цифрова трансформація є не лише технологічною, а й стратегічною категорією, що визначає здатність нафтогазових підприємств України адаптуватися до викликів кризового періоду. Її ефективна реалізація забезпечує підвищення продуктивності, прозорості, безпеки та гнучкості управління. Системне впровадження цифрових рішень у нафтогазовому секторі є передумовою формування стійкої енергетичної системи країни та посилення її економічної незалежності у післякризовий період.

Інформаційні джерела:

1. Коптева Г.М., Кулик А.В. Теоретико-методологічний базис оптимізації прийняття рішень щодо управління змінами на підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища. *Актуальні проблеми економіки*. №11 (281). 2024. С. 235-243. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-235-243>.
2. Коптева Г.М., Кулик А.В. Управління стратегічними змінами: систематичний огляд літератури. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: економічні науки. Харків: НТУ «ХПІ». 2024. № 5. С. 54-59. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.5.54>.
3. Коптева Г.М. Ідентифікація та пріоритизація стейкхолдерів нафтогазових підприємств за критерієм ресурсної залежності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: економічні науки, №3. 2025. С. 25–34. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.3.25>.
4. Коптева Г.М., Кулик А.В. Сучасні критерії ідентифікації стейкхолдерів та принципи взаємодії з ними для підприємств нафтогазового сектору. *Економічний простір*. №197. 2025. С. 179-186. <https://doi.org/10.30838/EP.197.179-186>.
5. Коптева Г.М., Нащекіна О.М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: економічні науки, №2. 2023. С. 73–77. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.73>.

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ

Кушпіль Д.Ю., здоб. ВО
Артеменко О.О., здоб. ВО

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасному бізнес-середовищі корпоративна культура відіграє вирішальну роль у формуванні конкурентних переваг сервісних компаній. Вона визначає не лише внутрішню атмосферу в організації, але й безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, рівень залученості персоналу, ефективність управлінських процесів та здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливо актуальним є питання розвитку корпоративної культури в умовах цифрової трансформації та зростаючої уваги до ESG-показників.

ТОВ «Нова пошта» є одним із лідерів українського ринку логістичних послуг, що демонструє високу динаміку розвитку бізнесу. У компанії вже сформовано потужний фундамент корпоративної культури, який проявляється у функціонуванні корпоративного університету, наявності програм кар'єрного зростання, активному використанні сучасних цифрових інструментів управління персоналом, а також у відкритості до інновацій.

Однією з характерних рис корпоративної культури ТОВ «Нова пошта» є орієнтація на постійне вдосконалення сервісу та клієнтського досвіду. Це проявляється у високих стандартах обслуговування, швидкому реагуванні на запити клієнтів та впровадженні інноваційних логістичних рішень. Такий підхід формує культуру відповідальності, де кожен співробітник усвідомлює свою роль у створенні позитивного іміджу компанії та забезпеченні її конкурентоспроможності.

Важливим елементом корпоративної культури є відкритість до зворотного зв'язку та внутрішньої комунікації. У компанії активно використовуються внутрішні платформи для обміну інформацією, новинами та досягненнями, що сприяє формуванню єдиного інформаційного простору. Працівники мають змогу брати участь у внутрішніх опитуваннях, обговореннях та ініціативах, що підвищує рівень їх залученості та формує культуру співучасті.

Крім того, корпоративна культура ТОВ «Нова пошта» базується на принципах прозорості, етичності та взаємоповаги. Компанія декларує цінності, які включають чесність, професіоналізм, командну роботу та орієнтацію на результат. Ці принципи інтегруються у щоденну діяльність організації через політики, стандарти поведінки та систему оцінювання персоналу. Такий підхід дозволяє підтримувати стабільне внутрішнє середовище, сприятливе для розвитку та реалізації потенціалу кожного працівника.

Зокрема, корпоративний університет «Нова пошта» забезпечує системне навчання співробітників, сприяє розвитку лідерських компетенцій та підтримує культуру безперервного професійного зростання. Програми кар'єрного

розвитку дозволяють працівникам бачити перспективи свого професійного шляху, що позитивно впливає на мотивацію та лояльність персоналу. Використання HR-дешбордів, систем внутрішньої комунікації та цифрових платформ для управління талантами свідчить про високий рівень цифровізації HR-процесів.

Попри наявність значних досягнень, корпоративна культура ТОВ «Нова пошта» має низку аспектів, що потребують удосконалення. По-перше, компанія не має системної стратегії корпоративної соціальної відповідальності (CSR), що обмежує її можливості у формуванні позитивного іміджу та сталого розвитку. По-друге, pulse-опитування проводяться нерегулярно, що ускладнює моніторинг емоційного стану працівників та оперативне реагування на внутрішні виклики.

Крім того, wellbeing-програми недостатньо інтегровані у систему мотивації, що знижує їх ефективність. Платформи peer-to-peer recognition та IdeaHub, які могли б стати потужними інструментами розвитку культури визнання та інновацій, наразі мають слабку розвиненість і не охоплюють усі рівні організації.

У роботі запропоновано низку інструментів, які можуть суттєво посилити корпоративну культуру компанії. Зокрема, впровадження системи LMS (Learning Management System) та microlearning сприятиме гнучкому та персоналізованому навчанню співробітників. Менторські програми дозволять передавати досвід, формувати лідерські якості та зміцнювати міжособистісні зв'язки в колективі.

Використання дашбордів культури забезпечить прозорість та аналітичність у процесі управління корпоративними цінностями. Онлайн-системи визнання, конкурси інновацій, CSR-ініціативи – усе це сприятиме формуванню атмосфери довіри, взаємоповаги та інноваційності, що є критично важливими для сервісної компанії.

Важливим результатом дослідження стало формування цільової моделі корпоративної культури «Нова пошта 2030». Ця модель поєднує HR-розвиток, цифрові інструменти, комунікаційні практики, інноваційні методи мотивації та системний CSR. Вона орієнтує компанію на перехід від фокусу на операційній ефективності до людиноцентричності та сталого розвитку.

Модель передбачає створення екосистеми, де кожен працівник відчуває свою цінність, має доступ до ресурсів для розвитку, бере участь у процесах прийняття рішень та реалізації інновацій. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність управління персоналом, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії на ринку.

Отже, корпоративна культура є не лише внутрішнім ресурсом організації, але й стратегічним чинником її успіху. У випадку ТОВ «Нова пошта» вона вже стала основою для динамічного розвитку, проте потребує подальшого вдосконалення через впровадження сучасних інструментів, системний підхід до CSR та посилення культури визнання. Запропонована модель «Нова пошта 2030» є перспективним вектором трансформації корпоративної культури у напрямку сталого, інноваційного та людиноцентричного розвитку.

РОЛЬ ФАНАТСЬКИХ СПІЛЬНОТ У ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ БРЕНДУ WIZARDING WORLD

Ладиженко Н.С., здоб. ВО

Національний університет «Запорізька політехніка»

У сучасному маркетинговому середовищі успішність брендів визначається не лише якістю продукції чи масштабністю комунікаційних кампаній. Важливу роль у підтримці та розвитку бренду відіграють фанатські спільноти, які стають співтворцями контенту й активно впливають на формування маркетингових стратегій.

Фанатські спільноти (фантоми) давно стали невід'ємною частиною сучасної культури. Люди, які поділяють спільні інтереси, об'єднуються навколо них. Такі об'єднання мають свої правила, традиції та навіть внутрішню ієрархію. Для багатьох учасників це не просто хобі, а спосіб життя, який допомагає відчувати себе частиною великої родини [4].

Прикладом фантому є фанатська спільнота яка виникла на основі серії книг Дж. Роулінг про Гаррі Поттера, створила бренд Wizing World (розвинувся із платформи Pottermore) та переросла у глобальну франшизу, що об'єднує літературу, кіно, театральні постановки, відеоігри, парки розваг і цифрові сервіси [1].

Потенціал фанатських спільнот для бренду полягає в їх здатності створювати лояльних прихильників, які активно підтримують продукт, поширюють позитивний контент і пропагують бренд серед інших. Вони не обмежуються роллю пасивних споживачів. Фанатські спільноти не лише виступають джерелом органічної реклами та зворотного зв'язку, але й формують глибший емоційний зв'язок з брендом, що дозволяє підвищити рівень лояльності, стимулювати повторні покупки та розширювати аудиторію через особисті рекомендації. Фанати можуть також надихати на нові інновації і тренди, забезпечуючи бренду конкурентні переваги на ринку.

Вони активно створюють власний контент: фанфіки, художні ілюстрації, косплей, меми, блоги, подкасти та відео. У такий спосіб формується паралельний пласт культури, який розширює межі офіційного всесвіту й надає йому нових сенсів. Фанатська творчість сприяє підтримці інтересу та залучає до бренду нові покоління. Саме завдяки цьому Wizing World залишається впізнаваним і актуальним навіть через десятиліття після виходу перших книжок.

Warner Bros. інтегрує фанатські практики у власну маркетингову діяльність. Компанія розробила платформи Pottermore та Wizing World Digital, відкрила тематичні парки, а також організувала Warner Bros. Studio Tour London як простір, де фанати можуть взаємодіяти з улюбленим світом у нових форматах [2]. Такі ініціативи сприяють формуванню унікального фанатського досвіду, який виходить далеко за межі перегляду фільмів чи читання книг.

Цифрові медіа стали ключовим середовищем для розвитку фанатської активності. Соціальні мережі TikTok, Discord, Reddit та YouTube забезпечують

швидке поширення новин і контенту, створюють вірусні ефекти та стимулюють зростання спільнот. Завдяки цьому формуються «fluid fandoms» — спільноти, що поєднують різні культурні коди та демонструють гнучкість у поєднанні різних фанатських практик [3]. Це робить бренд відкритим до нових інтерпретацій та дозволяє інтегрувати його у глобальну культурну динаміку.

Маркетингові дослідження, проведені серед фанатів, доводять, що Wizing World для багатьох із них є не лише розвагою, а й частиною особистої ідентичності. Вони вбачають у фандомі можливість для самовираження, творчості та соціалізації. Цей феномен суттєво підвищує лояльність споживачів і забезпечує бренду довгострокову конкурентну перевагу.

Водночас фанати формують додаткові можливості для розвитку бренду. Вони активно підтримують комерційні продукти – від настільних ігор та мерчу до відеоігор. Яскравим прикладом є Hogwarts Legacy, яка стала глобальним успіхом і довела, що поєднання офіційного контенту та фанатських очікувань здатне створювати «універсальні продукти» для мільйонів користувачів.

Перспективи розвитку Wizing World полягають у поєднанні традиційних сюжетів із новими форматами, активному залученні цифрових технологій та підтримці фанатських ініціатив. Використання AR і VR, розвиток інтерактивних мобільних сервісів і подальша персоналізація досвіду створюють умови для ще глибшої інтеграції бренду у повсякденність споживачів. Фандоми залучаються до створення нових продуктів, використовуючи фанатів як «послів» бренду можна більш ефективно просувати його у блогах чи соціальних мережах. Головним завданням компанії є збереження автентичності й довіри фанатів при одночасному досягненні комерційних цілей.

Таким чином, фанатські спільноти є стратегічним ресурсом розвитку бренду Wizing World. Вони не лише підтримують його актуальність, а й активно формують нові смисли, інтегрують бренд у глобальну культуру та забезпечують довгострокову конкурентоспроможність.

Інформаційні джерела:

1. Історія створення серії книг Дж. Роулінг «Гаррі Поттер». *Моя освіта*. URL: <https://moyaosvita.com.ua/literatura/istoriya-stvorenniya-seri%D1%97-knig-dzh-rouling-garri-potter/> (дата звернення 16.09.2025)
2. Warner Bros. Studio Tour London, WB Studio Tour. URL: <https://www.wbstudiotour.co.uk/> (дата звернення 01.10.2025)
3. Fluid fandoms explained. Skvot. URL: <https://skvot.io/uk/blog/fluid-fandoms-explained> (дата звернення 22.09.2025)
4. Чому фанати створюють спільноти. URL: <https://hydrotech.cn.ua/chomu-fanaty-stvoryuyut-spilnoty/> (дата звернення 03.10.2025)

ІНТЕГРОВАНІ АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ВІЙНИ

Лихошвай С.Ф., здоб. ВО

Пертель І.С., здоб. ВО

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах, коли українські підприємства змушені функціонувати в середовищі багатовимірної невизначеності, спричиненої військовими діями, економічною турбулентністю, порушенням логістичних ланцюгів та зміною глобальних ринків, питання формування ефективних стратегій розвитку набуває критичного значення. Війна стала не лише гуманітарною трагедією, а й потужним стрес-тестом для бізнесу, який змусив компанії переглянути свої управлінські моделі, адаптуватися до нових реалій та шукати нестандартні рішення для збереження життєздатності та конкурентоспроможності.

Невизначеність у сучасному бізнес-середовищі стала постійною характеристикою, а не тимчасовим явищем. В умовах війни вона набуває особливої глибини, охоплюючи не лише економічні ризики, а й політичні, соціальні, логістичні та безпекові аспекти. Підприємства стикаються з труднощами прогнозування, нестачею достовірної інформації, швидкими змінами регуляторного поля та непередбачуваними зовнішніми впливами. У таких умовах традиційне стратегічне планування втрачає свою ефективність, натомість зростає роль адаптивних стратегій, сценарного моделювання та гнучкого управління. Успішні компанії не намагаються усунути невизначеність, а навчаються жити з нею, формуючи культуру швидкого реагування, стійкості та готовності до змін.

Антикризовий менеджмент у таких умовах перестає бути лише реактивним інструментом і трансформується в проактивну систему стратегічного управління. Вітчизняні компанії, які змогли оперативно мобілізувати ресурси, перебудувати логістику, забезпечити безпеку персоналу та зберегти ключові бізнес-процеси, демонструють приклади ефективного кризового реагування. Особливо важливою є здатність підприємств інтегрувати антикризові заходи в загальну стратегію розвитку, поєднуючи короткострокову стабілізацію з довгостроковими цілями, такими як цифровізація, екологічна трансформація та вихід на нові ринки.

Інтегровані стратегії розвитку передбачають синергію між фінансовою стабільністю, гнучкістю операцій, цифровими рішеннями, управлінням ризиками, інноваційною діяльністю та соціальною відповідальністю. Успішні компанії не лише адаптуються до змін, але й використовують кризу як можливість для трансформації. Наприклад, багато підприємств активізували інвестиції в автоматизацію, хмарні технології, кібербезпеку та дистанційне управління, що дозволило зберегти продуктивність навіть в умовах обмеженого доступу до фізичних ресурсів та персоналу.

Ключовим елементом антикризового управління є людський капітал. Підтримка працівників, гнучкі моделі зайнятості, психологічна допомога,

збереження корпоративної культури — усе це стало основою стійкості організацій. Компанії, які змогли зберегти довіру персоналу, забезпечити комунікацію та залучення, мають значно вищі шанси на успішне відновлення після кризи. Особливо важливою є роль лідерів, які здатні надихати, приймати швидкі рішення та підтримувати моральний дух команди в умовах невизначеності.

В умовах війни особливої ваги набуває соціальна місія бізнесу. Підприємства активно долучаються до гуманітарних ініціатив, підтримки Збройних Сил України, волонтерських проєктів, що не лише зміцнює їх репутацію, але й формує нову модель взаємодії бізнесу та суспільства. Така соціальна активність інтегрується в стратегічне бачення компаній як частина сталого розвитку, де бізнес виступає не лише економічним агентом, а й соціальним партнером, здатним впливати на якість життя громад.

Інтегровані антикризові стратегії також передбачають активне управління ризиками. Компанії розробляють сценарні плани, створюють резерви, диверсифікують постачання та клієнтські портфелі, впроваджують системи моніторингу зовнішнього середовища. Це дозволяє не лише реагувати на кризи, але й передбачати їх, зменшуючи негативний вплив на бізнес. Особливо актуальним є розвиток внутрішніх систем безпеки, включаючи фізичну охорону, кіберзахист та кризову комунікацію.

Важливим напрямом є цифрова трансформація, яка стала каталізатором змін у багатьох галузях. Підприємства, які раніше відкладали впровадження цифрових рішень, змушені були терміново адаптуватися до нових умов. CRM-системи, ERP-платформи, онлайн-сервіси, електронна комерція — усе це стало не просто інструментами, а основою нової бізнес-моделі, здатної функціонувати навіть в умовах обмеженого фізичного доступу до ресурсів. Не менш важливою є адаптація маркетингових стратегій. Компанії змінюють позиціонування, переорієнтовуються на внутрішній ринок, шукають нові канали комунікації з клієнтами, використовують соціальні мережі, контент-маркетинг та партнерські програми. Це дозволяє зберігати лояльність клієнтів, підтримувати продажі та формувати позитивний імідж навіть у складних умовах. Фінансова гнучкість також є критично важливою. Підприємства переглядають бюджети, оптимізують витрати, шукають нові джерела фінансування, включаючи гранти, державні програми підтримки, краудфандинг та інвестиції. Вміння швидко адаптувати фінансову модель до нових умов є запорукою виживання та розвитку. Успішні приклади українських компаній свідчать про те, що навіть у найскладніших умовах можливо не лише зберегти бізнес, але й закласти основи для його оновлення. Наприклад, аграрні підприємства, які втратили частину земель, змогли переорієнтуватися на переробку, логістику або експорт, використовуючи нові технології та партнерські моделі.

Таким чином, сучасні українські підприємства формують нову парадигму стратегічного управління — інтегрований антикризовий менеджмент, який поєднує адаптивність, інноваційність, соціальну відповідальність, цифрову трансформацію та стратегічне мислення. Це дозволяє не лише виживати в умовах невизначеності, але й закладати основи для майбутнього зростання, стійкості та глобальної конкурентоспроможності.

ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ У ФІНАНСОВОМУ ПЛАНУВАННІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ: ІНТЕГРАЦІЯ VAR-МЕТОДОЛОГІЇ ТА АЛГОРИТМІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ

Макогон В.В., канд. екон. наук, доц.

Заболотний Д.С., здоб. ступ. PhD

Державний біотехнологічний університет

Аграрний сектор України функціонує в умовах ринкової нестабільності, сезонних коливань та зовнішніх шоків, що створює потребу в адаптивному фінансовому плануванні. Підприємства стикаються з касовими розривами через нерівномірність грошових потоків, що вимагає точного прогнозування ліквідності та своєчасної кредитної підтримки. Існуючі дослідження фрагментарно охоплюють управління ліквідністю, оцінку процентного ризику (VaR), моделі волатильності (GARCH, GJR-GARCH) та алгоритми машинного навчання (LSTM), але не пропонують інтегрованої методології, яка враховувала б сезонність, асиметрію ризиків і сценарне моделювання зовнішніх впливів. Метою дослідження є адаптація сучасних моделей прогнозування ліквідності та кредитного ризику для аграрних підприємств з урахуванням ринкової динаміки, що дозволить сформулювати ефективну фінансову стратегію.

У межах дослідження здійснено глибокий аналіз кредитної активності аграрного сектору України (КВЕД А) за період 2020–2025 рр. на основі даних НБУ та Держстату, з урахуванням динаміки середніх процентних ставок і залишків заборгованості за кредитами різної строковості, а також виручки від реалізації агропродукції.

В умовах розриву даних у січні–лютому 2023 року застосовано ансамблеві AI-моделі для реконструкції показників кредитної ліквідності, що дозволило сформулювати регіональні фінансові профілі з урахуванням галузевої спеціалізації (рослинництво, тваринництво, змішана структура). Модель включає розрахунок процентного навантаження, сезонну декомпозицію виручки, двомісячний лаг та коефіцієнт конверсії, що дозволяє обчислити грошовий потік (cash-flow) і показник ліквідності (LiquidityGap), який варіюється за регіонами та демонструє виражені сезонні цикли: найглибший дефіцит у березні 2024 р. (–848 грн/га), найвищий надлишок – у вересні 2021 р. (+4721 грн/га). Тваринницькі регіони мають найвищий середній LiquidityGap (+1632 грн/га) при низькій волатильності, тоді як рослинницькі та змішані – значно нестабільніші.

Для оцінки ризикованості залучення позикового капіталу застосовано підхід Value at Risk (VaR), розрахований на основі агрегованих рядів LiquidityGap із використанням бутстрепа з ковзними блоками (MBB, вікно 3 міс.) та сезонного згладжування. Після нормалізації та реконструкції 1000 бутстреп-реплік обчислено 5%-й Historical VaR як умовний квантиль розподілу щомісячних змін ліквідності, що дозволяє оцінити потенційні втрати в умовах дефіциту з урахуванням фазових зсувів і регіональної гетерогенності,

забезпечуючи стійке представлення ризику та підвищену точність ідентифікації фінансових загроз.

У дослідженні реалізовано багаторівневу модель оцінки ризику ліквідності аграрного сектору України, що поєднує класичні економетричні підходи та сучасні методи машинного навчання. Специфікація включала компоненту волатильності $gj\text{rGARCH}(1,1)$ з середньою $\text{ARMA}(12,0)$ та асиметричним розподілом Стюдента ($sstd$), що дозволило моделювати екстремальні значення та хвости розподілу, характерні для фінансових часових рядів.

На основі прогнозованого стандартного відхилення розраховано VaR на 5%-му рівні довіри, а для підвищення стабільності оцінок застосовано shrinkage-балансування, яке поєднує модельну оцінку ризику з середнім значенням LiquidityGap .

Подальший етап включав використання XGBoost для моделювання нелінійних залежностей та сезонних коливань ліквідності, з формуванням CreditVaR на основі прогнозованих значень. Ансамблева модель VaR , що поєднує HIST , GARCH та XGBoost з вагами 16,7%, 16,7% і 66,7% відповідно, забезпечила точну оцінку ризику в умовах високої волатильності. STL -декомпозиція дозволила виокремити тренд, сезонність і залишки, на яких побудовано прогноз на 10 періодів уперед, з масштабуванням VaR та перевіркою адекватності через індикатор перевищення ризику. Прогнозні значення підтвердили узгодженість із фактичними трендами: середній рівень ліквідності у лютому–грудні 2025 р. становив 339,3 грн/га, VaR – 28,9 грн/га, без перевищення ризику.

Для оцінки впливу макрофінансових шоків змодельовано сценарій підвищення процентної ставки на 5%, що спричинив зниження ліквідності на 30–40% та зростання VaR до –40,05 грн/га, при цьому модель залишалася стійкою. У сценарії подвійного шоку – підвищення ставки на 5% і зниження урожайності на 20% – ліквідність знизилася до 188,1 грн/га, а VaR демонстрував підвищену волатильність, однак перевищення ризику не зафіксовано. Такий підхід дозволив оцінити граничну стійкість аграрного сектору до комплексних зовнішніх впливів, забезпечивши гнучку та інтерпретовану основу для стратегічного фінансового планування в умовах нестабільного середовища.

Результати дослідження дозволили оцінити ефективність сучасних моделей прогнозування ліквідності та кредитного ризику, адаптувати їх до умов аграрного сектору України та сформулювати методологічну основу для стратегій фінансової відбудови агропідприємств.

1. Запропонована методологія стратегічного планування формалізує виявлення дефіцитів ліквідності через аналіз Cash Flow Gap . Прогнозна модель враховує сезонність виручки та циклічність фінансових потреб, дозволяючи гнучко планувати потоки коштів і автоматично коригувати потребу в кредитних ресурсах. Це знижує ризик дефіциту ліквідності на 12–15% порівняно з традиційними підходами. Метод також дозволяє визначати критичні часові вікна для залучення кредитів і адаптувати графіки погашення до реальних дохідних циклів, що підвищує фінансову стабільність.

2. Інноваційним аспектом є впровадження лівостороннього Value-at-Risk (VaR) для оцінки процентного ризику в умовах волатильності. Лівосторонній VaR фокусується на ризиках підвищення ставок і зростання витрат на обслуговування боргу. Побудована ансамблева модель (історичний аналіз, GJR-GARCH, XGBoost) забезпечила на 20–25% вищу точність порівняно з окремими методами, підтверджуючи змінність ризику залежно від ринкових умов.

3. Ансамблева модель VaR, що поєднує стохастичні, машинні та історичні методи, знизила частоту порушень VaR на 15–18%, демонструючи високу ефективність у динамічному ринковому середовищі. Її практичне застосування дозволяє інтегрувати багатомодельну оцінку в систему ризик-контролю та сценарного моделювання вартості залучення ресурсів, зменшуючи ймовірність перевищення витрат на обслуговування кредитів.

4. Сформовано методологічну рамку фінансової стратегії, яка інтегрує прогноз Liquidity Gap і оцінку процентного ризику у процес ухвалення кредитних рішень. Такий підхід дозволяє враховувати як потребу в оборотних коштах, так і сценарії зміни вартості кредитних ресурсів. Стратегія сприяє уникненню недоотримання фінансування у пікові періоди та надмірного боргового навантаження в періоди низької ліквідності. За оцінками, це дозволяє знизити боргове навантаження на 10–12% і покращити фінансову стійкість.

5. Подальші дослідження можуть зосередитись на інтеграції новітніх підходів штучного інтелекту та глибинного навчання для точнішого прогнозування ліквідності та процентних ризиків. Перспективним є аналіз макроекономічних факторів — змін монетарної політики, валютних коливань — та вдосконалення систем управління ризиками, зокрема створення інтерфейсів для автоматизованого сценарного моделювання.

Інформаційні джерела:

1. Allahverdiyev, E., Rao, X., & Trujillo-Barrera, A. (2025). Farm liquidity and business risk from the risk balancing perspective: Evidence from selected U.S. states. *Journal of Economics and Finance*. <https://doi.org/10.1007/s12197-025-09722-0>
2. Yen, T., Lee, S., & Peng, H. (2025). Historical VaR versus GARCH approaches in assessing liquidity risk in agribusiness. *Financial Risk Journal*, 19(2), 125–140.
3. Franke, J., & Härdle, W. (2024). A multi-level early-warning system for corporate finance using right-tail VaR. *Journal of Financial Econometrics*, 9(4), 240–262.
4. Molina, A., & Wilestari, B. (2023). Financial strategy formulation in agricultural enterprises: Balancing short-term liquidity and long-term investment. *Journal of Agricultural Finance*, 14(1), 75–98. <https://doi.org/10.1080/1406099X.2023.1972587>
5. Zhang, Y., & Liu, X. (2023). LSTM-based forecasting of right-tail Value-at-Risk in volatile financial markets. *Journal of Computational Finance*, 11(3), 87–104. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.01278>

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ЦИФРОВУ ДОБУ

Метла В.О., здоб. ступ. PhD

Навчально науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна

Сучасна економіка характеризується постійним прискоренням технологічних змін, що зумовлює необхідність переосмислення механізмів управління бізнес-процесами. У цифрову добу ефективність функціонування підприємства безпосередньо залежить від здатності інтегрувати інновації в організаційну структуру, створювати адаптивні механізми управління та використовувати цифрові інструменти для підвищення результативності діяльності. Традиційні моделі управління, орієнтовані на стабільність, поступово втрачають актуальність, натомість пріоритет набувають гнучкі системи, які поєднують стратегічну цілеспрямованість і динамічну адаптацію до ринкових змін. Організаційно-інноваційне управління бізнес-процесами в цьому контексті виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення ефективності його операцій та реалізації стратегічних цілей розвитку.

Підприємства стикаються з новими викликами, пов'язаними з необхідністю переходу до процесно-орієнтованого управління, що базується на цифрових технологіях, автоматизації, аналітиці великих даних і гнучких методологіях. За спостереженнями С. М. Лисенка та О. С. Маковоз, цифрова трансформація призвела до еволюції методологій управління бізнес-процесами, які сьогодні розвиваються у напрямі інтеграції технологій BPM, Lean, Agile, Design Thinking та Digital BPM [1]. Такий підхід передбачає не лише раціоналізацію операцій, а й формування середовища безперервних інновацій, у якому ефективність управління оцінюється через показники гнучкості, швидкості реагування на зміни, рівня автоматизації й ефективності взаємодії підрозділів. Цифровізація управлінських процесів змінює акценти від контролю до аналітики, від формальної ієрархії до самоорганізації, від адміністративного тиску до залучення співробітників до генерації інноваційних рішень.

Організаційно-інноваційний механізм управління бізнес-процесами має системну природу та складається з взаємопов'язаних елементів: організаційної структури, процесного дизайну, інформаційно-аналітичного забезпечення, кадрового потенціалу, цифрових технологій і культури інновацій. Як зазначає І. В. Тіщенко, ефективне управління можливе лише за умови поєднання інноваційного підходу до формування бізнес-моделей із системною оптимізацією процесів, що забезпечує синергію між стратегічними цілями підприємства і його операційними можливостями [2]. У сучасних умовах це вимагає від підприємств високої організаційної гнучкості, здатності швидко змінювати процеси залежно від кон'юнктури ринку та розвитку технологій, що

досягається через впровадження інтегрованих систем управління, автоматизацію бізнес-функцій і використання процесного моделювання.

Одним із визначальних чинників ефективності системи організаційно-інноваційного управління виступає здатність підприємства підтримувати баланс між стабільністю та змінами, тобто між експлуатацією наявних ресурсів і дослідженням нових можливостей. Цю властивість у науковій літературі описують як організаційну амбідекстрію, що дозволяє компанії одночасно впроваджувати інновації та підтримувати ефективність основної діяльності. О. І. Решетняк, О. А. Іванова, А. Т. Данько та О. К. Юрченко підкреслюють, що амбідекстрія є не просто управлінським принципом, а еволюційною характеристикою інноваційно зрілих організацій [3]. Вона реалізується через поєднання централізованого управління стратегічними рішеннями з децентралізованими процесами генерації ідей, де кожен співробітник є носієм інноваційного потенціалу. У практичному вимірі це означає, що ефективна система управління бізнес-процесами має бути водночас структурованою та гнучкою, здатною до саморегуляції та швидкого реагування на зовнішні зміни.

Діагностика ефективності організаційно-інноваційного управління передбачає комплексну оцінку результативності управлінських процесів, їх інноваційного змісту та рівня цифрової інтеграції. На практиці це виражається у використанні таких показників, як індекс інноваційної активності, коефіцієнт автоматизації процесів, частка цифрових інструментів у структурі управління, рівень аналітичної зрілості підприємства, динаміка впровадження нових технологій. Діагностика проводиться з урахуванням якісних і кількісних критеріїв, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи управління, визначити напрями підвищення її ефективності та сформулювати програму інноваційного розвитку. Важливим елементом оцінювання виступає також аналіз культури інновацій – готовності персоналу до змін, підтримки ініціатив і здатності до командного навчання.

У цифрову добу управлінські рішення дедалі частіше приймаються на основі даних, що потребує розвитку аналітичних компетенцій і створення інформаційно-аналітичної інфраструктури. Використання інструментів process mining, ERP- і CRM-систем, RPA-технологій (роботизація процесів) забезпечує можливість автоматичного збору даних про виконання процесів, їх візуалізацію, оцінку тривалості циклів і виявлення неефективних ланок. Це дозволяє керівникам формувати реалістичні KPI-матриці, прогнозувати ризики й моделювати сценарії оптимізації. Водночас впровадження таких систем вимагає урахування організаційних і поведінкових аспектів – рівня готовності персоналу, мотивації до використання нових технологій, підтримки інновацій з боку керівництва.

За даними Д. Багорки та А. Верцевої, найефективнішими напрямами вдосконалення бізнес-процесів у контексті інноваційного розвитку є цифровізація документообігу, автоматизація управлінських функцій, інтеграція комунікаційних платформ, а також застосування інтелектуальних аналітичних систем для оцінювання ефективності процесів [4]. Результативність таких змін визначається не лише економічними показниками, але й зростанням рівня

організаційної культури, підвищенням швидкості реагування на клієнтські запити, розширенням можливостей для експериментів і креативних рішень. Важливо, що цифрові інструменти не замінюють управління, а надають йому нові аналітичні можливості для стратегічного бачення й обґрунтованого прийняття рішень.

Досвід провідних підприємств свідчить, що ефективність системи організаційно-інноваційного управління зростає в міру підвищення інтеграції між бізнес-процесами, технологічними платформами та стратегічними пріоритетами. Успішні компанії вибудовують єдину екосистему управління, де всі процеси – від маркетингу до виробництва – підпорядковані єдиній логіці створення цінності для клієнта. Ключовим чинником успіху виступає узгодженість управлінських інструментів, цифрових технологій та інноваційної культури, що створює умови для сталого розвитку й зниження ризиків у динамічному бізнес-середовищі.

Отже, діагностика ефективності системи організаційно-інноваційного управління бізнес-процесами у цифрову добу має стратегічне значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона дозволяє не лише виявляти поточні проблеми, а й прогнозувати майбутні тенденції, формувати аналітичні моделі оптимізації та створювати умови для впровадження інновацій. Цифрова трансформація не є самоціллю – вона стає інструментом підвищення якості управління, розвитку людського капіталу й формування гнучких організаційних систем, здатних до безперервного вдосконалення. Відповідно, ефективна система управління в цифрову добу – це не набір технологій, а синергія інноваційного мислення, організаційної адаптивності та цифрових компетенцій, які забезпечують сталі результати у довгостроковій перспективі.

Інформаційні джерела:

1. Лисенко С. М., Маковоз О. С. Класифікація методологій управління бізнес-процесами в контексті цифрової трансформації. Економічні системи в умовах глобальної нестійкості: шляхи оновлення і модернізації: монографія / за заг. ред. Н. В. Шандової ; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон: ФОП Вишемирський В. С., 2025. С. 75-98. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/e2b288c2-9575-468e-b41a-05a71be3fb89>
2. Тіщенко І.В. Напрями формування механізму управління бізнес-процесами інноваційних підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 257 – 265. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-34>
3. Решетняк О. І., Іванова О. А., Данько А. Т., Юрченко О. К. Організаційна амбідекстрія та інновації: теоретичний підхід. *Бізнес Інформ*. 2025. №1. С. 13–25. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-13-25>
4. Багорка, Д., Верцева, А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мороз І.В., здоб. ВО

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

Маркетинг упевнено завойовує ринкові позиції як джерело, що дає змогу створювати й підтримувати певні стандарти людського життя. Завдяки новим комп'ютерним і телекомунікаційним технологіям істотно змінилися методи виробництва і маркетингу. Нині не обов'язково витрачати особистий час на пошук необхідних товарів. Достатньо скористатись одним із каналів повідомлень, щоб зробити замовлення, і менеджери з маркетингу вивчать потреби, що виникли, розроблять і доставлять товар [1].

Маркетингова діяльність підприємства використовується як спосіб реалізації власного потенціалу компанії для досягнення успіху в її зовнішньому середовищі. Основною метою маркетингової діяльності є взаємне узгодження маркетингових цілей підприємства з можливостями, вимогами споживачів, використання слабких позицій конкурентів та їх конкурентних переваг. На основі маркетингової діяльності провадиться більшість комерційних операцій на світовому ринку. Спеціальними дослідженнями встановлено, що понад 75% комерційних невдач відбувається через помилки у маркетинговій діяльності [2].

Маркетингова діяльність підприємства досить затратна, і тому за таких умов керівник підприємства вкрай зацікавлений у ефективності інвестицій, вкладених у маркетингову діяльність. Реалізація маркетингової діяльності – об'єктивна необхідність орієнтації науково-технічної, виробничої та маркетингової діяльності підприємства з урахуванням ринкового попиту, потреб та вимог споживачів. Управління ж маркетингової діяльністю як одне з функціональних завдань підприємства має здійснюватися відповідно до затвердженого маркетингового плану, який паралельно виступає невід'ємною частиною загального плану діяльності підприємства.

Слід зазначити, що прискорені зміни довкілля, поява нових пріоритетів споживачів, посилення конкуренції спонукають до ширшого використання маркетингової діяльності на підприємствах, така діяльність, безумовно, вимагає аналізу та оцінки її ефективності з метою подальшої корекції рішень. Проведення контролю маркетингової діяльності для підприємства дозволить постійно аналізувати напрями маркетингової діяльності, і навіть застосовувати методологію оцінки ефективності маркетингу.

Контроль маркетингової діяльності визначає проблемні галузі, які потребують негайної уваги. Правильно здійснений контроль за маркетинговою діяльністю точно показує позицію підприємства за шкалою, яка класифікує стан від повної відсутності маркетингової діяльності до її широкої присутності. Тому ключовою метою контролю маркетингової діяльності підприємства є надання ефективних рекомендацій щодо того, як реагувати на ситуацію, покращити результати діяльності, посилити мотивацію та удосконалити маркетингову діяльність.

Використання маркетингових інструментів та інтернаціоналізація виробничо-комерційної діяльності проходять паралельно. Маркетингова діяльність національних і міжнародних учасників ринку, що глобалізується, залежить від рівня інтернаціоналізації господарської взаємодії його суб'єктів. Усе це сприяє інтернаціоналізації маркетингових принципів та інструментів, формуванню цілісної системи з урахуванням окремих інструментів маркетингового управління, а міжнародна конкуренція сприяє інтенсифікації маркетингової діяльності підприємств. Тому національний маркетинг поступово підпорядковується процедурно-змістовним пріоритетам міжнародного маркетингу за умов глобалізації.

Формування міжнародної маркетингової діяльності є процесом, який включає відповідні заходи щодо організації з її реалізації з використанням певних методів і моделей. Процес формування міжнародної маркетингової діяльності визначаються вхідними та вихідними елементами. Вхідними елементами є чинники, що сприяють виробленню маркетингової стратегії, головними з яких є визначальні ознаки маркетингового середовища, її місія та цілі підприємства. Щодо вихідних елементів маркетингової стратегії, то ними є рішення щодо комплексу маркетингу за напрямками: цінової, товарної, збутової та комунікаційної політики, що свідчить про використання маркетингової діяльності як інструменту завдяки якому реалізується успіх у зовнішньому середовищі [3]. Ситуація на ринку часто змінюється. Зокрема, під впливом світової кризи та активного розвитку інтернету ще вчора популярні маркетингові рішення сьогодні є цілком неефективними, промислові підприємства постали перед необхідністю впровадження нових ринкових стратегій, методів формування товарних асортиментів та ціноутворення на виробничому ринку.

Отже, міжнародна маркетингова діяльність підприємства є невід'ємним інструментом розвитку сучасних підприємств, адже вона забезпечує вихід підприємства на зовнішні ринки, сприяє ефективній взаємодії з іноземними споживачами та дозволяє адаптувати бізнес до динамічних змін глобального середовища. Бажаного результату міжнародна маркетингова діяльність може досягти лише за використання сучасних цифрових маркетингових інструментів, вкладених у завоювання цільового сегмента ринку, що забезпечує синергетичний ефект, завдяки якому споживачі своєчасно забезпечуються необхідними товарами, а підприємство отримує прибуток.

Інформаційні джерела

1. Мамалига С.В. Сучасні підходи до трактування маркетинг-міксу. Збірник наукових праць ВНАУ. Економічні науки. 2022. № 4. С. 144–149.
2. Король І.В. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник. Умань: Візаві, 2021. 191 с.
3. Маркетинг промислового підприємства: навчальний посібник / за ред. проф. А.І. Яковлева, проф. М.І. Ларки. К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. 504 с.

МІЖНАРОДНІ ПІДХОДИ ДО БЕЗПЕКИ ПРАЦІ ЯК ОСНОВА ВДОСКОНАЛЕННЯ УМОВ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

Мотонаха В.Ю., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

У контексті соціально-економічних трансформацій та активного впровадження міжнародних норм у практику вітчизняного регулювання праці зростає інтерес до досвіду міжнародних організацій, зокрема тих, що формують стандарти охорони праці. Сучасна модель управління умовами праці в Україні потребує системного оновлення, що неможливе без урахування глобального досвіду, зокрема напрацювань Міжнародної організації праці (МОП).

У дослідженні [1] зазначено, що саме міжнародні стандарти у сфері безпеки та гігієни праці можуть стати основою для побудови ефективної національної системи управління умовами праці. Вони містять узагальнені підходи, засновані на багаторічній практиці різних країн, що дозволяє пристосувати їх до конкретних національних умов. Такий підхід, як стверджується у дослідженні, може допомогти мінімізувати ризики, пов'язані з травматизмом та професійними захворюваннями, а також підвищити рівень відповідальності роботодавців за стан умов праці.

Суттєву роль у формуванні сучасної парадигми охорони праці відіграє діяльність МОП. Як підкреслюється у науковій роботі [2], базові принципи, закладені в Конвенціях МОП, визначають обов'язки держав-членів щодо створення нормативної бази, яка б гарантувала безпечні умови праці для всіх категорій працівників. До таких принципів належить, зокрема, право кожного на працю в умовах, що не шкодять здоров'ю, а також зобов'язання роботодавця проводити регулярну оцінку виробничих ризиків.

На прикладі діяльності МОП у контексті реалізації цілей сталого розвитку простежується зв'язок між соціальною відповідальністю, економічними показниками та охороною праці. Дослідження [3] висвітлює, що безпека праці є не лише гуманітарною проблемою, а й чинником стабільності виробництва, збереження людського капіталу та підвищення конкурентного потенціалу національної економіки.

Для України впровадження міжнародних стандартів - це не лише вимога інтеграції у міжнародне трудове співтовариство, але й шлях до підвищення якості життя громадян. Проте на практиці цей процес потребує суттєвої роботи, зокрема, перегляду застарілих нормативів, підвищення рівня підготовки спеціалістів у сфері охорони праці, модернізації технічного забезпечення та оновлення механізмів контролю.

Особливе значення має також просвітницька робота серед працівників - роз'яснення прав і обов'язків, навчання базовим принципам безпечної поведінки, популяризація культури турботи про здоров'я на робочому місці. Як свідчить практика держав, що успішно реалізували реформи у сфері охорони праці, саме такі заходи стають фундаментом для тривалих позитивних змін.

Таким чином, орієнтація на міжнародні підходи дає можливість не лише

наблизити національну систему охорони праці до сучасних вимог, а й зробити її дієвим механізмом збереження здоров'я працівників, підвищення ефективності роботи організацій та гармонізації трудових відносин.

Інформаційні джерела:

1. Dreval Yu.D., Zaika S.O. International occupational safety and health standards as a basis for managing working conditions in Ukraine. *Modernization of today's science: experience and trends: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the VII International Scientific and Theoretical Conference, January 24, 2025. Singapore, Republic of Singapore: International Center of Scientific Research*. P. 60-63. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia-24.01.2025> URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/366b3409-7bfb-44ce-ac2c-7b4b6f0f5d47/content>
2. Dreval Yu.D., Zaika S.O., Sharovatova O.P., Bryhada O.V., Tsymbal B.M. Fundamental principles of activity of international labour organization in occupational safety and hygiene. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020, № 6. P. 119-125. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-6/089>
3. Dreval Yu., Zaika S., Tešovič R., Patoprstý M. The activities of the International Labour Organization in the context of achieving the sustainable development goals. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2025. № 12 (3). С. 304-314. DOI: <https://doi.org/10.9770/w8296472988>

СИНЕРГІЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ

Нагасв В.М., д-р пед. наук, проф.

Державний біотехнологічний університет

Комунікативний менеджмент є ключовою основою вирішення організаційних конфліктів, оскільки забезпечує ефективний обмін інформацією, формує культуру взаєморозуміння та створює умови для конструктивного діалогу між учасниками організації. Комунікативний менеджмент – це система організації інформаційних потоків, спрямована на досягнення взаєморозуміння між сторонами через такі основні аспекти, як запобігання конфліктів, їх раннє виявлення та ефективне вирішення [1]. Сутність комунікативного менеджменту та його роль у вирішенні конфліктів полягає у формуванні детермінованої системи адаптивних механізмів управління конфліктними ситуаціями в організаційній структурі підприємства. Основними принципами комунікативного менеджменту є відкрита комунікація, активне слухання, конструктивний діалог та зворотний зв'язок. Ефективна комунікація дозволяє не лише вирішувати вже існуючі конфлікти, а й запобігати їх виникненню, своєчасно виявляти потенційні проблеми та знижувати емоційну напругу в колективі [2].

У зв'язку з стрімким розвитком внутрішньо-господарського економічного механізму в Україні значно активізувалися конкурентні відносини в системі ділових комунікацій, що провокує відповідний економічний конфлікт. Структурні методи управління організаційними конфліктами – це методи по профілактиці і усуненню організаційних конфліктів, які виникають через

неправильний розподіл повноважень, низький рівень організації праці, погану систему мотивації. В рамках цих методів виділяють наступні форми управління конфліктами: 1) пояснення вимог до роботи; 2) використання координаційних та інтегруючих механізмів; 3) встановлення загальних організаційних і комплексних цілей; 4) використання системи винагород [3].

Враховуючи наведені вище моделі управління організаційними конфліктами можна виокремити систему механізмів організаційних комунікацій, які дають можливість ефективно керувати конфліктними ситуаціями: переговори (організація конструктивного діалогу між сторонами для пошуку взаємовигідного рішення); корпоративна культура та етика (формування спільних цінностей і норм поведінки, що знижує ризик виникнення конфліктів); тренінги та навчання (розвиток комунікативних навичок персоналу, навчання методам вирішення конфліктів); зворотний зв'язок (регулярний моніторинг соціально-психологічного клімату, використання опитувань та анонімних звернень для раннього виявлення проблем). Використання цих механізмів за синергетичним підходом сприяє формуванню стійкої організаційної культури та підвищенню ефективності управлінських рішень; дозволяє розглядати конфлікти не як загрозу, а як можливість для розвитку організації та вдосконалення внутрішніх процесів; забезпечує стабільність і перспективний розвиток підприємства через зниження рівня стресу, підвищення мотивації та залученості персоналу [4].

Синергія комунікаційних механізмів управління конфліктами є важливою умовою підвищення ефективності функціонування підприємств у сучасних ринкових умовах. Її реалізація забезпечує узгодженість дій усіх елементів економічної системи – виробничих, фінансових, маркетингових, інституційних та організаційно-управлінських у напрямі досягнення спільної стратегічної мети.

По-перше, синергічний підхід дозволяє об'єднати потенціал внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішніх можливостей, що формуються під впливом державної політики, міжнародної кон'юнктури та інноваційних процесів. Це сприяє підвищенню адаптивності комунікативних механізмів до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

По-друге, інтеграція механізмів організаційних комунікацій у єдину систему управління конфліктами створює умови для оптимізації управлінських процесів, підвищення їх ефективності, розвитку соціальних зв'язків та розширення участі працівників у прийнятті організаційних рішень.

По-третє, поєднання інструментів комунікативного менеджменту та цифрових технологій формує нову парадигму управління організаційними конфліктами, орієнтовану на прозорість, інноваційність та ефективність використання трудових ресурсів.

Висновки. Комунікативний менеджмент є не лише інструментом вирішення організаційних конфліктів, а й фундаментом для побудови ефективних відносин у колективі, розвитку корпоративної культури та забезпечення сталого розвитку організації. Синергія організаційних механізмів управління конфліктами має стати основою для розбудови динамічного соціально-економічного середовища та плідної співпраці між рівнями та

ланками системи управління і персоналом підприємства. Це дозволить не лише активізувати виробничі процеси, але й забезпечити сталий розвиток підприємства як відкритої соціально-економічної системи.

Інформаційні джерела:

1. Холод О.М. Комунікаційні технології: підручник. К.: ЦУЛ, 2013. 211 с.
2. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840>.
3. Нагаєв В.М., Гіржева О.М., Кускова С.В., Бернацький О.Є. Удосконалення механізмів управління організаційними конфліктами як комунікаційна основа ефективного ділового адміністрування. *Успіхи і досягнення у науці*. Серія «Управління та адміністрування». № 10 (10), 2024. С. 609-621. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10))
4. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 132-139. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).132-139](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).132-139).

ЦИФРОВІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ: СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД

Нагаєв В.М., д-р пед. наук, проф.
Кускова С.В., канд. екон. наук, доц.
Касьянов М.О., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

В умовах цифрової трансформації традиційні підходи до розвитку кадрового персоналу (КП) стають недостатніми. Це вимагає створення нових моделей HR-менеджменту, що враховують як особливості функціонування аграрних підприємств, так і специфіку цифрового середовища. Актуальність дослідження обумовлена зростаючою роллю кадрового потенціалу як стратегічного ресурсу аграрних підприємств у цифрову епоху [1].

Метою дослідження є обґрунтування цифрових засад організаційно-економічного моделювання розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення в умовах комплексного врахування організаційно-економічних та соціально-психологічних факторів виробництва.

Моделювання процесів розвитку кадрового потенціалу достатньо складана проблема, яка інтерпретується багатьма факторами: 1) з'ясування загальних та часткових цілей підприємства в системі кадрового менеджменту; 2) побудова цифрової моделі функціональних взаємовідносин ключових елементів системи (процесів, чинників, що впливають на поведінку співробітників та їх відношення до роботи); 3) проведення технологічного аналізу розвитку КП, як системного бачення потенційних можливостей підприємства [2].

На основі монографічних досліджень [1-3] запропоновано цільову програму розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифровізації. Мета програми: формування і впровадження ефективної організаційно-економічної моделі розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств з використанням цифрових технологій для забезпечення сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах соціально-орієнтованої економіки.

Очікувані результати програми: 1) створення типових моделей розвитку кадрового потенціалу на базі цифрових платформ; 2) підвищення рівня цифрових компетенцій працівників аграрних підприємств; 3) зростання продуктивності праці та ефективності управлінських рішень; 4) підвищення адаптивності підприємств до змін у зовнішньому середовищі завдяки цифровим технологіям.

Запропонована цільова програма розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки включає такі етапи:

1- теоретичне обґрунтування концепції інноваційного розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифрової економіки;

2- обґрунтування структури цифрових компетенцій кадрового потенціалу аграрних підприємств в інноваційних умовах виробництва;

3- проектування програми розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджиталізації;

4- формування нормативно-правової бази регламентації процесу розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифрової економіки.

Досвід вітчизняного та закордонного HR-менеджменту дає підстави для проектування цільової програми розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств за синергетичним підходом, яка полягає в у систематизації організаційних кроків підприємства на шляху розвитку КП з виокремленням цифрових підсистем кадрового менеджменту.

Запропонований методичний підхід є результатом моделювання та синергії ідей реалізації життєвого циклу стратегічного розвитку КП і цифрової моделі соціального управління. Алгоритмічна модель здійснює послідовну імплементацію в систему кадрового менеджменту наступних етапів: 1- формування керівної ланки КП; 2- формування уявлення про майбутній кадровий склад; 3- оцінка можливостей наявного КП; 4- визначення відстані - «розриву» в досягненні цілей КП; 5- створення карти розвитку КП; 6- моделювання рушійних сил розвитку КП; 7- перехід до діяльнісного змісту розвитку КП.

Висновки. Впровадження цифрових технологій стає ключовим чинником у підвищенні ефективності управління людськими ресурсами аграрних підприємств. Використання інформаційно-комунікаційних платформ дозволяє оперативно аналізувати потреби у кадрах, їхній професійний розвиток і мобільність. Організаційно-економічне моделювання потребує інтеграції цифрових інструментів за синергетичним підходом. Запропонована цільова програма розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств включає наступні елементи методичного супроводу: концепція інноваційного розвитку КП в умовах цифрової економіки; компетентнісна структура кадрового

потенціалу аграрних підприємств в системі забезпечення цифрових компетенцій; функціональна матриця нормативно-правового забезпечення розвитку кадрового потенціалу.

Інформаційні джерела:

1. Грищенко Н. В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 105-110.
2. Гайдук В. Л., Чубай Р. В. Управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації агробізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Економіка. 2022. Вип. 69. С. 115–120.
3. Нагаєв В.М., Нагаєва Г.О. Дидактичні засади формування кадрового потенціалу аграрної сфери як стратегічного ресурсу розвитку соціально-економічних систем. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. Вип. 200. Х.: ХНТУСГ, 2019. С. 44-53.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Насташук О.О., здоб. ВО

Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова

У сучасному світі, який характеризується значною динамікою, постійною появою нових технологій, знання стають основним ресурсом організацій, а тому, відповідно, вимагають постійного моніторингу, актуалізації та ефективного управління задля забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Суттєво підвищити ефективність по впровадженню та створенню новаційних рішень в організаціях в процесі здійснення діяльності дозволяють методи та інструменти управління знаннями. Оскільки організації працюють в умовах зростаючої конкуренції, що вимагає прийняття швидких і адекватних рішень, то саме інструментами управління знаннями можна перевести їх на новий матеріально-технічний рівень, а знання перетворити в потужний інноваційний ресурс [1].

При виборі інструментів і методів управління знаннями перед керівництвом організації (або перед командою з управління знаннями) постає питання, на що звернути основні зусилля з управління знаннями: на підвищення ефективності поширення знань через спілкування співробітників або на спробу максимально формалізувати наявні знання для подальшого їх розповсюдження [2]. Тобто виділяють методи управління формалізованими та неформалізованими знаннями.

Управління формалізованими знаннями спрямоване на зберігання, структурування та легкий доступ до знань, які можна виразити у чіткій, логічній формі. До цих методів належать:

– бази даних та системи управління документообігом (дозволяють зберігати та організовувати великі обсяги структурованої інформації, наприклад, документи, звіти, записи);

– системи пошуку інформації та аналітичні системи (забезпечують ефективний пошук потрібних даних у великих сховищах, а також аналітичну обробку для виявлення закономірностей та тенденцій);

– системи підтримки прийняття рішень (використовують формалізовані знання та алгоритми для надання допомоги в процесі прийняття управлінських рішень).

Методи управління неформалізованими знаннями фокусуються на знаннях, які є нечіткими, інтуїтивними, або належать окремим співробітникам і які важко виразити у чіткій формі. До них належать:

– спільноти практики та професійні мережі – створення середовища для спілкування, обміну досвідом та ідеями між співробітниками, які мають спільні професійні інтереси;

– менторство та наставництво – передача досвіду та знань від більш досвідчених співробітників до менш досвідчених через безпосереднє спілкування;

– формалізація неформалізованих знань – створення «жовтих сторінок» (баз контактів фахівців), документування кращих практик, створення експертних систем, які допомагають перенести неочевидні знання у формалізований вигляд;

– бази знань – накопичення та систематизація знань, отриманих з досвіду, у формі, яка доступна для подальшого використання, наприклад, як база найкращих практик.

На прикладі ТОВ «ШарпКарп Солюшенс» (постпродакшн компанія) розглянемо використовувані методи управління формалізованими та неформалізованими знаннями (табл. 1).

Таблиця 1 – Методи управління знаннями в ТОВ «ШарпКарп Солюшенс»

Методи управління:		Коротка характеристика	Переваги використання
формалізованими знаннями	Спільний Google Drive	Використовується для зберігання шаблонів проєктів, чек-листів, технічних вимог, прикладів готових робіт.	Легкий доступ до матеріалів усіх відділів; економія часу; зниження ризику втрати інформації.
	Чек-листи та інструкції	Кожен відділ має стандартизовані файли з описом етапів роботи (монтаж, кольорокорекція, експорт, передача клієнту).	Забезпечують єдність підходів і якість результатів; допомагають швидко навчати нових співробітників.
	Архів готових проєктів	Зберігаються зразки кращих робіт і технічні налаштування, що слугують базою знань для майбутніх відео.	Дозволяє аналізувати минулі рішення й використовувати успішні практики повторно.
неформалізованими знаннями	Наставництво та колективна робота	Досвідчені працівники навчають новачків під час виконання реальних проєктів.	Прискорює адаптацію нових членів команди, зберігає корпоративну культуру.
	Обговорення у робочих чатах	У Telegram або Slack працівники діляться «фішками» та порадами щодо програм, ефектів, музики тощо.	Підвищує командну взаємодію, стимулює творчий обмін ідеями.
	Перегляди готових робіт	Команда разом аналізує готові відео, обговорюючи вдалі рішення та можливі покращення.	Формує єдиний підхід до якості, розвиває критичне мислення.

Джерело: сформовано автором

Отже, щоб залишитися актуальними сучасні організації повинні ефективно управляти знаннями, адже це є важливою складовою розвитку. Практичний приклад компанії підтверджує, що ефективне управління знаннями сприяє продуктивності працівників, професійному зростанню та допомагає компанії стабільно розвиватися і залишатися актуальними на ринку.

Інформаційні джерела:

1. Семенчук С. П. Методи та засоби управління знаннями. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/06/256.pdf> (дата звернення: 06.10.2025).
2. Уринцов А. І. Управління знаннями. URL: https://stud.com.ua/45650/menedzhment/upravlinnya_znanniyami (дата звернення: 06.10.2025).

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Негрей А.А., здоб. ВО

Миколаївський національний аграрний університет

В умовах нинішніх суспільних змін, управління людським потенціалом набуває особливої актуальності, оскільки його розглядають як один із суттєвих факторів забезпечення конкурентоспроможності організації. Швидкий розвиток цифрових технологій, підвищення вимог до професійної мобільності працівників та необхідність формування інноваційного корпоративного клімату зумовлюють потребу у виявленні нових підходів до роботи з персоналом. Класичні методи управління поступово втрачають свою дієвість, адже вони не завжди відповідають вимогам динамічного ринку, тому важливою стає спрямованість на інноваційні методи управління людським потенціалом [1, с. 56].

Інноваційність у сфері управління персоналом перш за все проявляється у впровадженні цифрових інструментів. Застосування HRM-систем, програмного забезпечення для автоматизації підбору кадрів, проведення навчання, відстеження результатів діяльності та керуванням кар'єрним зростом сприяє покращенню ефективності процесів, це відкриває можливість скорочувати часові витрати, формувати об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень [2].

Поряд із цим, сучасні компанії дедалі більше уваги присвячують розвитку емоційного інтелекту та лідерських компетенцій, адже саме ці якості забезпечують здатність керівників працювати з командами в умовах невизначеності та стресу. Подібний спосіб стає надзвичайно важливим для організацій, що функціонують у висококонкурентному середовищі, де успішність значною мірою залежить від згуртованості колективу [3, с. 142].

Однак впровадження інноваційних методів управління персоналом супроводжується низкою проблем, перш за все це опір змінам, що з'являється серед працівників викликаний страхом втрати звичного способу роботи чи

побоювання втратити робоче місце внаслідок автоматизації. Додатковим викликом стає необхідність безперервного навчання, оскільки нові технології потребують від співробітників гнучкості та готовності освоювати нові навички. Орім того, значний вплив мають особливості організаційної культури: якщо вона зосереджена на консервативних підходах, процес трансформації може уповільнюватися, навіть попри очевидні переваги інноваційних підходів [4].

З метою подолання цих викликів важливим є поступове впровадження інновацій, що дозволяє адаптувати працівників до змін без різкого порушення звичних процесів. ЕфДієвим засобом стає активне залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, адже це формує відчуття відповідальності за результат та зменшує рівень опору нововведенням. Водночас організації мають регулярно проводити оцінку ефективності впроваджених методів, адже лише на основі неупередженого аналізу можна вдосконалювати управлінські практики та адаптувати їх до нових умов [5].

Отже, інноваційні методи управління людським потенціалом виступають необхідною умовою розвитку сучасних організацій. Вони гарантують підвищення продуктивності праці, зміцнюють мотивацію та сприяють формуванню сприятливого організаційного клімату. Водночас їх ефективність залежить від готовності як керівників, так і працівників до змін, а також від здатності організації системно працювати над розвитком персоналу. Вдале застосування цих методів дає можливість підприємствам адаптуватися до викликів сьогодення і формувати конкурентні переваги на довгострокову перспективу [1; 3].

Інформаційні джерела:

1. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017.
2. Носань Н. Сучасні методи управління кадровим потенціалом. Економіка та суспільство. 2024.
3. Резнік О.Д. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на сучасні тенденції. Економічний вісник НТУ «Дніпровська політехніка». 2019. №4.
4. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2020.
5. Суднік В.О. Удосконалення методів управління персоналом. Матеріали конференцій. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2023.

БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В ПОВОЄННИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Нечупієнко К.В., здоб. ВО

Лозова О.В., канд. екон. наук, доц.

Полтавський університет економіки і торгівлі

Бізнес-резильєнтність підприємства в повоєнних умовах господарювання є ключовим фактором його виживання та подальшого розвитку. Після завершення активної фази воєнного конфлікту підприємства стикаються з новими викликами, які потребують не лише оперативного реагування, а й стратегічного переосмислення підходів до ведення бізнесу. Руйнування інфраструктури, зміна логістичних маршрутів, втрата частини ринків збуту та трудових ресурсів – усе це формує нову реальність, у якій бізнес має навчитися функціонувати. Резильєнтність у цьому контексті означає здатність підприємства адаптуватися до змін, зберігати стабільність операційної діяльності та швидко відновлюватися після криз. Вона включає не лише фінансову стійкість, а й гнучкість управлінських рішень, ефективну комунікацію, здатність до інновацій та стратегічного планування. Підприємства, які ще до війни мали чітко сформовану корпоративну культуру, систему управління ризиками та диверсифіковану структуру бізнесу, виявилися більш готовими до викликів.

У повоєнний період особливо важливою стає здатність підприємства до трансформації. Це може включати зміну бізнес-моделі, переорієнтацію на нові ринки, впровадження цифрових технологій, автоматизацію виробництва та пошук нових джерел фінансування. Водночас підприємства мають враховувати соціальний контекст: підтримка працівників, участь у відновленні громад, екологічна відповідальність – усе це формує довіру та лояльність з боку суспільства. Одним із ключових викликів є кадрова криза. Через міграцію, мобілізацію та психологічне виснаження багато підприємств втратили кваліфікованих працівників. Тому важливою складовою резильєнтності є інвестиції в людський капітал: навчання, перекваліфікація, створення безпечних умов праці та психологічна підтримка персоналу. Підприємства, які зосереджуються на розвитку команди, мають більше шансів на успіх у довгостроковій перспективі.

Фінансова стабільність також є критичною. У повоєнних умовах доступ до кредитних ресурсів може бути обмеженим, а ризики неплатоспроможності – високими. Тому підприємства повинні розробляти антикризові фінансові стратегії, шукати альтернативні джерела фінансування, співпрацювати з міжнародними донорами та державними програмами підтримки. Важливо також забезпечити прозорість фінансової звітності та ефективне управління витратами.

Не менш важливою є здатність підприємства до управління ризиками. Це передбачає системний підхід до ідентифікації загроз, оцінки їхнього впливу та розробки сценаріїв реагування. У повоєнний період ризики можуть бути

пов'язані не лише з економічними чинниками, а й з політичними, соціальними та екологічними. Тому підприємства мають інтегрувати управління ризиками в усі рівні управлінської структури.

Інновації відіграють вирішальну роль у забезпеченні резильєнтності. Впровадження нових технологій, цифровізація процесів, використання альтернативних джерел енергії – усе це дозволяє підприємствам зменшити залежність від зовнішніх чинників та підвищити ефективність. Особливо актуальними стають рішення, які дозволяють працювати дистанційно, автоматизувати виробничі процеси та забезпечити гнучкість у взаємодії з клієнтами.

Успішні приклади українських підприємств демонструють, що навіть у найскладніших умовах можливо зберегти бізнес. Деякі компанії змогли швидко релокуватися, переорієнтуватися на нові ринки, змінити логістику та знайти нові джерела доходу. Такі кейси свідчать про важливість стратегічного мислення, лідерства та здатності до швидкого прийняття рішень. Лідерство є ще одним важливим чинником резильєнтності. Керівники підприємств повинні демонструвати рішучість, відкритість до змін, здатність надихати команду та приймати відповідальні рішення. У кризових умовах саме лідер стає рушієм змін, формує корпоративну культуру та визначає напрямки розвитку. Комунікація з клієнтами, партнерами та громадськістю має бути прозорою, чесною та адаптивною. У період невизначеності довіра стає ключовим ресурсом, тому підприємства повинні активно інформувати про свої дії, зміни в роботі та плани на майбутнє. Це дозволяє зберегти лояльність клієнтів та зміцнити репутацію.

У повоєнних умовах важливо також враховувати екологічні та соціальні аспекти діяльності. Підприємства, які дбають про навколишнє середовище, підтримують місцеві громади та реалізують соціальні проєкти, отримують додаткову підтримку з боку суспільства та держави. Це формує позитивний імідж та сприяє сталому розвитку.

Резильєнтність підприємства не є статичною характеристикою – вона формується поступово, через досвід, навчання та стратегічні дії. У повоєнний період вона стає основою для відновлення економіки, створення нових робочих місць та забезпечення стабільності на ринку. Тому розвиток резильєнтності має бути пріоритетом для кожного підприємства. Підприємства, які зосереджуються на довгостроковій стратегії, інвестують у розвиток персоналу, впроваджують інновації та будують партнерські відносини, мають більше шансів не лише вижити, а й стати лідерами у своїй галузі. Повоєнний період – це не лише час викликів, а й можливостей для оновлення та зростання.

Таким чином, бізнес-резильєнтність у повоєнних умовах господарювання є багатогранним явищем, яке охоплює управлінські, фінансові, соціальні та технологічні аспекти. Її розвиток потребує системного підходу, стратегічного бачення та готовності до змін. Саме резильєнтні підприємства стануть основою економічного відродження країни.

КАНАЛИ ОНЛАЙН-МАРКЕТИНГУ ТА ЇХ ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЛЯ СТАРТАПІВ

Обиденнова Т.С., канд. екон. наук, доц.

Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

У сучасному бізнес-середовищі стартапи стикаються з численними викликами, серед яких обмежені фінансові ресурси, жорстка конкуренція та потреба у швидкому завоюванні цільової аудиторії. Ключовим чинником успіху стає правильне використання онлайн-маркетингових каналів. Саме цифрові інструменти дозволяють забезпечити видимість нового продукту або послуги, підвищити впізнаваність бренду та вибудувати довготривалі стосунки зі споживачами. Класичні методи просування для стартапів часто є надто витратними та менш гнучкими, тоді як цифрове середовище відкриває широкі можливості для ефективної комунікації навіть за мінімального бюджету. Серед основних каналів, які найбільш активно використовуються новими компаніями, виділяють соціальні мережі, контент-маркетинг, інтернет-рекламу та email-маркетинг. Кожен із цих інструментів має власну специфіку та переваги, що визначає його значущість у загальній маркетинговій стратегії стартапу [1].

Соціальні мережі сьогодні виступають одним із найважливіших інструментів маркетингових комунікацій стартапів. Вони дозволяють створювати інтерактивний діалог із цільовою аудиторією, формувати спільноти навколо бренду та забезпечувати швидкий зворотний зв'язок. Для молодих компаній важливо, що SMM не потребує надмірних фінансових витрат у порівнянні з традиційними каналами реклами. Використання Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn чи Twitter дозволяє здійснювати точне сегментування аудиторії та адресно доносити рекламні повідомлення. Ефективність SMM визначається також можливістю залучення інфлюенсерів, які допомагають швидко підвищити довіру до бренду. Важливим елементом є створення унікального контенту, що стимулює взаємодію користувачів і сприяє органічному поширенню інформації [2]. Окрім цього, соціальні мережі дозволяють відстежувати результати кампаній завдяки аналітичним інструментам і коригувати стратегії у реальному часі. Для стартапів це є критично важливим, адже швидка адаптація до поведінки споживачів часто визначає їх виживання на ринку.

Контент-маркетинг формує позитивний імідж бренду та довготривалі відносини зі споживачами через створення цінного й унікального контенту. Він виконує освітню функцію для аудиторії, пояснюючи переваги продукту. Основними форматами є статті, відео, блоги, інфографіки, подкасти й вебінари. SEO-оптимізація підвищує видимість бренду, а систематичний контент сприяє формуванню лояльної спільноти.

Інтернет-реклама є швидким і масштабним інструментом просування, що дає миттєвий ефект. Найпоширеніші її форми – таргетована реклама, контекстна реклама та PPC-кампанії. Вони забезпечують точне охоплення,

контроль витрат і ефективне використання бюджету. Аналітичні інструменти допомагають відстежувати результати та закріплювати стартап на ринку.

Email-маркетинг є одним із найбільш доступних і водночас ефективних каналів комунікації для стартапів. Він дозволяє встановлювати та підтримувати довготривалі відносини зі споживачами, зміцнюючи їхню лояльність до бренду. Головною перевагою є персоналізація повідомлень, що робить звернення більш релевантними для різних груп клієнтів. Завдяки автоматизації розсилок можна враховувати поведінку користувачів і надсилати їм цінні пропозиції у потрібний момент. Важливим елементом є сегментація бази контактів, яка значно підвищує результативність комунікацій. У підсумку email-маркетинг сприяє не лише повторним продажам, а й формуванню довіри та стабільності розвитку компанії.

Отже, онлайн-маркетингові канали є невід'ємною складовою стратегій просування стартапів, забезпечуючи їм можливість ефективно конкурувати навіть за умов обмежених ресурсів. Соціальні мережі дозволяють формувати спільноти та створювати інтерактивний діалог зі споживачами, що сприяє швидкому зростанню впізнаваності бренду. Контент-маркетинг забезпечує експертність і довіру, допомагаючи стартапам не лише заявити про себе, але й створити довготривалу цінність для аудиторії. Інтернет-реклама надає можливість швидкого охоплення ринку та адресної роботи з цільовими сегментами, забезпечуючи контроль за витратами та вимірюваність результатів. Email-маркетинг, у свою чергу, підтримує сталі комунікації, зміцнює лояльність і стимулює повторні продажі. Сукупність цих інструментів формує комплексний підхід до просування, де кожен канал підсилює інший, створюючи синергійний ефект [3]. Для стартапів це означає не лише можливість виживання на початковому етапі, але й перспективу стійкого розвитку в умовах висококонкурентного середовища. Важливо також враховувати, що ефективність онлайн-маркетингу визначається здатністю швидко адаптуватися до змін цифрових трендів і поведінки споживачів. У перспективі подальший розвиток технологій, зокрема штучного інтелекту й аналітики великих даних, відкриває нові можливості для персоналізованого та інтерактивного маркетингу. Саме тому успішний стартап повинен формувати свою стратегію просування на основі комплексного використання всіх доступних онлайн-інструментів, поєднуючи їх у єдину систему.

Інформаційні джерела:

1. Gurpreet Kaur. Social Media Marketing for Startup Businesses. <https://indeedseo.com/uk/blog/social-media-marketing-for-startup-businesses/> (дата звернення 01.10.2025)
2. Smerichevskiy, S., Kovalchuk, A., Obydiennova, T., Suvorova, S., Vlasova, V., & Tryvailo, A. (2025). Development strategies for marketing and logistics in the innovative ecosystem of e-commerce. *Revista Gestão & Tecnologia*, 25(2), 90–107. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i2.3162>
3. Обиденнова, Т., & Чобіток, І. (2025). Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1), 191-197. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28).

КОМУНІКАТИВНА СТРАТЕГІЯ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Овчінніков В.В., здоб. ВО

Нагасєв В.М., д-р пед. наук, проф.

Державний біотехнологічний університет

Дослідження присвячено вирішенню актуального науково-практичного завдання щодо розвитку й удосконаленню теоретичних положень, методичних підходів до обґрунтування комунікативної стратегії аграрних формувань. У сучасних умовах цифрових трансформацій аграрного сектору економіки України питання обґрунтування комунікативної стратегії органів управління сільськогосподарських підприємств набувають особливої актуальності. У міру зростання масиву електронних ресурсів та збільшення обсягу інформації потрібні все більш значні витрати на створення нових та підтримку існуючих баз даних, автоматизованих систем управління комунікаційними процесами в системі операційного менеджменту [1].

Дослідження законодавчої, нормативної, методичної, економічної баз в аграрній сфері доводить наявність різних, неузгоджених підходів до використання інформаційних ресурсів, і, отже, неефективності бюджетних витрат на інформатизацію, невідповідності різних програм та проектів, що містять заходи щодо використання інформаційних та комунікаційних технологій. Підтвердженню таких висновків на державному рівні є звіт Міністерства аграрної політики, що зумовлює модернізацію методичного забезпечення комунікативної стратегії аграрних формувань [2].

Метою дослідження є поглибленні теоретичних положень з удосконалення методичного забезпечення комунікативної стратегії аграрних формувань в умовах інформаційно-цифрових технологій.

Комунікативна стратегія аграрних формувань розглядається довгостроковим планом, сформований на принципах публічного адміністрування і включає інструменти стратегічного менеджменту з позиції програмно-цільового підходу та є важливою структурною складовою, що становить і формує напрям сталого розвитку підприємства та галузі.

У процесі монографічного аналізу нами досліджено організаційні та соціально-економічні чинники впливу на рівень комунікативної взаємодії органів управління аграрних формувань [3]. В основу цього аналізу покладено формування профілю внутрішнього середовища організації, який містить інструменти комунікативної взаємодії: інформаційні, аналітичні, комунікаційні, організаційні. Система чинників впливу на рівень комунікативної взаємодії аграрних формувань складається як із зовнішніх чинників (вплив яких визначається обмежувальними та стримуючими заходами соціально-економічного середовища), так і внутрішніми чинниками (вплив яких визначають здатність органів влади до реалізації комунікаційних механізмів у процесі взаємодії з персоналом). Така позиція дає змогу сформувати комунікативну стратегію аграрних формувань, реалізуючи існуючі можливості

для донесення сфокусованої довготермінової і злагодженої комунікації структурних підрозділів та побудувати успішний конструктивний діалог між керівництвом та трудовим колективом з метою забезпечення стабільності існуючого механізму управління.

У межах розгляду методологічних засад забезпечення комунікативної стратегії аграрних формувань в умовах інформаційно-цифрових технологій ми пропонуємо методичний підхід оцінки цифровізації суб'єкта управління, що містить збалансовану систему показників. Дана система є засобом оцінювання ефективності комунікативної стратегії шляхом поділу вимірювання у чотирьох взаємопов'язаних перспективах: 1) фінансової, 2) клієнтської, 2) внутрішніх процесів, 3) інновацій, 4) навчання. Такий підхід дає можливість комплексно підійти до розробки та обґрунтування комунікативної стратегії аграрних формувань на основі індикативного планування стратегії з визначенням центрів відповідальності та рейтингової оцінки цифрового комунікативного середовища.

На нашу думку механізм обґрунтування комунікативної стратегії аграрних формувань доцільно вести з позиції програмно-цільового підходу, який поєднується з SWOT-аналізом на принципах стратегічного менеджменту. Даний механізм обґрунтування комунікативної стратегії аграрних формувань зорієнтований на досягнення комплексних стратегічних цілей і дозволяє сформувати алгоритм впровадження ситуаційного вибору відповідного комунікаційного механізму;

Висновки. У даному процесі важливо обґрунтувати організаційне забезпечення алгоритму коректного вибору відповідної комунікативної стратегії аграрних формувань, оскільки це дозволить оптимізувати процеси вибору впровадження і застосування кращих інформаційно-комунікативних рішень, підвищити ефективність їх використання, що дозволить безперервно удосконалювати діяльність органів управління аграрних формувань за рахунок орієнтації даної системи на постійне поліпшення цифрової комунікації.

Інформаційні джерела:

1. Банар О.В., Петренко Н.О. Концепція стратегування в контексті стратегічного та адміністративного управління соціально-економічним розвитком держави. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. С. 34-39.
2. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія / НАН України, Київ, 2018. 156 с.
3. Нагаєв В.М., Гіржева О.М., Кускова С.В., Бернацький О.Є. Удосконалення механізмів управління організаційними конфліктами як комунікаційна основа ефективного ділового адміністрування. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Управління та адміністрування»*. № 10 (10), 2024. С. 609-621. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)).

СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ СЕРВІСИ ДЛЯ СТАЛОГО УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Олініченко К.С., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Маркетингові сервіси в Україні це комплекс послуг, які допомагають бізнесу ефективно виходити на ринок, формувати попит, просувати продукцію та підтримувати зв'язки з клієнтами. Маркетингові сервіси включають кілька ключових напрямів, кожен із яких виконує важливу функцію в просуванні бізнесу та взаємодії зі споживачами. Дослідження ринку передбачають систематичне вивчення споживацьких потреб, поведінки клієнтів, конкурентного середовища та тенденцій ринку. Це дозволяє компаніям приймати обґрунтовані стратегічні рішення, прогнозувати попит і коригувати асортимент продукції чи послуг. До інструментів досліджень належать опитування, фокус-групи, аналіз великих даних, конкурентний аудит та моніторинг трендів [1]. До провідних компаній у цій сфері можна віднести GfK Ukraine, Kantar Ukraine, Gradus Research.

Рекламна підтримка спрямована на створення впізнаваності бренду та стимулювання попиту на продукцію чи послуги. PR-підтримка фокусується на формуванні та підтримці позитивного іміджу компанії, управлінні репутацією та комунікації з громадськістю. PR допомагає підвищити довіру до бренду та створює довгострокові емоційні зв'язки з аудиторією [2]. Рекламні та креативні агенції розробляють комплексні рекламні кампанії, займаються контент-маркетингом, брендингом, графічним та відеодизайном; серед відомих агентств – Banda Agency, Postmen, Tabasco.

Наступний сервіс – digital-маркетинг який включає всі онлайн-інструменти просування. Digital дозволяє точно сегментувати аудиторію, оперативно реагувати на її поведінку та вимірювати ефективність кожної кампанії. Digital-маркетингові сервіси включають SEO, SMM, таргетовану рекламу в соціальних мережах, email-маркетинг, чат-боти та інфлюенсер-маркетинг. В Україні цими напрямками активно займаються Promodo, Netpeak, Artjoker. CRM та аналітичні сервіси автоматизують взаємодію з клієнтами, забезпечують аналітику продажів та використання Big Data, серед них популярні Bitrix24, Terrasoft, UDS. PR та комунікаційні сервіси займаються управлінням репутацією бренду, корпоративними комунікаціями, організацією заходів та взаємодією з медіа; приклади – Gres Todorchuk, PR Forward. Маркетингові технології для e-commerce передбачають автоматизацію маркетингу, персоналізацію пропозицій, роботу з маркетплейсами та loyalty-системами, зокрема Rozetka Analytics, Prom.ua, SendPulse.

На відміну від попереднього, CRM-системи забезпечують автоматизацію взаємодії з клієнтами. Вони дозволяють зберігати інформацію про контакти, історію покупок, поведінку користувачів, управляти продажами та сервісним обслуговуванням. Використання CRM підвищує лояльність клієнтів, оптимізує

роботу відділу продажів і дозволяє проводити персоналізовані маркетингові кампанії.

Важливим сервісом в сучасному бізнесі виступає аналітика продажів що полягає у зборі, обробці та інтерпретації даних про продажі, ефективність рекламних кампаній, попит на продукти та поведінку споживачів [3]. Це допомагає оцінити результати маркетингових активностей, визначати прибуткові сегменти, прогнозувати майбутні обсяги продажів і ухвалювати стратегічні управлінські рішення.

Ще один з сервісів – бренд-менеджмент охоплює створення, розвиток та підтримку бренду на ринку. Це включає позиціонування бренду, формування його ціннісної пропозиції, візуальної ідентичності, комунікації з аудиторією та контроль за тим, як сприймається бренд на різних ринкових сегментах. Ефективний бренд-менеджмент допомагає компанії відрізнятись від конкурентів, підвищувати впізнаваність і формувати лояльну аудиторію.

Сучасні тенденції ринкових технологій в Україні характеризуються цифровізацією маркетингових процесів, широким використанням AI-аналітики та чат-ботів, автоматизацією рекламних кампаній. Персоналізація та CRM стають стандартом, компанії застосовують дані про поведінку споживачів для точкових пропозицій, а loyalty-програми та бонусні системи стають невід’ємною частиною маркетингової стратегії. Інтегровані комунікації поєднують онлайн та офлайн-активності, створюючи омніканальні стратегії для максимальної взаємодії з клієнтом. Активно використовується аналітика та Big Data для прогнозування попиту та оптимізації рекламних бюджетів, що підвищує ефективність та ROI. Одночасно спостерігається підвищена увага до сталого та етичного маркетингу, коли компанії позиціонують себе як екологічно свідомі або соціально відповідальні.

У сукупності перелічені інструменти створюють комплексну систему маркетингових сервісів, яка дозволяє бізнесу адаптуватися до ринкових змін, ефективно комунікувати зі споживачами та підтримувати конкурентні переваги. Маркетингові сервіси в Україні активно розвиваються в напрямку цифровізації, персоналізації та інтеграції ринкових технологій, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність бізнесу та зміцнити лояльність клієнтів.

Інформаційні джерела:

1. Чміль Г.Л., Олініченко К.С., Пахуча Е.В. Трансформаційні зміни маркетингових сервісів в умовах карантину та війни. *Економіка і регіон*. 2023. Вип. 1(88). С. 70–80. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1\(88\).2875](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2875).
2. Олініченко К. О., Прядко О. М., Клименко М. С. Маркетингові інструменти просування освітніх послуг за допомогою соціальних мереж. *Маркетинг і цифрові технології*. Том 4, № 3, 2020 с. 34-43
3. Savytska, N., Shtal, T., Piddubna, L., Penkina, N., Priadko, O. Analytical tools for evaluating customer experience in the context of marketing management of service companies. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics*, 2024, no. 11(3), pp. 112-124. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ3.2024.112>.

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Павленко Н.В., канд. екон. наук, доц.

Харківський національний університет внутрішніх справ

У воєнних умовах система управління підприємством зазнає глибоких трансформацій, оскільки бізнес стикається з безліччю непередбачуваних викликів. Серед ключових проблем, з якими зустрічаються українські підприємства, виділяють порушення логістики, ризики безпеки, нестачу робочої сили та труднощі із забезпеченням безперебійних поставок. Менеджмент має бути готовим діяти в ситуації невизначеності, коли звичні підходи не працюють.

Однією з головних проблем є затримка у прийнятті рішень, спричинена шоком або інформаційним перевантаженням через швидкі загрозові зміни зовнішнього середовища. Втрата оперативності негативно впливає на моральний стан колективу і знижує ефективність роботи. Інша складність — недосконала організаційна структура та відсутність чітких цілей, що викликає хаос у діях співробітників і може призвести до втрати клієнтів. Часто менеджери вдаються до реактивних рішень — намагаються діяти у звичному режимі і стилі, не враховуючи нових обставин, що лише поглиблює проблеми.

Через воєнні ризики підприємства втрачають можливість планувати на довгу перспективу, тому гнучкість і адаптивність стають ключовими вимогами до менеджменту. Основна увага зміщується на формування злагодженої команди, реорганізацію комунікацій та побудову нових бізнес-моделей, здатних забезпечити стійкість.

Одним із пріоритетних напрямів трансформації стає зміна підходів до командної роботи. В умовах війни управління фокусується на людях — на безпеці, підтримці й репутації компанії. Організація має створювати умови для психологічної та фізичної захищеності співробітників. Практика показує, що важливо розробити плани дій на випадок надзвичайних ситуацій, налагодити альтернативні ланцюги постачань і зміцнити системи безпеки. Доцільним є впровадження служб екстреної навігації, безпечних маршрутів до роботи, транспортного забезпечення або тимчасового житла для працівників.

Не менш важливою є підтримка членів колективу, які приєдналися до Збройних сил чи територіальної оборони. Компанії, що продовжують виплачувати їм заробітну плату, демонструють лояльність і турботу, формуючи довіру та відданість серед працівників.

Підприємствам доводиться постійно вирішувати проблеми з перебоями у виробництві. Часто потрібно тимчасово зупиняти окремі процеси, щоб сконцентрувати ресурси на безпеці та підтримці стабільності. Гнучке управління дозволяє перенаправляти зусилля та уникати втрат.

В умовах руйнувань та нестабільності особливе значення набуває управління очікуваннями клієнтів. Прозора комунікація, інформування про можливі затримки та чесність допомагають зберегти довіру і зміцнити

репутацію бізнесу. Клієнти готові до співчуття й підтримки, якщо компанія відверто пояснює свої труднощі.

Репутація у воєнний час стає стратегічним активом. Компанії мають демонструвати послідовність, виконувати обіцянки перед партнерами й замовниками, дотримуючись принципів відкритості та відповідальності. Часто задля виживання доводиться перебудовувати організаційну структуру, щоб підвищити адаптивність або, навпаки, стабільність залежно від виду діяльності.

У сфері структури управління важливо знайти баланс між централізацією та децентралізацією. Жорсткі ієрархії ефективні там, де процеси стандартизовані, а зміни мінімальні. Натомість у швидкозмінних умовах війни дедалі частіше обирають децентралізоване управління, яке надає командам більшу автономію. Це підвищує швидкість реакції на події та стимулює інновації. Такий підхід дає змогу підприємствам швидше відновлюватися й використовувати нові можливості.

У кризовий час надзвичайно важливо забезпечити чіткість виробничих процесів. Коли працівники перебувають під тиском і відчують тривогу, зрозумілі й послідовні інструкції знижують рівень стресу та підтримують працездатність. Передбачуваність і ясність процедур створюють відчуття стабільності, допомагають уникнути хаосу й підтримують моральний дух колективу.

Однак головна помилка, яку може допустити керівництво, — це відмова адаптуватися до швидких змін. Опір нововведенням або спроби повернутися до довоєнних методів можуть стати фатальними. Керівники повинні діяти на основі стратегічного передбачення, аналізувати можливі сценарії розвитку подій і готувати підприємство до них.

Зі зростанням масштабів компанії та різноманітності її операцій підвищується потреба у точних даних для прийняття рішень. Менеджери мають оперувати показниками прибутковості проєктів, вартості залучення клієнтів, тривалості співпраці, якості послуг. Прийняття рішень на основі цифрових даних дає змогу швидше реагувати на зміни та раціонально використовувати ресурси. Прозорість у процесах, чітке документування інформації та формування конкретних цілей створюють ефективне й мотивуюче робоче середовище.

Таким чином, менеджмент у період війни не має обмежуватися лише антикризовим управлінням. Особливі умови господарювання вимагають також постійної трансформації системи цінностей, методів і підходів. Ключовими рисами ефективного керівництва стають гнучкість, людяність, здатність до швидкої адаптації та відкритої комунікації. Компанії, що спроможні поєднати турботу про людей із цифровою точністю в управлінні, отримують шанс не просто вижити, а вийти з кризи сильнішими та більш згуртованими.

ЦИФРОВЕ МЕДІАПЛАНУВАННЯ ЯК РИНКОВА ТЕХНОЛОГІЯ ДЛЯ АДАПТИВНОГО БІЗНЕСУ

Пахуча Е.В., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динаміки, невизначеності та глобальних викликів. В таких реаліях бізнес стає все більш залежним від здатності швидко адаптуватися до змін середовища, гнучко коригувати комунікаційні стратегії та оптимально розподіляти ресурси. Одним із ключових інструментів забезпечення ринкової резильєнтності є цифрове медіапланування, яке перетворюється з традиційного етапу рекламної діяльності на стратегічну технологію управління бізнес-комунікаціями.

Медіапланування визначається як процес вибору медіаканалів, їх комбінацій та параметрів розміщення рекламних повідомлень із метою досягнення визначеної цільової аудиторії у потрібний час і з оптимальними витратами. Цифрове медіапланування суттєво розширює ці межі, адже спирається на дані з онлайн-платформ, соціальних мереж, пошукових систем, аналітичних сервісів та алгоритмів машинного навчання[1].

У цифровому середовищі процес планування комунікацій стає інтерактивним і циклічним: замість традиційної фіксованої схеми «планування – реалізація – оцінка», компанії отримують можливість у реальному часі відстежувати показники ефективності та оперативно коригувати кампанії. Це дозволяє бізнесу швидше адаптуватися до поведінкових змін споживачів, конкурентних дій та зовнішніх шоків.

Адаптивність бізнесу розглядається як здатність підприємства реагувати на непередбачувані зміни середовища, зберігаючи або навіть посилюючи свою конкурентну позицію[2]. Цифрове медіапланування виконує у цьому процесі кілька ключових функцій: аналітична – збір та обробка великих обсягів даних про споживачів, ринок і конкурентів; прогностична – використання інструментів штучного інтелекту для моделювання сценаріїв ринкової поведінки; координаційна – синхронізація онлайн і офлайн каналів просування бренду; оптимізаційна – перерозподіл рекламного бюджету залежно від результативності каналів у режимі реального часу. Таким чином, цифрове медіапланування стає своєрідним «маркетинговим навігатором», який допомагає компанії утримувати стабільність навіть у нестабільному середовищі.

Серед найбільш поширених інструментів цифрового медіапланування можна виокремити:

Programmatic-платформи, що автоматизують закупівлю рекламних показів і забезпечують таргетинг на основі поведінкових характеристик;

Соціальні медіа-менеджери (Meta Ads Manager, TikTok Ads, LinkedIn Campaign Manager), які дають змогу відслідковувати ефективність контенту за ключовими метриками (Reach, CTR, Engagement rate тощо);

CRM-системи та CDP-платформи, що інтегрують дані про клієнтів і дозволяють створювати персоналізовані медіастратегії;

AI-сервіси прогнозової аналітики, які допомагають передбачати ефект від зміни каналів чи форматів.

Використання цих інструментів дозволяє адаптивному бізнесу створювати гнучкі медіаплатформи, мінімізувати ризики неефективних витрат і забезпечувати більш сталу ринкову поведінку.

Застосування цифрового медіапланування сприяє формуванню маркетингової резильєнтності бізнесу. Це проявляється у здатності: підтримувати сталість відносин зі споживачами навіть в умовах криз; швидко масштабувати успішні практики; перетворювати інформаційні загрози на комунікаційні можливості; формувати нові стандарти довіри до бренду через прозорість і точність даних.

У сучасних умовах цифрове медіапланування набуває статусу інноваційної ринкової технології, яка поєднує функції аналітики, прогнозування, оптимізації та стратегічного управління бізнес-комунікаціями. Воно інтегрує інструменти big data, штучного інтелекту, програматик-реклами та систем персоналізованої взаємодії з клієнтами, що робить його не лише тактичною складовою маркетингу, а повноцінним механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Застосування цифрового медіапланування дозволяє бізнесу підтримувати гнучкість і адаптивність, формувати довіру споживачів через прозорість комунікацій, а також перетворювати виклики ринку на можливості для розвитку. У цьому контексті воно стає фундаментом маркетингової резильєнтності, забезпечуючи здатність компаній не тільки швидко відновлюватися після криз, а й ініціювати власні інноваційні рішення.

Подальший розвиток цієї технології пов'язаний із поглибленням інтеграції цифрових інструментів у загальну бізнес-стратегію, розширенням можливостей прогнозової аналітики та поєднанням із концепціями сталого розвитку. Це відкриває перспективи для формування нової парадигми маркетингових комунікацій, у якій цифрове медіапланування виступатиме ключовим чинником довгострокового успіху адаптивного бізнесу.

Інформаційні джерела:

1. Згурська, О., Виноградова, О., Єранкін, О., Корчинська, О., Овсієнко, Н., & Айсулу, А. (2024). Медіапланування як необхідна умова підвищення ефективності цифрової маркетингової діяльності бізнес-структур. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, Vol. 1(54), pp. 578–590. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4271>
2. Халіна В.Ю., Абелєнцев Є.В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>

ZERO-PARTY DATA ЯК НОВА МАРКЕТИНГОВА ПІДРИВНА ІННОВАЦІЯ

Перерва К.А., здоб. ступ. PhD

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Підривні інновації набули актуальності у маркетингу. Більшість споживачів готові платити більше за продукт або послугу, що має унікальну природу радикальних інновацій та закономірностей, отримати можливість розв'язувати свої проблеми з можливою максимізацією вигоди.

Підривні інновації - це теорія, що описує процес розв'язання проблем завдяки новому продукту, послуги, бізнес-моделі за допомогою найпростіших, дешевших, доступніших рішень. Здебільшого, такий тип інновацій з'являється у нових або недооцінених сегментах ринку та поширюється у маси. Цей термін введений на початку 1990-х років професором Гарвардської школи бізнесу Клейтоном Крістенсенем [1].

Багато маркетологів розглядають нову інновацію «zero-party data» та відмовляються від «third-party cookies», тобто віддається перевага якісній інформації, яка була отримана безпосередньо від самого споживача. Раніше бізнес обирав формат прихованих зборів інформації про споживачів (файли cookie, відстеження поведінки, купівлю даних у третіх сторін). Така інформація могла бути не завжди якісною, порушувала конфіденційність користувачів, іноді могла бути загрозою для користувачів, адже вона має можливість викрадати особисті дані або поширювати шкідливе програмне забезпечення. Тому, з'являється інтерес до використання «zero-party data».

Zero-party data - це інформація, яку надає споживач добровільно через програми лояльності, опитувань, систему фільтрів та тощо. Такі дані можуть включати різну інформацію на основі інтересів та вподобань людини [2].

Прозорість та чесність між брендом та споживачем є важливою компонентом маркетингу 6.0. Реклама повинна пропонувати товар або послугу будуючи довіру та повагу до аудиторії, демонструючи що споживач є головним та цінним для організації. Бренд зможе отримати лояльність через власні дії, відкритість у комунікаціях [3].

Споживач сам керує інформацією, що надає для бізнесу. Своєю чергою, це посилює довіру до бізнесу, трансформує зручні методи для реклами продукту або послуги під самого споживача, формує конкурентну перевагу, адже бізнес починає розуміти власного клієнта. За даними Forrester Research, бізнес, що використовує дані без опосередкованого використання мають вищий рівень залученості та довіри серед споживачів [4].

Завдяки «zero-party data» бізнес може мати такі позитивні наслідки:

- розширена персоналізація. Маркетологи можуть отримати високо персоналізований досвід та отримати найточніше розуміння споживачів, отримувати дані, які є більш персоналізованими;

- покращений таргетинг. Завдяки основі персоналізованої інформації від споживачів можна створити точні сегменти споживачів, демонструвати продукти або послуги під потреби споживачів;

- підвищена довіра споживачів. Прозора політика бізнесу зміцнює лояльність та довіру до бренду через демонстрації відкритості, поваги конфіденційності до інформації споживачів. Людина не буде відчувати рекламу як вторгнення в особистий простір;

- відповідність вимогам щодо конфіденційності. В багатьох країнах зростає інтерес до захисту даних людей, впроваджують відповідні закони та регламенти (GDPR - в країнах ЄС, CCPA - в США, штат Каліфорнія). Бізнес повинен адаптуватися під зміни аби не порушувати закони та не мати проблему майбутньому [5].

Zero-party data або дані нульової сторони можна використовувати для персоналізованого контенту, індивідуальних акцій, взаємодії з клієнтами, розробки нового продукту або послуги, прогнозування попиту та трендів, оптимізації власний маркетинговий кампаній, омніканальної інтеграції [6].

Як висновок, можна стверджувати, що «zero-party data» стає новою маркетинговою підривною інновацією. Замість збору «Big Data» обирають хоч меншу, але якісну «Trusted Data». Бізнес формує зі споживачами довгострокові відносини замість одноразових продажів, тому відбувається зміна парадигми «бренд-споживач». Zero-party data відповідає новим регламентам щодо безпеки даних людей та їх інтересів: прозорість, персоналізація, повага, цінність. У майбутньому, бренди, що вміють правильно працювати з «zero-party data» стануть лідерами на ринку.

Інформаційні джерела:

1. Disruptive innovation theory. Christensen Institute. URL: <https://www.christenseninstitute.org/theory/disruptive-innovation/#:~:text=Definition,upmarket,%20eventually%20displacing%20established%20competitors> (дата звернення: 01.10.2025).

2. Громадська спілка "Бюро інтерактивної реклами України" (IAB Ukraine). 1st party data. Guide & cases. 2023. 62 с. URL: <https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/First-party-data-Guide.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

3. Talimonchuk T. Прозорість у рекламі: важливість чесності й відкритості в маркетингових кампаніях. Claspo.io. URL: <https://claspo.io/ua/blog/transparency-in-advertising-the-importance-of-being-honest-and-clear-in-marketing-communications/> (дата звернення: 01.10.2025).

4. The rise of zero-party data: how marketers can win in the privacy-first world. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2025/01/28/the-rise-of-zero-party-data-how-marketers-can-win-in-the-privacy-first-world/> (дата звернення: 01.10.2025).

5. Why zero-party data matters for marketers & product managers. CleverTap. URL: <https://clevertap.com/blog/what-is-zero-party-data-definition-benefits-and-strategies/> (дата звернення: 01.10.2025).

6. Zero-party data: the key to privacy-first personalization. Braze customer engagement platform. URL: <https://www.braze.com/resources/articles/what-is-zero-party-data> (дата звернення: 01.10.2025).

КОНЦЕНТРАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Петров В.М., канд. екон. наук, доц.

Державний біотехнологічний університет

Навроцький Я.Ф., канд. екон. наук, с.н.с.

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

Колотуша П.Д., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

В економічно розвинених країнах світу в аграрній сфері в останні десятиріччя спостерігається тенденція до укрупнення землекористувань виробників сільськогосподарської продукції та утворення крупних аграрних формувань корпоративного типу (особливо інтенсивно ці процеси відбуваються у США, Канаді, Австралії та шести країнах Західної Європи) [1-3]. Це особливо стосується тих галузей сільського господарства, технологічний процес в яких потребує високого рівня концентрації аграрного потенціалу: земельних ресурсів (перш за все ріллі), засобів механізації, виробничих приміщень та їх відповідного технологічного оснащення. Формування цього потенціалу потребує великих обсягів фінансових інвестицій і до того ж є тривалим у часі. У рослинництві до таких галузей традиційно відносять вирощування зернових і технічних культур; у тваринництві – молочне скотарство, свинарство і птахівництво.

Прямо та опосередковано на процеси збільшення рівня концентрації сільськогосподарського виробництва в економічно розвинених країнах світу впливають: розвиток урбанізації, який супроводжується постійним зростанням частки міського населення, поширенням міського способу життя та розвитком поселень міського типу; зростання попиту на продукти харчування наслідок поступового збільшення середньо душевих доходів населення, покращення умов та тривалості життя; інтенсивний розвиток нових напрямів використання сільськогосподарської рослинної сировини, зокрема для виробництва альтернативних видів палива (біодизель, біоетанол); перманентний приріст населення та, відповідно, збільшення попиту на продовольство з боку країн Африки, Близького Сходу, Південно-Східної та Східної Азії тощо.

Зі збільшенням розмірів сільськогосподарських підприємств ціла низка факторів об'єктивно починає діяти у напрямку зниження середніх витрат виробництва. Відбувається природний процес поглиблення спеціалізації праці. Додаткове залучення робочої сили дає змогу закріплювати окремі виробничі ділянки (процеси) за конкретними високо кваліфікованими виконавцями, що є особливо важливим в умовах впровадження сучасних інноваційних технологій виробництва сільськогосподарської продукції з використанням складних наукомістких засобів механізації (силові і робочі машини, обладнання тваринницьких ферм тощо). Замість того, щоб опановувати декілька професій (що відбувається, наприклад, у фермерських і селянських господарствах), кожний працівник спеціалізується на одній. Протягом своєї трудової діяльності

він зайнятий саме на тих роботах, для виконання яких найкращим чином підходить його кваліфікація (менеджери, технологи, трактористи-машиністи, слюсарі-налагоджувальники, оператори технологічного обладнання тваринницьких ферм, бухгалтери, маркетологи тощо). У невеликих господарствах високо кваліфіковані працівники нерідко витрачають до половини свого робочого часу на виконання робіт, які взагалі не потребують ніякої кваліфікації або професійних навичок. Це призводить до зростання непродуктивних витрат праці та, відповідно, її оплати. Високий рівень спеціалізації працівників також значно скорочує витрати робочого часу на переключення працівника від одного виду діяльності до іншого.

Більші масштаби виробництва дозволяють краще використовувати працю працівників управлінської ланки. Менеджер, здатний ефективно організовувати і контролювати працю 20 працівників, буде недостатньо використовуватися у невеликому господарстві. Виробничий персонал у даному випадку міг би бути значно збільшений за незмінних витрат на утримання управлінського апарату. Невеликі господарства природно не можуть ефективно використовувати працю високо кваліфікованого фахівця-управлінця за прямим призначенням. У них, наприклад, агроном, зоотехнік або інженер-механік змушений буде витрачати свій робочий час на виконання не властивих йому додаткових функцій пов'язаних з матеріально-технічним забезпеченням, реалізацією готової продукції, обліком, складанням звітності тощо.

Невеликі господарства априорі не можуть ефективно використовувати засоби виробництва. Сучасні енергонасичені, високо продуктивні, обладнані засобами супутникової навігації, електронікою і комп'ютерною технікою сільськогосподарські машини і технологічні комплекси є надто дорогими, що генерує великі амортизаційні відрахування і витрати на утримання та обслуговування. Тому їх використання з високим рівнем економічної ефективності (мінімальними приведеними витратами на 1 год. роботи, на 1 га або на одну умовну голову) потребує великих обсягів робіт протягом робочих періодів, що можуть забезпечити тільки великі товаровиробники.

Виробництво продукції у сільському господарстві тісно пов'язане з біологічними циклами росту і розвитку рослин і тварин, з процесами природного відтворення. За тривалістю робочий період тут не збігається з періодом виробництва. Використання робочої сили, засобів виробництва, матеріалів і сировини, особливо у галузях рослинництва, має чітко виражений сезонний характер, оскільки у розвитку рослин є проміжки часу, коли біологічний процес їх росту й розвитку здійснюється без безпосередньої участі людини. Специфіка тваринництва теж накладає певний відбиток на рівномірність використання продуктивного стада, приміщень і кормів протягом календарного року. В умовах крупного багатогалузевого господарства з'являються кращі можливості щодо поєднання різних галузей і виробництв з різними термінами виконання технологічних операцій (наприклад, вирощування зернових, технічних, кормових, овоче-баштанних культур різних ботанічних родин), що сприяє кращому завантаженню робочої сили і засобів виробництва протягом року.

Організатор велико товарного багатогалузевого виробництва має набагато кращі можливості для ефективного використання побічної продукції різних галузей. Так, побічна продукція рослинництва (солома, полова, гичка буряків, нестандартна продукція картоплярства, овочівництва, баштанництва і садівництва) використовується у тваринництві при формуванні кормової бази. У свою чергу, рослинництво використовує органічні добрива – гній і пташиний послід, які є побічною продукцією тваринництва. Також ефективно використовуються у головних виробничих галузях тваринництва крупних сільгосппідприємств побічна продукція і відходи підсобних промислових виробництв – відвійки, висівки, шрот, макуха, деревна стружка тощо.

Ефект велико масштабного сільськогосподарського виробництва надає й багато інших управлінських, техніко-технологічних, організаційно-економічних, маркетингових, соціальних та інших переваг. Зокрема це стосується оптового продажу виробленої продукції за більш високими цінами. На відміну від промисловості, де відпускна ціна на продукцію має обернену залежність від обсягу партії товару (чим більша партія, тим дешевша одиниця товару), у сільському господарстві ціна за одиницю продукції зростає прямо пропорційно розміру товарної партії завдяки скороченню логістичних витрат. Оптова ж закупівля вхідних ресурсів (мінеральні добрива, пестициди, паливно-мастильні матеріали тощо) дає змогу зменшити відповідні витрати.

Отже, об'єктивна основа концентрації сільськогосподарського виробництва полягає у використанні управлінських, техніко-технологічних, організаційно-економічних, екологічних, соціальних та інших переваг велико масштабного виробництва порівняно з дрібним. Ці переваги знаходять відображення у збільшенні абсолютних та відносних показників виходу продукції на одиницю виробничих ресурсів (землі, засобів виробництва, робочої сили), зростанні продуктивності праці, зниженні собівартості одиниці продукції, збільшенні прибутковості та рентабельності виробництва.

У залежності від потреби у тих чи інших видах сільськогосподарської продукції, а також від природних, технологічних, соціальних та інших особливостей виробництва, процес концентрації може здійснюватися за рахунок централізації, інтенсифікації, господарської та внутрішньогосподарської спеціалізації, міжгосподарської кооперації та агропромислової інтеграції, комбінування та власне концентрації. На практиці, як правило, у чистому вигляді кожний з наведених механізмів практично не використовують, а мають місце різні варіанти їх комбінації.

Інформаційні джерела:

1. Калінчик М. Аграрна реформа в Україні. Прогноз варіантів впровадження. *Пропозиція*. 1997. № 4. С. 4-6.
2. Калінчик М. Проблеми реформування сільського господарства України. *Пропозиція*. 1997. № 1. С. 9-10.
3. Макаренко П.М. Мельник Л.Ю. Структура ферм США за видами і ринковою вартістю продукції. *Економіка АПК*. 2009. № 6. С. 149-155.

МЕНЕДЖМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ СИНХРОНІЗАЦІЇ РОБОТИ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ОПЕРАТОРІВ

Поліщук Д.В., канд. техн. наук

Філія Класичного приватного університету в місті Кременчук

Глобальна економіка вимагає гнучких, надійних та стійких ланцюгів поставок. Мультимодальні перевезення, що поєднують різні види транспорту (автомобільний, залізничний, морський, авіаційний), є основою міжнародної торгівлі. Однак ця складність породжує значні операційні виклики. Головний виклик мультимодального транспорту полягає у координації та управлінні ланцюгом поставок, що включає множину акторів (вантажовідправників, перевізників, термінали, митниця).

Для забезпечення того, щоб вантажі прибували вчасно та в належному стані, необхідне встановлення ефективної комунікації та належна синхронізація графіків перевезень. Логістична складність посилюється необхідністю належного управління документацією, такою як митні дозволи та транспортні документи, що є критичним для уникнення затримок та збоїв у процесі. Таким чином, успіх мультимодальності прямо залежить від здатності операторів інтегрувати та ефективно керувати інформаційними потоками, що пронизують усі етапи перевалки.

Менеджмент інформаційних потоків (IFM) є стратегічним елементом сучасної логістики. IFM визначається як управління збором, обробкою та розповсюдженням даних, необхідних для забезпечення найбільш раціонального просування товарів та послуг від постачальника до кінцевого користувача. Логістика, як комплексна філософія бізнесу, спрямована на оптимізацію витрат, прискорення обігу робочого капіталу та зниження всіх видів товарних запасів. У контексті мультимодальних перевезень IFM стає інструментом стратегічного управління фінансовими та інформаційними потоками між численними незалежними суб'єктами.

Ефективний IFM забезпечує прозорість, яка, у свою чергу, дає змогу логістичним провайдерам передбачати затримки, змінювати маршрути відправлень та підвищувати точність доставки. Без якісного IFM неможливо досягти синергії між основними технологічними драйверами сучасної ланцюга поставок: Інтернетом речей (IoT), штучним інтелектом (AI), блокчейном та автоматизацією.

Ключовим технічним викликом IFM у мультимодальній логістиці є проблема гетерогенності даних. Інформація надходить з різних джерел: від структурованих транзакцій електронного обміну даними (EDI), динамічних сенсорних даних від пристроїв IoT, до неструктурованих документів. Для ефективного управління цими різноманітними даними потрібна складна технічна архітектура. Типова архітектура для управління мультимодальними даними включає чотири основні шари. Першим є зберігання, що вимагає спеціалізованих репозиторіїв для кожного типу даних із відповідними схемами

стиснення та доступу. Другим шаром є інтеграція, де служби гармонізації даних використовують стандартизовані метадані для перетворення даних, зібраних, наприклад, IoT-пристроями, у формат, зрозумілий для систем управління терміналами (TOS) та перевізників (TMS). Третій шар – це аналіз, який включає аналітичні конвеєри, що можуть обробляти як модально-специфічні, так і крос-модальні дані. І останнім є управління (Governance), що відповідає за механізми контролю, які забезпечують безпеку та відповідність даним. Інтеграція та гармонізація є найбільш критичними етапами, оскільки IFM-платформа, по суті, функціонує як перекладач, що бере дані з різних систем (наприклад, ERP, WMS, TMS) і уніфікує їх для подальшого аналізу та наскрізної видимості [1].

Оскільки синхронізація мультимодальних операцій вимагає від багатьох конкурентів (перевізників, експедиторів, терміналів) спільного використання чутливої інформації в режимі реального часу, питання кібербезпеки та довіри є архітектурними, а не лише політичними.

Таблиця 1 – Порівняння архітектур IFM у мультимодальній логістиці

Тип Архітектури	Характеристика	Ключові Технології	Переваги для синхронізації	Недоліки/Ризики
Точка-до-Точки (P2P)	Прямі двосторонні зв'язки між двома операторами (наприклад, EDI-обмін).	EDI	Специфічна інтеграція, відносно низька вартість початкової установки.	Експоненційне зростання складності інтеграції, низька наскрізна видимість ланцюга.
Централізована (Вендор-орієнтована)	Єдина платформа, контрольована одним потужним гравцем або комерційним вендором.	ERP, TMS, Blockchain (приватний).	Висока прозорість, швидкість стандартизації процесів.	Ризик монополізації, низька залученість конкурентів, залежність від одного актора (приклад TradeLens).
Екосистемна/Платформна (Community-driven)	Нейтральна, незалежна платформа, що об'єднує всіх стейкхолдерів (PCS, RTVP).	API, PCS, RTVP, AI, Хмарні рішення.	Максимальна синхронізація, висока надійність (Portbase 99.94%) , сприяння інноваціям.	Високі вимоги до співпраці та спільного управління (Governance).

Еволюція IFM архітектур відображає зростання потреби у співпраці та зменшенні ризиків, пов'язаних з централізацією даних. Сучасні мультимодальні мережі вимагають екосистемного підходу, який значно перевершує традиційні

P2P-зв'язки або централізовані моделі, що контролюються одним домінуючим гравцем.

Архітектурний зсув від P2P до екосистемного підходу є необхідним, оскільки він дозволяє вирішити ключову проблему: координацію. Точкове з'єднання може забезпечити обмін даними між двома ланками, але не створює колективної прозорості, необхідної для синхронізації всього ланцюга. Лише нейтральні екосистемні платформи, що об'єднують тисячі організацій, можуть забезпечити високу доступність системи, що, як показано, є критичним KPI (наприклад, 99.94% доступності Port Community System) [2].

Проведене дослідження підтверджує, що ефективний менеджмент інформаційних потоків та впровадження інтегрованих цифрових платформ є єдиним життєздатним способом подолання логістичної складності та фрагментації, властивих мультимодальним перевезенням.

Інформаційні джерела:

1. Multimodal transport: benefits and challenges. Newtral. URL: <https://www.newtral.com.ar/en/multimodal-transport-benefits-and-challenges/> (дата звернення 05.10.2025).

2. The Future of Logistics: How IoT, AI, Blockchain, and Automation Are Transforming the Industry. Custom-goods. URL: <https://www.custom-goods.com/newsroom/the-future-of-logistics-how-iot-ai-blockchain-and-automation-are-transforming-the-industry> (дата звернення 05.10.2025).

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Резванова А.О., здоб. ВО

Павлишин М.Л., канд. техн. наук, доц.

Львівський національний університет ім. Івана Франка

В умовах динамічного розвитку ринку, жорсткої конкурентної боротьби вітчизняні підприємства змушені постійно вдосконалювати свої управлінські рішення. Серед важливих завдань є зміни у стратегічному управлінні брендом, яке дозволяє бізнесу відрізнитися від конкурентів, закріплювати свої позиції на ринку. Сьогодні бренд вважається повноцінним активом, який формує ринкову ідентичність підприємства, зміцнює довіру клієнтів, забезпечує довгострокові конкурентні переваги [1].

Зі зростанням споживчої культури управління брендом стає важливим напрямом стратегічного планування підприємства. Важливо розуміти, що успішний бренд – це не лише якісний продукт, а й комплекс асоціацій, емоцій і сприйняття, яке він формує у споживачів.

В науковому дискурсі поняття «бренду» трактується як сукупність елементів, які формують у свідомості споживача цілісний образ підприємства

або продукту [2]. До таких елементів належать: назва, візуальна айдентика, цінності, якісні характеристики, емоційний досвід взаємодії з брендом. Отже, бренд є інструментом комунікації та джерелом стійкої конкурентної переваги, оскільки дозволяє підприємству диференціюватися на глобальному ринку та забезпечує лояльність споживачів.

Стратегічне управління брендом передбачає як розробку і просування бренду, так й інтеграцію бренд-стратегії у загальну систему управління підприємства [3]. Такий підхід дозволяє бренду виступати основним компонентом корпоративної стратегії, що впливає на всі сфери діяльності — від внутрішньої комунікації до розробки нових продуктів (табл.1).

Таблиця 1 – Інструменти стратегічного бренд-менеджменту для підвищення конкурентоспроможності організації

№з/п	Інструменти	Вплив на конкурентоспроможність
1	Брендова ідентичність	Формування унікальних цінностей, місії, візуальних елементів; чітке позиціонування; єдина тональність комунікації
2	Моделі бренд-менеджменту	Модель Аакера - впізнаваність, асоціації, лояльність, сприйнята якість. Модель Келлера - поетапне формування емоційного зв'язку зі споживачем
3	Спільне творення бренду	Участь споживачів у створенні цінностей, використання зворотного зв'язку, взаємодія через соцмережі, онлайн-платформи
4	Інтеграція бренду у стратегію підприємства	Бренд-стратегії впроваджують у всі бізнес-процеси та корпоративну стратегію
5	Система маркетингових комунікацій	Створення контенту для каналів, організація подій, забезпечення впізнаваності бренду
6	SWOT-аналіз, стратегія адаптації	Виявлення сильних і слабких сторін бренду; визначення можливостей і загроз; гнучкість в адаптації до локального ринку
7	Цифровізація, інноваційні технології	Використання цифрових платформ, онлайн-взаємодія з аудиторією, інноваційні методи комунікації і підвищення залученості споживачів

Джерело: розроблено на основі [3]

Отже, з даних табл.1 бачимо, що практичне застосування стратегії брендингу вимагає комплексного підходу, міждисциплінарної взаємодії, високого рівня аналітики та креативності. Лише за таких умов бренд стає ефективним інструментом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Сильний бренд забезпечує стабільне позиціонування компанії на ринку. Він формує позитивне сприйняття серед споживачів, сприяє

підвищенню їхньої лояльності та зменшує чутливість до змін цінової політики. Коли бренд продукту асоціюється з безпечністю, якістю, надійністю, інноваційністю – це зменшує ризики для покупця та підвищує ймовірність повторної покупки.

Бренд виступає інструментом комунікації цінностей підприємства. В умовах зростання ролі соціальної відповідальності, етичного споживання, підприємства з чітко сформованою брендовою ідентичністю мають перевагу, оскільки налагоджують міцний зв'язок зі споживачем як на раціональному, так і емоційному рівні. Такий зв'язок важко відтворити конкурентам, що створює стійкі бар'єри для входу в ринкову нішу. Приклади бізнесу успішних компаній: «Apple», «Nike», «Tesla», «Nestle» та інших демонструють, що бренд є рушійною силою зростання компанії. Завдяки інвестиціям у брендинг, ці компанії досягли високого рівня капіталізації, мають лояльність споживачів, користуються глобальним визнанням [4].

Для українських підприємств брендинг має стати інструментом виходу на зовнішні ринки, підвищення довіри інвесторів, а також основою для побудови довгострокової ринкової стратегії. Проте це можливо досягнути за умови інновацій в бренд-менеджменті, постійного моніторингу сприйняття бренду та його адаптації до сучасних потреб споживача.

Таким чином, бренд сьогодні є важливим нематеріальним активом підприємства. Саме бренд визначає, наскільки компанія може конкурувати на глобальному ринку. Успішне управління брендом поєднує маркетинг, організацію роботи та фінанси, а також допомагає формувати довіру споживачів. Використання різних підходів до бренд-менеджменту, зокрема моделей Аакера і Келлера, а також застосування цифрових інструментів, комунікація з споживачами роблять бренд близьким до клієнтів.

Інформаційні джерела:

1. Аакер Д. А. Управління бренд-капіталом: Максимізація вартості бренду. URL: Основи - Пошук Відео
2. Василишина, В. «Trade mark / Торгова марка» // *Географічні та економічні журнали*. 2024. №3(88). С. 149–158. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46233/2/GEJ_2024v88n3_Vasylyshyn_V-Trade_sign_trademark_149-158.pdf
3. Келлер К. Л. Стратегічне управління брендом: створення, вимірювання та управління брендовим капіталом. Київ: Освіта, 2004.
4. Буга, Н. Ю., & Скорбун, С. А. (2024). Розвиток соціально-відповідального бренду компанії. *Економіка та суспільство*, (67), 337–342. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-25>

ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Рудь Ю.Л., канд. екон. наук

Філія Класичного Приватного Університету у місті Кременчук

У сучасних умовах швидких економічних та технологічних змін ефективне управління транспортно-логістичними процесами стає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємств та економіки загалом.

Логістика охоплює комплекс дій, пов'язаних із плануванням, організацією та контролем потоків матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів, забезпечуючи взаємодію постачальників, виробників, дистриб'юторів та споживачів. Важливо, що сучасні логістичні системи включають різні види діяльності: постачальницьку, виробничу, збутову, транспортну та міжнародну логістику та ін., що формує цілісну мережу управління ланцюгами постачання.

Особливу увагу сьогодні приділяють екологічній логістиці (green logistics), яка спрямована на мінімізацію негативного впливу логістичних процесів на навколишнє середовище. Цей підхід передбачає використання енергоефективного транспорту, оптимізацію маршрутів та ресурсів, застосування відновлюваних джерел енергії, скорочення викидів CO₂ та впровадження систем зворотної логістики. Крім того, він включає екомодернізацію складів, впровадження екологічно чистих упаковок і управління відходами, що дозволяє не лише підвищити ефективність операцій, а й покращити імідж компанії серед споживачів і партнерів.

Міжнародний досвід демонструє високу ефективність інтеграції сталих практик у логістичні системи, що сприяє зменшенню екологічного навантаження та підвищенню економічної ефективності ланцюгів постачання. У країнах Європейського Союзу активно застосовуються системи управління транспортними потоками, які базуються на аналітиці великих даних та інтелектуальних алгоритмах оптимізації маршрутів. Це дозволяє значно скоротити витрати пального, зменшити час доставки вантажів та мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище.

Особливе місце займає зворотна логістика, що передбачає організацію процесів повернення товарів, упаковки та відходів для повторного використання або переробки. У Німеччині та Нідерландах ця практика активно впроваджується на рівні державних та приватних підприємств, що сприяє зниженню обсягів відходів, раціональному використанню матеріальних ресурсів і підвищенню екологічної відповідальності бізнесу.

У Японії для міських перевезень все частіше використовуються електричні транспортні засоби, що дозволяє зменшити викиди шкідливих газів у міських агломераціях, підвищити енергоефективність доставки товарів та знизити залежність від традиційних видів пального. Крім того, японські компанії впроваджують системи моніторингу та оптимізації логістичних процесів у реальному часі, що забезпечує гнучке планування маршрутів,

скорочення часу простоїв і підвищення загальної ефективності логістичної діяльності.

Міжнародний досвід демонструє, що інтеграція принципів сталого розвитку та використання інноваційних технологій у транспортно-логістичних системах дозволяє підвищити продуктивність ланцюгів постачання, знизити витрати, мінімізувати негативний вплив на довкілля та сприяти формуванню конкурентоспроможних і екологічно відповідальних підприємств.

В Україні також спостерігається поступовий розвиток сталих логістичних практик, що відповідають принципам зеленого логістичного менеджменту та сталого розвитку економіки. Одним із пріоритетних напрямів є впровадження електротранспорту для внутрішніх перевезень, що дозволяє зменшити викиди шкідливих речовин, знизити витрати на паливе та підвищити енергоефективність перевезень у міських і міжміських маршрутах. Крім того, дедалі ширше використовуються цифрові платформи та системи для моніторингу та управління транспортними потоками, що дає змогу здійснювати оперативний контроль над переміщенням вантажів, оптимізувати маршрути та підвищувати точність доставки.

Важливим напрямом є впровадження систем прогнозування попиту та управління запасами, які дозволяють мінімізувати надлишкові запаси на складах, скорочувати витрати на зберігання та запобігати дефіциту продукції. Це, у свою чергу, підвищує ефективність функціонування складських комплексів і сприяє більш раціональному використанню ресурсів підприємств.

Водночас для подальшого розвитку логістичної сфери в Україні існує потреба у комплексній модернізації транспортної та складської інфраструктури, впровадженні інноваційних технологій обробки та зберігання вантажів, а також підвищенні кваліфікації персоналу у сфері сучасного логістичного менеджменту. Не менш важливою є інтеграція українських логістичних систем із міжнародними мережами, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємств, сприяти обміну передовими практиками та забезпечити більш ефективну взаємодію у глобальних ланцюгах постачання.

Впровадження принципів сталого розвитку у транспортно-логістичні процеси сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зменшенню операційних витрат та підвищенню якості обслуговування споживачів. Крім того, green logistics забезпечує конкурентоспроможність підприємств у глобальному економічному середовищі та створює умови для реалізації стратегій сталого розвитку на національному та міжнародному рівнях. Подальший розвиток цієї сфери потребує широкого впровадження цифрових технологій, аналітики великих даних, автоматизації процесів та міжнародного співробітництва для обміну кращими практиками.

УДОСКОНАЛЕННЯ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ЦИФРОВОГО ТЕХНОЛОГІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Сапелкін Д.М., здоб. ВО

Нагаєв В. М., д-р пед. наук, проф.

Державний біотехнологічний університет

Як зазначається у Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2025-2030 роки – забезпечення ефективного функціонування системи менеджменту аграрних формувань – головна умова підвищення ефективності виробництва, продовольчої безпеки і тому є пріоритетним завданням держави [1]. У цьому процесі особливо актуальним постає питання удосконалення системи аграрного менеджменту в умовах технологізації сільськогосподарського виробництва. Добре налагоджений операційний менеджмент можна розглядати як важливу передумову адаптації сільськогосподарського підприємства до ринкових умов господарювання та основу його життєздатності й успішності у конкурентному середовищі.

Мета дослідження полягає в аналізі сучасного стану аграрного менеджменту та науково-методичному супроводі системної розробки механізмів управління сільськогосподарським підприємством в умовах цифрового технологічного середовища агропромислового виробництва.

Система аграрного менеджменту є сукупністю взаємозв'язаних структурних елементів, що забезпечують при їх скоординованій взаємодії реалізацію виробничими підрозділами поставлених цілей у сільськогосподарському підприємстві. Система аграрного менеджменту включає внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Зовнішнє середовище є досить динамічним і породжує операційні зміни, що в свою чергу примушує керівництво приймати відповідні операційні стратегії. Сучасне конкурентне середовище створює об'єктивне підґрунтя для постійного оновлення операційних стратегій шляхом удосконалення операційної діяльності компанії [2]. Адже саме від формування ефективних стратегічних цілей та завдань залежить оптимізація шляхів виробництва, планування розробки нових продуктів, зміна собівартості продукції, планування та прогнозування обсягів збуту сільськогосподарської продукції.

Найчастіше систему аграрного менеджменту подають як сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної, підсистеми забезпечення та підсистеми планування і контролю. Переробна підсистема здійснює продуктивну діяльність, пов'язану безпосередньо з перетворенням вхідних величин у вихідні результати. Підсистема забезпечення не пов'язана прямо з виробництвом виходів, але виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми [3]. Підсистема планування та контролю отримує від переробної системи інформацію про стан системи. Інформація надходить із мікросередовища (цілі, політика, персонал тощо) та із зовнішнього середовища (попит на продукцію, вартість ресурсів, тенденції розвитку техніки тощо). Основною метою системи аграрного менеджменту є виробництво продукції та

надання послуг вчасно та з мінімальними затратами.

Розглянемо напрями удосконалення системи аграрного менеджменту на прикладі приватного сільськогосподарського підприємства «Агро-Глянь» Красноградського району Харківської області. Дане підприємство спеціалізується на вирощуванні зернобобових культур та насіння олійних культур. Воно має середні розміри, компактний земельний масив і вдале географічне положення. Для даного підприємства ми пропонуємо концепцію побудови системи аграрного менеджменту з використанням маркетингової комунікації з визначенням центрів функціональної відповідальності у межах підсистем стратегічного, кадрового, фінансового, інноваційного, та операційного менеджменту. Така система чітко закріплює межі відповідальності в операційному процесі за конкретним підрозділом і посадовою особою. В результаті досягається максимальний рівень контролю за терміном та якістю виконання конкретного операційного процесу. Саме своєчасність та оперативність отриманої інформації дозволяє керівництву регулювати та стимулювати трудовий потенціал шляхом досягнення операційного прибутку.

Висновки. Система аграрного менеджменту має відповідати стратегії підприємства та структурі управління, щоб забезпечити ефективну та прибуткову діяльність. Основними напрямками вдосконалення системи операційного менеджменту відповідно до технологічних трансформацій аграрного сектору можуть бути:

- 1) автоматизація процесів внутрішньої комунікації, що дозволить мінімізувати людські помилки та прискорити передачу даних;
- 2) цифрові інструменти для управління персоналом;
- 3) покращення зовнішньої комунікації через цифрові канали;
- 4) інноваційні платформи для управління знаннями: впровадження систем для збору, обробки та використання знань, використовуючи штучний інтелект та аналітичні інструменти для аналізу та прийняття рішень;
- 5) штучний інтелект у комунікаціях та автоматизації комунікативних процесів на основі алгоритмів штучного інтелекту.

Інформаційні джерела:

1. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2025-2030 роки. К.: ННЦ «ІАЕ». 2022. URL: <http://minagro.gov.ua/node/16015>.
2. Гіржева О.М., Нагаєв В.М., Солопун Н.М. Антикризовий менеджмент: формування програми промислового підприємства в умовах сучасних комунікацій. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. № 2(33), 2024. С. 140-153. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.140>
3. Новак М. В. Удосконалення системи менеджменту сільськогосподарського підприємства. *Інформаційні технології у сучасному світі* [Електронний ресурс]: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 22 квітня 2024 р. Харків: ДБТУ, 2024. С. 237-238. Режим доступу: <https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/>.

ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ

Сергієнко Т.І., канд. політ. наук, доц.
Національний університет «Запорізька політехніка»

Сучасне підприємницьке середовище характеризується високим рівнем невизначеності, спричиненої економічними, політичними, технологічними та соціальними змінами. Глобальні виклики, воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, коливання валютних ринків і зростання конкуренції змушують підприємства шукати нові підходи до забезпечення своєї стійкості. В умовах турбулентності успіх бізнесу залежить від здатності керівників швидко адаптуватися, приймати стратегічні рішення та впроваджувати інноваційні моделі управління.

Ці виклики стимулюють науковців та практиків до розроблення ефективних стратегій забезпечення стійкості підприємництва. Дослідження стратегічних підходів дає змогу визначити ефективні інструменти антикризового менеджменту, підвищити гнучкість організаційних структур, посилити конкурентоспроможність бізнесу та сприяти сталому економічному розвитку. Таким чином, тема є надзвичайно актуальною для сучасних українських підприємств, які функціонують у складних умовах невизначеності та трансформації економічного середовища.

Серед провідних напрямів досліджень варто відзначити аналіз впливу зовнішнього середовища, розроблення адаптаційних стратегій, забезпечення фінансової стійкості підприємств, використання інноваційних інструментів управління та посилення ролі корпоративної соціальної відповідальності. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних засад управління підприємництвом в умовах невизначеності зробили українські вчені, зокрема І. Іваненко, О.Коваль, В.Бондаренко, С.Литвин, Н.Носань, В.Гавриш, П.Романюк, А.Мельник, Ю.Ткаченко, О.Кравченко. Їхні праці формують методологічну основу для розроблення ефективних стратегій забезпечення стійкості бізнесу, що дає змогу не лише мінімізувати ризики, але й створювати умови для подальшого розвитку підприємництва в умовах глобальної нестабільності. Проте, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, проблема формування стратегічних підходів до забезпечення стійкості підприємництва в умовах невизначеності залишається відкритою. Сучасні виклики, спричинені війною, трансформацією економічних зв'язків, цифровізацією бізнес-процесів і зміною споживчих пріоритетів, потребують оновлення управлінських моделей і переосмислення ролі підприємництва у системі національної економіки. Саме тому подальше дослідження механізмів адаптації, стратегічного планування та розвитку підприємств набуває особливого значення для забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності й здатності до інновацій у нестабільному середовищі.

У контексті дослідження стратегічних аспектів забезпечення стійкості підприємництва в умовах невизначеності доцільно представити узагальнені аналітичні положення у вигляді таблиці.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз факторів невизначеності та стратегічних підходів реагування

Фактори невизначеності	Вплив на підприємництво	Можливі стратегічні підходи до забезпечення стійкості
Економічна нестабільність	Зниження прибутковості, дефіцит ресурсів	Диверсифікація діяльності, стратегічне планування витрат
Воєнні ризики	Порушення логістики, втрата ринків	Розвиток внутрішнього ринку, гнучкі канали постачання
Технологічні зміни	Неактуальність традиційних бізнес-моделей	Цифровізація процесів, автоматизація управління
Соціальні трансформації	Зміна споживчих пріоритетів	Маркетингова адаптація, соціально відповідальний бренд
Екологічні виклики	Нові вимоги до стандартів виробництва	Екоменеджмент, впровадження принципів сталого розвитку

Таким чином, стратегічна стійкість підприємства в умовах невизначеності формується на перетині антикризового, інноваційного та адаптивного управління. Поєднання короткострокових заходів реагування з довгостроковим стратегічним баченням дозволяє бізнесу не лише зберігати ефективність, а й формувати конкурентні переваги. Такий підхід передбачає комплексне управління ризиками, оперативну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та впровадження інноваційних рішень у процесах виробництва, маркетингу та фінансового менеджменту.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку рівня адаптивності українських підприємств, розроблення моделей прогнозування ризиків та визначення показників стратегічної стійкості у воєнний і післявоєнний періоди. Це дозволить визначити ключові фактори успіху в умовах невизначеності та створити ефективні інструменти для підтримки сталого розвитку бізнесу. Особливо важливим є аналіз внутрішніх ресурсів підприємства, його організаційної структури та корпоративної культури, адже вони безпосередньо впливають на здатність швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Для кращого розуміння взаємозв'язку основних управлінських дій та досягнення стратегічної стійкості підприємства схема наведена на рисунку 1. Вона відображає ключові елементи стратегічного управління: планування антикризових заходів, впровадження інновацій, розвиток адаптивних механізмів, оцінку ризиків та формування конкурентних переваг. Використання такої моделі дозволяє

керівникам підприємств на практиці оцінити ефективність управлінських рішень та оптимізувати процеси для досягнення стратегічної стійкості.

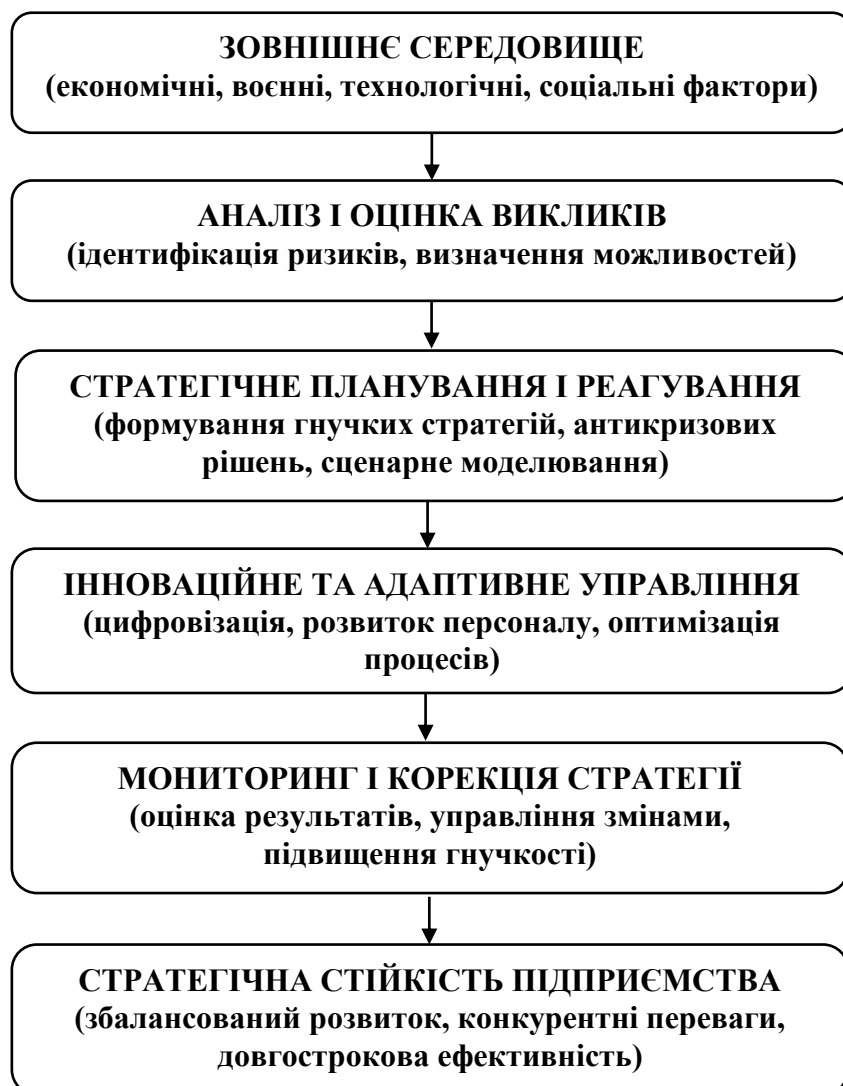


Рис. 1. Модель формування стратегічної стійкості підприємства в умовах невизначеності

Таким чином, поєднання антикризового, інноваційного та адаптивного управління виступає основою стійкості підприємства в умовах невизначеності, а подальше дослідження механізмів прогнозування ризиків, оцінки адаптивності та визначення показників стійкості сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українського бізнесу та його здатності до інновацій у нестабільному середовищі.

Подана модель відображає послідовність управлінських дій, які забезпечують формування стратегічної стійкості підприємства в умовах невизначеності. Вона передбачає системний підхід, що поєднує аналітичну, стратегічну та інноваційну складові управління. Впровадження таких підходів дозволяє українським підприємствам ефективно адаптуватися до змін та забезпечувати сталий розвиток у складних умовах сучасного ринку.

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Середюк К.В., PhD у гал. екон., доц.

Ландар В.В., здоб. ВО

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом

Організаційна культура є одним із ключових чинників, що визначає успішність підприємства у сучасному бізнес-середовищі. В умовах високої конкуренції саме сформована культура стає потужним інструментом забезпечення стабільності, мотивації персоналу та реалізації стратегічних цілей компанії. У даному дослідженні розглянуто основні аспекти впровадження ефективних моделей управління організаційною культурою як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Перехід на ринкові механізми господарювання створив нові вимоги до системи управління, де особлива роль належить внутрішнім нематеріальним чинникам розвитку організації. Організаційна культура в цьому контексті розглядається як інтегрована система цінностей, норм і моделей поведінки, що визначають взаємодію працівників і впливають на здатність підприємства адаптуватися до змін. Сучасні підприємства дедалі частіше усвідомлюють, що сильна корпоративна культура забезпечує високу продуктивність, інноваційність і довгострокову конкурентну перевагу [1; 2].

Ефективні моделі управління організаційною культурою мають ґрунтуватися на комплексному підході, який включає стратегічне бачення, розвиток лідерства, комунікаційну відкритість та орієнтацію на постійне вдосконалення.

Для наочного представлення взаємозв'язку між елементами організаційної культури та рівнем конкурентоспроможності підприємства доцільно проаналізувати структурну модель впливу ключових чинників. Вона демонструє, як ефективне управління культурними аспектами (цінностями, нормами, стилем лідерства, комунікаціями) сприяє підвищенню інноваційності, продуктивності персоналу та загальної ефективності діяльності організації.

Серед класичних і сучасних підходів до управління культурою варто виділити модель Е. Шейна (адаптовану у працях українських науковців), яка визначає три рівні культури – артефакти, цінності та базові припущення, що в сукупності формують поведінкові стандарти організації [3]. Також поширення набула модель Д. Денісона, яка поєднує організаційні цінності з показниками ефективності діяльності, виділяючи чотири ключові характеристики: залученість, узгодженість, адаптивність і місію [4]. Вибір моделі управління залежить від стратегічних цілей підприємства, галузевих особливостей та рівня зрілості корпоративної культури. Зокрема, для підвищення конкурентоспроможності важливо створити культуру, орієнтовану на інновації, командну взаємодію та клієнтоцентричність [5].

Одним із головних напрямів удосконалення управління культурою є формування системи корпоративних цінностей, що відображають місію та бачення

Таблиця 1 – Вплив організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства

Рівень управління	Елементи організаційної культури	Інструменти впровадження	Результати для конкурентоспроможності
Стратегічний	Місія, бачення, корпоративні цінності	Лідерство, стратегічні комунікації, система мотивації	Узгодженість дій персоналу, зміцнення бренду, стабільність розвитку
Тактичний	Норми поведінки, корпоративні традиції	Навчання персоналу, командна робота, внутрішні програми розвитку	Підвищення ефективності праці, зниження плинності кадрів
Операційний	Символіка, ритуали, стиль спілкування	Внутрішні комунікаційні платформи, участь у проєктах, система зворотного зв'язку	Підвищення лояльності працівників, поліпшення якості послуг

Джерело: узагальнено автором на основі [3–6]

компанії. Це забезпечує єдність дій персоналу, зменшує опір змінам і зміцнює бренд роботодавця [6].

Другим важливим аспектом є розвиток лідерства. Лідери відіграють вирішальну роль у формуванні й трансляції цінностей культури, створюючи сприятливий клімат для інновацій і командної роботи [7].

Комунікаційна відкритість – ще один чинник успіху, адже обмін інформацією між керівництвом і працівниками сприяє прозорості процесів і підвищує рівень довіри всередині колективу [8]. Крім того, оцінка ефективності організаційної культури має стати постійним процесом. Використання анкет, інтерв'ю та корпоративних аудитів допомагає виявити сильні й слабкі сторони культурного середовища та розробити стратегії його вдосконалення [9].

Впровадження ефективних моделей управління організаційною культурою безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Компанії з розвиненою культурою демонструють вищу продуктивність, меншу плинність кадрів, кращу клієнтську орієнтацію та здатність швидко реагувати на ринкові зміни [10].

Таким чином, організаційна культура є стратегічним ресурсом, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Впровадження ефективних моделей її управління забезпечує узгодженість цінностей, норм і поведінкових моделей персоналу з цілями розвитку організації. Результати дослідження свідчать, що системне формування корпоративної культури сприяє підвищенню рівня мотивації працівників, розвитку інноваційного потенціалу, покращенню внутрішніх комунікацій і, зрештою, формує позитивний імідж компанії на ринку.

Раціональне поєднання елементів класичних і сучасних підходів до управління організаційною культурою – таких як лідерство, ціннісно-орієнтоване

управління, коучинг і цифрова трансформація корпоративних процесів – дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стійкі конкурентні переваги.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку інтегрованих моделей оцінювання ефективності організаційної культури, які б враховували не лише економічні, а й соціально-психологічні аспекти розвитку підприємства.

Інформаційні джерела:

1. Бабій І. В. Організаційна культура як чинник конкурентоспроможності підприємства. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 85–89.
2. Лук'янова В. В. Організаційна культура підприємства як фактор підвищення ефективності управління. Економіка і організація управління. 2021. № 1. С. 45–52.
3. Ілляшенко С. М. Управління розвитком підприємства на засадах корпоративної культури. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. № 3. С. 190–200.
4. Денісон Д., Мішра А. Організаційна культура та ефективність. Менеджмент і підприємництво в Україні. 2021. № 4. С. 120–125.
5. Гончаренко О. В. Формування корпоративної культури як елементу стратегічного управління підприємством. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2. С. 102–108.
6. Пилипенко Л. В. Роль корпоративних цінностей у формуванні організаційної культури підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 56–61.
7. Савченко В. Ф. Лідерство як складова ефективної організаційної культури підприємства. Вісник економічної науки України. 2020. № 2. С. 40–45.
8. Коваленко І. М. Комунікаційні аспекти управління організаційною культурою. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2021. Вип. 41. С. 130–134.
9. Руденко М. В. Діагностика організаційної культури: методи та інструменти. Економічний вісник університету. 2022. № 3. С. 112–118.
10. Кузьмін О. Є., Ліпич Л. Г. Організаційна культура: методологія, теорія та практика формування. Львів: ЛНУ, 2020. 256 с.

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Суховєєв О.В., здоб. ступ. PhD

Навчально науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими прискоренням цифровізації та зростанням ролі технологічних інновацій у формуванні нової парадигми інвестиційного розвитку підприємств. Цифрова трансформація стає визначальним чинником підвищення ефективності управління, модернізації бізнес-моделей і зміцнення конкурентоспроможності, трансформуючи традиційні інструменти інвестиційної політики у гнучкі цифрово-аналітичні

механізми. Економічні системи нового типу базуються на використанні великих даних, штучного інтелекту та аналітичних платформ, що забезпечують прийняття рішень на основі реальних показників і прогнозних моделей.

Цифровізація управління підприємствами зумовлює зміну логіки формування інвестиційних стратегій. Як зазначають В. В. Томах, Т. Є. Сігаєва та М. В. Мартиненко, сучасні підприємства переходять від реактивного до випереджувального управління, використовуючи цифрові технології як основу підвищення стійкості, відкритості й інноваційності бізнесу [1]. Інформаційно-аналітичні системи дозволяють інтегрувати фінансові, технологічні та управлінські процеси, забезпечуючи точне оцінювання ефективності інвестицій, прогнозування ризиків і швидку адаптацію до ринкових змін.

У 2014–2024 роках цифровізація інвестиційних процесів в Україні пройшла шлях від епізодичних проєктів автоматизації до структурної цифрової модернізації. Якщо раніше акцент робився на автоматизації бухгалтерського обліку та документообігу, то сьогодні підприємства активно впроваджують ERP- і CRM-системи, аналітику великих даних, блокчейн та хмарні технології. Такі інвестиції не лише підвищують ефективність управління, а й формують нову якість стратегічного розвитку підприємств, орієнтовану на інновації, прозорість і сталий розвиток.

Згідно з дослідженнями І. А. Ломачинської, А. О. Войцеховської та М. С. Саркісян, динаміка цифрової трансформації України має регіональні особливості та істотно впливає на інвестиційний клімат [2]. Індекс цифрової трансформації регіонів демонструє, що вищий рівень цифрової зрілості прямо корелює зі збільшенням обсягів капітальних інвестицій, активністю підприємництва й темпами створення нових робочих місць. Це свідчить про перехід до моделі, де цифрова інфраструктура стає базою для залучення інвестицій і підвищення ефективності господарювання.

Інформаційно-аналітичне забезпечення в сучасних умовах виконує ключову роль у процесі інвестиційного управління. Його призначення полягає у формуванні повної, достовірної та своєчасної інформації для оцінювання доцільності інвестиційних проєктів. Використання цифрових платформ управління інвестиціями дозволяє здійснювати моніторинг фінансових потоків у режимі реального часу, підвищувати прозорість бізнес-процесів і забезпечувати ефективний контроль над витратами. Ці системи створюють можливість побудови інтегрованих інформаційних моделей, які поєднують бухгалтерські, виробничі та стратегічні показники, забезпечуючи повну синхронізацію управлінських рішень.

Водночас ефективність цифрової аналітики безпосередньо залежить від компетентності управлінського персоналу. Підприємства, що поєднують технологічну оснащеність із високим рівнем цифрової грамотності працівників, демонструють стабільніше зростання рентабельності та інвестиційної привабливості. Цифрова культура стає важливим елементом корпоративного управління, а вміння інтерпретувати дані та приймати рішення на основі аналітики – визначальною управлінською компетенцією.

Практика впровадження цифрових технологій у промислових секторах підтверджує, що інвестиційна результативність підприємств зростає пропорційно глибині цифрової інтеграції. На прикладі електротехнічної галузі В. В. Подборнов доводить, що цифрова трансформація є чинником формування конкурентних переваг: вона оптимізує виробничі процеси, скорочує витрати часу й ресурсів, сприяє розширенню ринків збуту та підвищенню довіри інвесторів [3]. Інноваційні технології дозволяють підприємствам цієї галузі швидше реагувати на зміну попиту, знижувати виробничі ризики й забезпечувати гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Узагальнення результатів дає підстави стверджувати, що цифрова трансформація стає системним чинником оновлення інвестиційної політики підприємств. Вона не лише стимулює технологічні інновації, але й формує нову архітектуру інформаційних потоків, у якій аналітика даних перетворюється на стратегічний ресурс управління. Цифрові системи забезпечують можливість прогнозування ефективності капіталовкладень, моделювання сценаріїв розвитку й комплексного оцінювання ризиків, що дозволяє підприємствам підвищувати гнучкість та адаптивність до невизначеності ринкового середовища.

Водночас цифровізація вимагає посилення уваги до питань інформаційної безпеки, кіберзахисту, регулювання обігу даних і дотримання етичних стандартів використання технологій. Для українських підприємств важливо поєднувати технологічне оновлення з розвитком кадрового потенціалу та інституційного середовища, що підтримує інвестиції у цифрову економіку. Саме поєднання інновацій, аналітики та компетентності забезпечує формування конкурентних переваг і підвищення ефективності інвестиційної діяльності.

Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення виступає ядром системи інвестиційного розвитку підприємств у цифрову добу. Воно формує підґрунтя для обґрунтованого прийняття рішень, забезпечує стійкість бізнесу, підвищує ефективність використання ресурсів і сприяє реалізації стратегічних цілей. Цифрова трансформація створює нову якість управління інвестиціями – на основі даних, аналітики й інновацій – і визначає напрям подальшого зростання підприємств, які прагнуть до сталого розвитку в глобальному конкурентному середовищі.

Інформаційні джерела:

1. Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М.В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії. Секція: Економіка*. 2023. Випуск 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>
2. Ломачинська І.А., Войцеховська А.О., Саркісян М.С. Динаміка цифрової трансформації України: основні тенденції та вплив на національну економіку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Випуск 21. Т.2. С. 267 – 280. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.267-280>
3. Подборнов В. Вплив цифрової трансформації на конкурентні переваги електротехнічних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-31>

МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Сухорукова А.Л., канд. наук з держ.упр., доц.

Дергач Я.О., здоб. ВО

Миколаївський національний аграрний університет

Успішне досягнення стратегічних цілей будь-якого підприємства значною мірою залежить від безперервної мотивації працівників до активної та результативної діяльності. Сучасний підхід до управління мотивацією полягає у поєднанні інтересів компанії та потреб співробітників. Основним завданням є створення ефективної системи, де цілі бізнесу гармонійно переплітаються з особистими прагненнями кожного члена колективу. Це дозволяє працівникам усвідомити, що їхній внесок у спільну справу не лише сприяє розвитку підприємства, а й забезпечує реалізацію їхніх власних цілей та потреб. У результаті формується взаємовигідне середовище, у якому успіх компанії напряму пов'язаний з особистими досягненнями співробітників.

Мотивація персоналу є важливою складовою кадрової політики організації, адже саме вона формує систему стимулів, які впливають на поведінку та ефективність роботи працівників. Використання дієвих мотиваційних інструментів сприяє підвищенню продуктивності та якості виконання завдань. Це особливо актуально, враховуючи, що більшість людей потребують додаткових заохочень для підтримання стабільної та результативної праці. Основою мотиваційного процесу виступають потреби людини: виникнення певної потреби стимулює пошук шляхів для її задоволення. На цьому етапі формується мотив – внутрішня готовність до певних дій. Проте для того, щоб мотив переріс у конкретні дії, необхідний зовнішній стимул. Завдання керівництва полягає у створенні таких умов, які б максимально полегшували цей перехід, використовуючи різноманітні методи стимулювання та чітко демонструючи співробітникам, що їхня праця безпосередньо впливає на задоволення власних потреб [4, с. 215].

Система мотивації персоналу є важливим механізмом підвищення ефективності роботи підприємства, який має зацікавлювати керівництво та стимулювати працівників до постійного професійного вдосконалення. Відчуття задоволення від виконуваної роботи є ключовим фактором зростання мотивації, адже правильно організований процес управління персоналом стає «джерелом життєвої енергії бізнесу та рушійною силою розвитку успішної і прибуткової компанії» [1, с. 16]. Своєчасна та об'єктивна оцінка рівня задоволеності працівників дає змогу керівництву ухвалювати виважені стратегічні рішення та краще розуміти потенціал кожного члена команди.

У сучасних умовах підприємствам необхідно приділяти особливу увагу вдосконаленню системи мотивації, адже від неї залежить результативність діяльності компанії загалом. Мотивація забезпечує узгодження особистих цілей працівників із глобальними завданнями організації. Ефективні заходи стимулювання зміцнюють кадрову політику та підвищують залученість співробітників у робочий процес, що безпосередньо впливає на продуктивність.

Матеріальна мотивація передбачає фінансові заохочення, зокрема підвищення заробітної плати, бонуси за перевиконання планових показників, премії, відсоток від продажів, а також різноманітні пільги: соціальний пакет, медичне страхування, корпоративні знижки [3, с. 207].

Нематеріальна мотивація включає нефінансові способи стимулювання, спрямовані на особистісний та професійний розвиток співробітників. До них належать можливості кар'єрного зростання, визнання досягнень, організація корпоративних заходів, надання безкоштовних послуг компанії, путівки на відпочинок, додаткові оплачувані вихідні дні, а також навчання та підвищення кваліфікації [5]. Важливим є також створення комфортних умов праці, залучення працівників до процесу прийняття рішень, проведення мотивуючих зустрічей та нарад, надання конструктивного зворотного зв'язку та покращення робочих місць.

Окремим елементом є система покарань і дисциплінарних заходів, яка застосовується у випадках порушення трудової дисципліни чи невиконання обов'язків. Це можуть бути догани, позбавлення премій, штрафи за запізнення чи невиконання плану. Такий підхід допомагає підтримувати відповідальність та порядок у колективі.

Більшість підприємств нині мають власні мотиваційні системи, які мають як сильні, так і слабкі сторони. Саме тому важливо вивчати зарубіжний досвід та адаптувати найкращі практики. Замість застарілої концепції «незамінних працівників немає» сучасні компанії прагнуть забезпечити стабільність колективу, враховувати потреби співробітників та формувати довгострокові програми мотивації. Основна мета таких програм полягає в усуненні конфліктів та напруженості в колективі, максимізації ефективності праці та досягненні високих результатів навіть у нестабільних умовах.

Ефективна мотиваційна система повинна спонукати працівників якісно виконувати свої обов'язки, підвищувати продуктивність, створювати позитивний психологічний клімат, зменшувати плинність кадрів, залучати та утримувати цінних фахівців, а також формувати високу корпоративну культуру та зміцнювати лояльність персоналу до компанії.

Інформаційні джерела:

1. Авербух Г., Сухорукова А. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. Публічне урядування: збірник. №3 (28), грудень 2021. Київ : ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”, 2021. С. 10-17.

2. Курепін В.М., Сухорукова А. Л. Особливості трудових відносин у сільському господарстві: теоретико-практичний аналіз. Modern Economics. 2025. № 51(2025). С. 130-136.

3. Магас М.А., Марценюк О.В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. 2019. С. 204-209.

4. Штиршов О., Жовнірчик Я., Сухорукова А. Управління персоналом як інструмент формування антикорупційних механізмів у системі державної служби. Інвестиції: практика та досвід. № 18 (2025). Чорноморський національний університет імені Петра Молили. Миколаїв, 2025. С. 212-219.

5. Kadrovik. Різновиди мотивації персоналу. 2023. URL : <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu> (дата звернення : 19.09.2025.)

ВПЛИВ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

Сухорукова А.Л., канд. наук з держ.упр., доц.

Іванова В.І., здоб. ВО

Миколаївський національний аграрний університет

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції питання лідерства виходить на перший план у сфері управління. Лідерство визначає здатність організації досягати стратегічних цілей, впливати на мотивацію персоналу, формувати ефективну корпоративну культуру та забезпечувати конкурентоспроможність. Якщо раніше домінували традиційні підходи, що базувалися на авторитарному чи демократичному стилі керівництва, то нині акцент робиться на більш гнучких та адаптивних моделях, здатних відповідати динамічним викликам зовнішнього середовища [2, с. 29].

Однією з найпоширеніших моделей у сучасному менеджменті є трансформаційне лідерство. Воно передбачає здатність керівника надихати підлеглих, створювати бачення майбутнього і мотивувати персонал до постійного самовдосконалення. Такий лідер виступає агентом змін, сприяє розвитку інновацій та креативності, створює умови для довгострокової ефективності. Трансформаційне лідерство має безпосередній вплив на підвищення результативності управління, адже забезпечує високу залученість працівників і формує у них відчуття причетності до досягнення спільних цілей.

На відміну від цього підходу, транзакційне лідерство ґрунтується на чіткій системі винагород і покарань. Лідер виступає контролером, що визначає завдання, встановлює стандарти їх виконання та стимулює підлеглих матеріальними або дисциплінарними методами. Така модель є ефективною в умовах стабільного середовища та для виконання короткострокових завдань, де необхідна дисципліна й чітка ієрархія. Водночас транзакційне лідерство має обмежений вплив на розвиток інновацій, оскільки воно зосереджується більше на підтриманні порядку, ніж на пошуку нових ідей.

Значної популярності набуло ситуаційне лідерство, яке ґрунтується на твердженні, що немає універсального стилю управління. Керівник має змінювати свій підхід залежно від рівня зрілості, компетентності та готовності колективу. У деяких випадках це може бути директивний стиль, коли потрібні чіткі вказівки, в інших – делегуючий, коли команда здатна працювати самостійно [1, с. 187]. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності організації, що позитивно позначається на результативності управління і дозволяє мінімізувати конфлікти.

В останні роки активно розвивається концепція сервант-лідерства, або лідерства-служіння. Її сутність полягає в тому, що керівник насамперед ставить у пріоритет інтереси колективу, підтримує розвиток своїх співробітників та створює умови для їхньої самореалізації. Такий стиль сприяє формуванню довіри, партнерських відносин та високого рівня лояльності працівників [3, с. 57].

Результативність управління зростає завдяки тому, що працівники відчують турботу та готовність лідера підтримувати їх у професійному розвитку.

Не менш важливим є харизматичне лідерство, що базується на особистій привабливості та силі переконання керівника. Харизматичні лідери здатні швидко мобілізувати команду, надихнути її на досягнення складних цілей, особливо у кризових ситуаціях. Вони часто стають символами змін та рушійною силою в організаціях. Проте цей підхід має і ризики: надмірна залежність від особистості лідера може призвести до втрати ефективності після його відходу чи зниження активності [2, с. 28].

В умовах цифрової трансформації виникла нова модель – цифрове лідерство. Вона характеризується здатністю керівника ефективно управляти розподіленими та віртуальними командами, використовуючи сучасні ІТ-інструменти для комунікації, контролю та прийняття рішень. Цифрові лідери сприяють інтеграції інноваційних технологій у бізнес-процеси, що значно підвищує результативність управління. Завдяки цифровому лідерству організації можуть швидше реагувати на зміни ринку, забезпечувати високу гнучкість і конкурентоспроможність.

Загалом сучасні моделі лідерства по-різному впливають на результативність управління. Трансформаційний підхід сприяє інноваційності, транзакційний забезпечує дисципліну, ситуаційний формує адаптивність, сервант-лідерство підвищує соціальну відповідальність та залученість, харизматичний стиль мобілізує команду у кризових умовах, а цифрове лідерство відкриває нові можливості для ефективного функціонування в глобальному середовищі. Оптимальним є поєднання різних моделей залежно від умов та завдань, які стоять перед організацією.

Таким чином, сучасне лідерство є багатогранним явищем, яке безпосередньо впливає на результативність управління. Лідер має не лише володіти управлінськими компетентностями, а й демонструвати гнучкість, здатність до інновацій та уміння надихати колектив. Успіх організації значною мірою залежить від того, наскільки керівник здатний поєднувати різні моделі лідерства, адаптуючи їх до конкретної ситуації. Саме інтеграція трансформаційного, ситуаційного та цифрового підходів створює умови для сталого розвитку, ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей.

Інформаційні джерела:

1. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 184–187.
2. Ярошенко В., Сухорукова А. Іміджеві гендерні стратегії – ознака проєвропейського вектору політичного розвитку України. Сучасні моделі HR-менеджменту на публічній службі : збірник тез та метод. матеріалів / за ред. Н. Лапшиної, Н. Деркач. Миколаїв : ФОП Швець В. М. 2020. С. 26-30.
3. Poltorak, A., Stamat, V., Sukhorukova, A., Dovgal, I., & Onyshchenko, D. Strategies for regional disproportion management to restore economic security in the Ukrainian agricultural sector. *Ekonomika APK*, 2024. 31(6), P. 48–58.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПІД ЧАС КРИЗИ

Телішко М.М., здоб. ВО

Львівський національний університет ім. Івана Франка

Ключові слова: управління змінами, криза, адаптація, лідерство, корпоративна культура, цифровізація, антикризовий менеджмент.

Сучасні організації функціонують у середовищі постійних трансформацій, посилених кризовими явищами економічного, політичного, технологічного та соціального характеру. В умовах нестабільності ефективне управління змінами стає ключовим чинником забезпечення життєздатності бізнесу. Кризові ситуації вимагають від менеджменту швидкої реакції, гнучкості рішень і здатності до адаптації організаційних структур, бізнес-процесів і трудових колективів.

Метою дослідження є визначення особливостей управління змінами в організації під час кризи та обґрунтування підходів до підвищення ефективності цього процесу. Управління змінами розглядається як систематичний процес планування, реалізації та контролю організаційних перетворень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. В умовах кризи традиційні управлінські підходи втрачають ефективність, тому доцільним є використання гнучких моделей, зокрема ADKAR, Agile або моделі Дж. Коттера, які базуються на відкритій комунікації, залученні персоналу та активній ролі лідера.

Успішне управління змінами вимагає не лише розробки стратегічного плану дій, але й формування певного мислення у колективі, орієнтованого на сприйняття нововведень як необхідного етапу розвитку. Керівництво повинно виступати не лише ініціатором змін, але й комунікатором, який забезпечує довіру, підтримку та розуміння серед працівників. Особливої уваги набуває психологічна готовність персоналу до трансформацій, адже саме людський фактор є визначальним у реалізації будь-яких змін[1].

Криза загострює потребу в оперативному прийнятті рішень і підвищує рівень невизначеності, тому ефективність управління змінами залежить від якості аналітики, своєчасності оцінки ризиків і гнучкості організаційної структури. У цих умовах значну роль відіграє використання цифрових технологій, які дозволяють швидко збирати, обробляти та аналізувати інформацію, а також забезпечувати комунікацію між усіма рівнями управління. Впровадження цифрових інструментів не лише прискорює процеси ухвалення рішень, а й сприяє підвищенню прозорості управління.

На прикладі українських підприємств можна простежити, що саме ті організації, які активно впроваджують інноваційні підходи до управління, демонструють вищу здатність до відновлення після кризових періодів. Компанії, що адаптували свої бізнес-моделі до онлайн-форматів, впровадили системи дистанційного управління та підвищили рівень цифрової компетентності працівників, змогли не лише уникнути скорочень, а й зміцнити свої позиції на ринку. Це свідчить про важливість проактивної позиції

менеджменту, орієнтованої на передбачення можливих кризових сценаріїв і підготовку до них.

Ключовим елементом процесу управління змінами є також формування корпоративної культури, яка підтримує інноваційність, відкритість до нових ідей і взаємну довіру[2]. Саме в таких умовах зміни сприймаються не як загроза, а як можливість розвитку. Ефективна комунікаційна стратегія допомагає знизити рівень опору змінам, оскільки забезпечує усвідомлення працівниками мети трансформацій і власної ролі в цьому процесі.

Крім того, важливою складовою управління змінами під час кризи є ефективна система мотивації персоналу. Вона має не лише підтримувати працівників у період невизначеності, але й сприяти формуванню внутрішньої зацікавленості у досягненні цілей організації. В умовах стресу та високого рівня ризику саме нематеріальні стимули – визнання, довіра керівництва, можливість професійного розвитку – набувають особливого значення. Коли працівники відчують свою цінність і впевненість у стабільності колективу, рівень опору змінам істотно знижується.

Не менш важливою є роль керівника, який у кризовій ситуації повинен виступати не лише адміністратором, а насамперед лідером і натхненником. Ефективний лідер здатен формувати бачення майбутнього, комунікувати його колективу та перетворювати потенційну невизначеність на джерело можливостей. Успіх управління змінами значною мірою залежить від довіри до керівництва, його послідовності у прийнятті рішень і здатності зберігати командний дух навіть у складних умовах.

Значну роль у процесі управління змінами відіграє також стратегічне планування. Підприємства, які мають розроблені сценарії дій на випадок кризи, реагують на зовнішні виклики набагато швидше та ефективніше. Планування дає змогу структурувати процес змін, визначити пріоритетні напрями, розподілити ресурси й уникнути хаотичних рішень. Водночас важливо, щоб стратегія змін залишалася гнучкою і могла коригуватися залежно від динаміки ситуації.

Під час кризових періодів особливого значення набуває аналітична функція менеджменту. Постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналіз тенденцій ринку та оцінка поведінки споживачів дозволяють прогнозувати можливі наслідки рішень і своєчасно коригувати дії організації. Використання сучасних інформаційних систем та технологій штучного інтелекту допомагає збирати великі обсяги даних, перетворюючи їх на практичні управлінські висновки.

Управління змінами під час кризи є складним багаторівневим процесом, що охоплює як технічні, так і людські аспекти організаційного розвитку. Його успішність визначається синергією стратегічного бачення, лідерства, комунікаційної відкритості, корпоративної культури та готовності персоналу до постійного вдосконалення. Ефективно організовані зміни дають змогу не лише стабілізувати діяльність підприємства, а й перетворити кризу на поштовх до інновацій, зростання конкурентоспроможності та формування довгострокової стійкості бізнесу [3].

Отже, управління змінами в кризових умовах слід розглядати як комплексний і безперервний процес, що поєднує стратегічне бачення, лідерство, комунікацію та гнучкість організаційної системи. Успішне

впровадження змін забезпечує не лише подолання поточних викликів, але й створює передумови для сталого розвитку підприємства у майбутньому. Таким чином, управління змінами в період кризи є не реакцією на зовнішні обставини, а проявом зрілості менеджменту, здатного перетворювати нестабільність на ресурс для оновлення та зростання.

Інформаційні джерела:

1. Коттер Дж. П. Лідерство та зміни в організації. Київ: Вільямс, 2019.
2. Левін К. Польова теорія в соціальних науках. Нью-Йорк: Harper & Row, 1951.
3. Гриценко О. А. Антикризисний менеджмент: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2021.

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ЯК ІТ СПРОЩУЄ ПРОДАЖІ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

Терновецька М.В., здоб. ВО

Львівський національний університет ім. Івана Франка

Перехід підприємств на цифрові технології в інноваційній та комерційній сферах є критично важливим вектором сучасного економічного розвитку. Цей процес суттєво підвищує ефективність роботи, створює нові канали для комунікації та залучення клієнтів, а також забезпечує гнучкість і швидку адаптацію до динамічних змін на ринку [1, с. 416].

Діджиталізація – це загальносвітовий тренд, що полягає у впровадженні цифрових технологій в усі аспекти життя, особливо в бізнес. Її цілком обґрунтовано називають «цифровою революцією» в економіці, основними рушійними силами якої є масове поширення обчислювальної техніки (від персональних комп'ютерів до смартфонів) та глобальне проникнення Інтернету. Діджиталізація відкриває численні напрямки для розвитку бізнесу. Підприємства активно впроваджують електронну комерцію (продажі онлайн) та використовують цифровий маркетинг для спілкування з клієнтами через веб-сайти, соцмережі та електронну пошту. Додаткові переваги, які пропонує «цифрова ера», містять автоматизацію бізнес-процесів, використання штучного інтелекту та аналіз великих масивів інформації [2].

Вузьке розуміння діджиталізації зводиться до перетворення інформації на цифровий формат. Натомість у широкому контексті це поняття охоплює глибинні процеси, які впливають і змінюють функціонування підприємств, економічних систем та суспільства [3, с. 32].

Сутність діджиталізації полягає у переведенні інформації з традиційних носіїв (папір, аналогові записи) у цифрову форму, придатну для автоматизованого зберігання, обробки та обміну. Це охоплює сканування, оцифрування аудіо/відео, а також конвертацію старих цифрових даних у нові, ефективні формати [4, с. 183].

Цей процес є фундаментальним, оскільки він значно посилює доступність, пошукові можливості та аналітичну цінність інформації. Завдяки діджиталізації,

дані легко захищати та тиражувати, що сприяє їх ширшому використанню. Більш того, вона кардинально змінює бізнес-процеси, дозволяючи організаціям замінити паперову роботу електронною, що забезпечує зростання продуктивності, скорочення витрат та здатність швидко адаптуватися до ринкових умов [4, с. 185].

Ключовими напрямками успішного розвитку та інтеграції діджиталізації в діяльність підприємства варто визначити:

1. Технологічну базу (визначення технічних та економічних вимог до інформаційно-комунікаційних технологій і засобів їхньої реалізації).

2. Ресурсне забезпечення (надання фінансової та ресурсної підтримки для впровадження інновацій).

3. Взаємодію з ринком (розширення клієнтської бази та поліпшення інформування як клієнтів, так і внутрішнього персоналу).

4. Глобальне планування (розвиток доступу до міжнародних інформаційних ресурсів для формування глобальної стратегії розвитку компанії).

5. Організаційні зміни (створення нових структур (каналів) для ефективного інформування та зворотного зв'язку).

6. Людський капітал (підготовка та навчання персоналу для роботи з новими технологіями) [5, с. 42].

Стрімке зростання популярності соціальних мереж та інтернет-платформ серед споживачів стала головною рушійною силою глобальної діджиталізації. У відповідь на це підприємці масово перенесли свою діяльність онлайн або ж започаткували нові компанії безпосередньо в цифровому просторі. Як наслідок, це призвело до значного зростання сегмента малого бізнесу [5, с. 43].

Сьогодні діджиталізація стала фундаментом розвитку бізнесу. Завдяки швидкому прогресу ІТ, традиційні підходи до комерції докорінно змінюються, впливаючи на кожен аспект роботи. Підприємства, що вміють вчасно адаптуватися до ІТ-інновацій, отримують значну конкурентну перевагу [6, с. 20].

Автоматизація є провідним ІТ-трендом у сфері комерційної діяльності, оскільки вона кардинально оптимізує роботу компаній. Цей процес охоплює широкий спектр функцій (від постачання та обліку до маркетингу та виконання замовлень). В епоху швидких змін, бізнеси, які використовують автоматизацію, здобувають суттєві конкурентні переваги, що робить її незамінним інструментом для підвищення ефективності [6, с. 20].

Головною перевагою автоматизації є істотне зростання ефективності бізнесу. Завдяки автоматизації рутинних операцій компанії можуть зменшити кількість помилок і раціональніше використовувати ресурси. Зокрема, автоматичне відстеження запасів і управління логістикою допомагає оптимізувати витрати на зберігання та запобігати дефіциту. Це безпосередньо призводить до зниження операційних витрат і забезпечує надійність постачання, що є життєво необхідним у глобалізованому світі. Автоматизація процесів обслуговування (обробка замовлень і надання послуг) також зменшує час на обробку інформації. Використання CRM-систем дозволяє автоматизувати управління продажами та взаємодію з клієнтами, що сприяє швидшому реагуванню на потреби покупців і, відповідно, зростанню їхньої лояльності. Це робить підприємства більш адаптивними і спроможними оперативно відповідати на ринкові виклики [6, с. 21].

Крім того, автоматизація надає можливість ефективно працювати з великими обсягами даних (Big Data). Завдяки цьому компанії ухвалюють рішення, підкріплені фактами та прогнозами. Автоматизовані системи, зокрема, аналізують поведінку клієнтів, допомагаючи персоналізувати пропозиції та покращити маркетинг. Таким чином, замість трудомісткого ручного аналізу, бізнеси автоматично генерують звіти з ключовими показниками для стратегічного планування [6, с. 21].

Сьогодні компанії активно шукають шляхи до ефективного зростання, тобто збільшення обсягів виробництва/послуг без значного підвищення операційних витрат. Автоматизація виступає вирішальним засобом для досягнення цього. Запровадивши автоматизовані системи, бізнес може обробляти більші обсяги процесів без необхідності значного кадрового розширення [6, с. 22].

Недоліками процесу діджиталізації є високі витрати на впровадження технологій, потреба у кваліфікованих кадрах, ризики кіберзагроз, технічні збої та можливе зниження рівня особистого контакту між продавцем і покупцем.

Діджиталізація стала ключовим чинником підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Вона сприяє автоматизації процесів, оптимізації ресурсів, розширенню ринків збуту та покращенню взаємодії з клієнтами. Водночас, для успішного впровадження цифрових технологій бізнесу необхідно забезпечити належне технічне, фінансове та кадрове підґрунтя, а також ефективно управляти ризиками кібербезпеки. Отже, цифровізація є не лише інструментом розвитку, а й стратегічною умовою сталого функціонування підприємств у сучасній економіці.

Інформаційні джерела:

1. Братух О.В., Глущенко О.О., Думчиков В.М. Особливості діджиталізації інноваційної та комерційної діяльності підприємства. Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених: зб. тез доп. 18-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів, 19-22 листопада 2024 р. Харків: НТУ "ХПІ", 2024. С. 460-461. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5a5f222c-74f8-44e9-997c-b3cfb0a05fa1/content> (дата звернення 07.10.2025).
2. Зеркіна О.О., Євстаф'єв С.М. Діджиталізація підприємництва в Україні: поняття та значення. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-52>.
3. Бондарчук О.Г. Розвиток поняття «діджиталізація» та її вплив на різні сфери економіки. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. №7-8. С. 31-40. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-31-40>.
4. Колодій Р.В., Федина Я.В. Діджиталізація підприємництва: можливості, виклики та перспективи розвитку мікробізнесу. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали L-ої Міжнар. наук.-практ. конф., 07 листопада 2024 р. Добрум (Туреччина): ВАДНДС. 183-186. URL: <https://ndekc.lviv.ua/pdf/121120242.pdf#page=184>.
5. Веретенникова Г.Б., Устименко О.С. Діджиталізація, як інструмент управління підприємством. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р.: тези допов. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид. «Політехніка», 2021. С. 42-43. URL: <https://sal0.li/af7654d> (дата звернення 07.10.2025).
6. Олексюк О., Новальський М. Діджиталізація в комерційній діяльності компаній. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 1 листоп. 2024 р. Київ : КНЕУ, 2024. С. 20-22. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5efec254-b5c9-4def-8336-dd906f4fdce1/content> (дата звернення 07.10.2025).

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Тимошенкова Ю.Я., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

У сучасних економічних умовах, коли посилюється конкуренція за людський капітал, зростає значення організаційної культури, яка враховує не лише технічні або адміністративні складові, а й психологічні та поведінкові чинники. При цьому одним із найбільш вагомих елементів управління персоналом виступає мотивація, яка безпосередньо впливає на якість виконання працівниками своїх обов'язків, а також на рівень ініціативності, відповідальності та готовності до професійного розвитку.

Як підкреслено в дослідженні [1], ефективна система мотивації повинна включати різні групи потреб працівників, поєднуючи матеріальні стимули із нематеріальними формами визнання, підтримки та створення умов для особистого і професійного зростання. Тобто йдеться про те, що мотивація не може бути одновимірною – вона формується на перетині фінансових інтересів, внутрішніх переконань і очікувань працівника від свого трудового середовища.

При цьому, як зазначено у публікації [2], мотивація не є разовим заходом, а передбачає постійне оновлення підходів відповідно до змін у структурі колективу, економічних умовах або потребах самого підприємства. Автори наголошують, що надмірна зосередженість лише на грошових виплатах може призвести до короткотривалого зацікавлення з боку працівників, тоді як системна робота з нематеріальними чинниками, такими як кар'єрні перспективи, навчання, відчуття значущості, дозволяє сформувати глибше внутрішнє прийняття цілей організації та підвищити готовність працівників до активної участі в їх реалізації.

Особливої уваги заслуговує аналіз мотивації в контексті галузевої специфіки. Наприклад, як зазначено у праці [3], в аграрному секторі до мотиваційної системи необхідно підходити з урахуванням сезонного характеру праці, фізичних навантажень та територіальної віддаленості виробничих об'єктів. У таких умовах матеріальна винагорода повинна поєднуватися з підвищенням комфортності праці, розвитком соціальної інфраструктури, а також визнанням важливості кожного працівника в загальному виробничому процесі.

У зв'язку з цим виникає потреба у постійному моніторингу ефективності обраних підходів до мотивації. Як слушно наголошується у підручнику [4], використання управлінської діагностики дозволяє не лише оцінити наявний стан справ, а й передбачити, які заходи можуть бути найбільш доцільними в майбутньому. Таким чином, мотивація поступово переходить з категорії «стимулювання за результат» до більш глибокого управління поведінковими чинниками, тобто до створення умов, у яких працівники самі проявляють ініціативу, діють проактивно та усвідомлено приймають участь у досягненні цілей організації.

Досвід свідчить, що за відсутності продуманої системи мотивації зростає ризик втрати кваліфікованих кадрів, зниження продуктивності праці та

формального ставлення до посадових обов'язків. Натомість продумана мотиваційна модель, яка враховує індивідуальні та колективні потреби, дозволяє сформувати більш стабільний колектив, де кожен працівник відчуває значення власного внеску.

Отже, мотивація персоналу є не просто функцією управління, а важливою умовою сталого розвитку організації в сучасних умовах. Вона потребує регулярного перегляду, аналізу та вдосконалення. І хоча неможливо створити універсальну систему мотивації, яка підійшла б для всіх, поєднання різних підходів, уважне ставлення до людей, а також готовність до змін дозволяють сформувати таку модель, яка відповідає реальним потребам підприємства та його працівників.

Інформаційні джерела:

1. Ignatiuk V., Tunina H. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2 (1). С. 75-83.
2. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. The essence and problems of motivation as a factor in the development of modern enterprises. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 15. С. 48-52. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.8>
3. Заїка С.О. Мотивація та стимулювання як чинники забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНТУСГ: економічні науки*. 2018. Вип. 191. С. 222-236.
4. Управлінська діагностика : підручник / С. О. Заїка, Л. С. Харчевнікова / М-во освіти і науки України, Держ. біотехнол. ун-т. Харків: Право, 2025. 410 с. DOI: <https://doi.org/10.31359/9786178612474>

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Тимченко Я.М., здоб. ВО

Порсюрова І.П., канд. екон. наук, доц.

Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

В умовах цифрової трансформації та високої динаміки світової економіки проблема вибору ефективної маркетингової стратегії ціноутворення набуває особливої актуальності. Ринкове середовище сьогодні характеризується нестабільністю, швидкими змінами споживчих уподобань, зростанням кількості онлайн-платформ, а також постійним посиленням конкуренції. У таких умовах підприємства різних галузей – не лише торговельні, а й виробничі, логістичні, технологічні, освітні, фінансові – змушені переглядати підходи до формування цінової політики, орієнтуючись не лише на витрати, а й на цифрові аналітичні інструменти, поведінку споживачів і загальну економічну невизначеність.

Ціноутворення виступає одним із важливих інструментів маркетингової діяльності, оскільки безпосередньо впливає на фінансові результати,

конкурентоспроможність і позиціонування підприємства на ринку. В умовах цифровізації ціна перетворюється не просто на економічний показник, а на елемент комунікації з клієнтом, який відображає цінність, довіру та якість сервісу. Саме тому вибір маркетингової стратегії ціноутворення стає стратегічним рішенням, яке визначає напрямки розвитку підприємства та його стійкість до зовнішніх викликів [1].

У сучасній економічній теорії виділяють три класичні підходи до ціноутворення: витратний, попитово-орієнтований та конкурентний [1]. Проте в умовах цифрової економіки вони зазнають певної трансформації. Витратний підхід залишається базовим, але набуває гнучкості завдяки застосуванню ERP-систем, хмарних облікових рішень і автоматизованих моделей калькулювання. Підхід, орієнтований на попит, розширюється за рахунок використання Big Data, аналітики поведінки споживачів та штучного інтелекту, які дозволяють прогнозувати реакцію клієнтів на зміну цін у реальному часі. Конкурентний підхід у свою чергу перетворюється на динамічне ціноутворення, коли ціни автоматично коригуються залежно від дій конкурентів, ринкових тенденцій і попиту.

Цифрові технології створюють умови для впровадження індивідуалізованого ціноутворення, коли підприємство може встановлювати різні ціни для різних сегментів клієнтів, враховуючи їхні уподобання, історію покупок, частоту звернень і рівень лояльності. Такий підхід забезпечує не лише максимізацію прибутку, а й підвищення задоволеності споживачів, адже ціна стає більш справедливою і персоналізованою.

Невизначеність сучасного ринку посилюється геополітичними ризиками, інфляційними процесами, технологічними зрушеннями та змінами споживчої поведінки. Тому підприємства повинні не лише визначати оптимальний рівень цін, але й швидко адаптуватися до змін середовища. У таких умовах набувають значення адаптивні, гнучкі та сценарні стратегії ціноутворення, що враховують різні варіанти розвитку подій.

Так, у період економічної нестабільності підприємства можуть застосовувати стратегію виживання, знижуючи ціни для збереження ринкової частки, або ж переходити до стратегії стабільного доходу, фокусуючись на постійних клієнтах і стабільному грошовому потоці. Водночас суб'єкти господарювання з високим рівнем цифрової зрілості мають змогу застосовувати динамічні моделі ціноутворення, де вартість продукту змінюється автоматично залежно від попиту, сезону, часу доби чи активності користувача.

В умовах цифровізації важливо не лише визначити базову ціну, а й управляти нею в онлайн-середовищі. Для цього застосовуються інструменти електронного моніторингу ринку, аналітики конкурентних цін, CRM-системи, автоматизовані цінові боти, а також машинне навчання для прогнозування попиту. Зазначені технології дозволяють створювати гнучку цінову політику, що реагує на зміни попиту майже миттєво.

Використання цифрових аналітичних інструментів у ціноутворенні забезпечує підприємству низку переваг, а саме оперативне коригування цін відповідно до поведінки споживачів; можливість тестування цінових сценаріїв (A/B-тестування); підвищення точності прогнозування попиту; мінімізація

людського фактора в управлінні цінами; формування більш обґрунтованих управлінських рішень [2].

Необхідно зазначити, що особливу роль відіграють поведінкові аспекти споживача. У цифровому середовищі покупці мають доступ до великого обсягу інформації, тому порівняння цін стає миттєвим і прозорим. Це означає, що стратегія ціноутворення повинна враховувати емоційне сприйняття ціни, цінність бренду та досвід користувача.

Крім того, у період невизначеності важливим є баланс між прибутковістю та лояльністю споживачів. Надмірне підвищення цін може знизити довіру до бренду, тоді як надто низькі ціни – підірвати фінансову стійкість. Тому ефективна стратегія має бути гнучкою, прозорою та адаптованою до швидких коливань ринку.

У цифровому просторі змінився не лише підхід до визначення ціни, а й механізм її комунікації споживачам. Цифрові канали (веб-сайти, маркет-плейси, мобільні застосунки, соціальні мережі) дозволяють одночасно тестувати різні цінові стратегії для різних сегментів ринку. Відповідно, ціноутворення на основі поведінкових даних дозволяє встановлювати персоналізовану ціну залежно від частоти відвідувань, часу доби або місцезнаходження користувача.

Водночас класичні канали збуту потребують іншого підходу. Якщо для онлайн-продажів доцільне динамічне ціноутворення, то для B2B-контрактів чи довгострокових послуг ефективнішою є договірна або гібридна стратегія, що враховує стабільність партнерських відносин і довгострокові ризики.

Асортиментна політика залишається важливим чинником формування цінової стратегії, навіть у цифровому середовищі. Управління асортиментом у реальному часі дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни попиту та коригувати цінові рівні для окремих товарів або послуг [3].

Застосування аналітичних інструментів (ABC/XYZ-аналізу, кластеризації товарів) допомагає оптимізувати структуру асортименту, визначити товари-«локомотиви» і забезпечити стабільну рентабельність портфеля. Це дозволяє підприємствам досягати одночасно двох цілей – підвищення оборотності продукції та збереження маржинальності.

Одним із найважливіших трендів є data-driven pricing – управління ціноутворенням на основі даних. Підприємства збирають інформацію про поведінку споживачів, середній чек, сезонні коливання, реакцію на знижки та промоакції. На основі цих даних створюються алгоритми, які автоматично рекомендують оптимальний рівень ціни.

Умови цифровізації дають змогу перетворити процес ціноутворення на цикл безперервного вдосконалення: дані – аналіз – рішення – тестування – корекція. Такий підхід забезпечує високу гнучкість і мінімізує ризики втрат, пов'язані з невизначеністю ринку.

Отже, в умовах цифровізації та ринкової невизначеності маркетингова стратегія ціноутворення перестає бути лише економічним інструментом. Вона стає елементом стратегічного управління, який поєднує аналітику, технології та комунікацію з клієнтами. Ефективна стратегія ціноутворення передбачає:

адаптивність до змін ринку; використання цифрових технологій для збору та аналізу даних; персоналізацію цінових пропозицій; врахування емоційної складової сприйняття ціни; синергію між ціною, продуктово-асортиментною та комунікаційною політиками.

У сучасному конкурентному середовищі успішним буде те підприємство, яке зможе поєднати аналітичний підхід із гнучким мисленням, швидко реагувати на зміни попиту й використовувати цифрові інструменти для управління ціною як стратегічним активом. Таким чином, вибір і реалізація ефективної стратегії ціноутворення стають не лише економічним, а й інноваційним завданням, що визначає конкурентні переваги підприємства в умовах невизначеності та цифрової економіки.

Інформаційні джерела:

1. Сак Т., Лавринчук Б. Стратегії ціноутворення в системі маркетингу підприємств. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19298/1/707-709.pdf>
2. Порсюрлова І.П., Свінцова Д.І. Теоретичні аспекти визначення факторів впливу на формування стратегії ціноутворення на підприємстві. International scientific-practical conference «Current issues of economics, accounting, finance and law»: conference proceedings (Aarhus, Denmark, September 7, 2023). Aarhus, Denmark: Scholarly Publisher ICSSH, 2023. P. 41-44.
3. Бугас Н. В., Панченко Ю. О. Аналіз факторів, що впливають на формування асортименту. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. № 11. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2482/>.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПРОЦЕСАХ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ

Титар А.В., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

У сучасних умовах цифрової трансформації системи управління поступово змінюються під впливом нових технологічних рішень. Одним із найпомітніших явищ останніх років стало активне впровадження штучного інтелекту (ШІ) у різні напрями організаційної діяльності. Йдеться не лише про автоматизацію рутинних завдань, а й про зміну підходів до ухвалення рішень, планування, комунікації, прогнозування та взаємодії з клієнтами.

ШІ дедалі частіше використовується у маркетингу, аналітиці, комунікації з користувачами, а також у внутрішніх управлінських процесах. Такі технології, як обробка природної мови (NLP), машинне навчання, роботизовані системи виконання завдань (RPA) та інтелектуальний аналіз даних, дають змогу підвищувати точність розрахунків, пришвидшувати обробку інформації та вивільняти людський ресурс для складніших функцій [1].

Підприємства, які застосовують інтелектуальні системи, отримують нові можливості: від удосконалення обслуговування клієнтів до глибшого аналізу ринку. Наприклад, системи прогнозування дають змогу оцінювати майбутній попит, виявляти слабкі сигнали змін, формувати цільові пропозиції для різних

груп споживачів, що посилює конкурентну позицію підприємства та дає змогу краще орієнтуватися в ринковій ситуації.

В дослідженні, присвяченому можливостям ШІ у сфері маркетингу, зазначено, що сучасні аналітичні платформи на базі інтелектуальних алгоритмів допомагають виявляти приховані залежності, автоматизувати обробку великих обсягів даних і формувати практичні рекомендації для керівників [2].

Водночас використання ШІ вимагає обережного підходу. Одне з головних питань стосується межі між автоматизацією та відповідальністю. Надмірна залежність від алгоритмів може призвести до втрати контролю, особливо якщо система працює на основі неякісних або упереджених даних. Крім того, постає питання інформаційної безпеки - інтелектуальні системи мають доступ до великих обсягів конфіденційної інформації, що потребує високого рівня захисту.

Іще одним важливим моментом є вплив ШІ на структуру зайнятості. Дослідники зазначають, що автоматизація окремих процесів сприяє зменшенню кількості однотипних завдань, проте водночас підвищує попит на фахівців, здатних працювати зі складними системами, аналізувати дані та ухвалювати рішення в умовах високої невизначеності.

Інтеграція ШІ у систему управління потребує не лише технічної підготовки, а й формування відповідного підходу до організаційної культури. Важливо, щоб працівники мали змогу розуміти логіку роботи інтелектуальних систем і використовувати їх як інструмент підтримки, а не заміни власної експертизи. Лише поєднання технологічних ресурсів з людським досвідом може дати бажаний результат.

Таким чином, ШІ є потужним ресурсом трансформації управлінських підходів. Його застосування дає змогу оптимізувати операційні процеси, підвищити точність прогнозів, покращити комунікацію та розширити можливості аналізу. Проте ефективне використання штучного інтелекту можливе лише за умови дотримання балансу між автоматизованими системами та людським фактором, а також за наявності чітких етичних і управлінських рамок.

Інформаційні джерела:

1. Барабась Д., Ільницький Д., Андрусик В. Штучний інтелект в системі детермінант конкурентоспроможності сучасного бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 336 (6). С. 454-460. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-70>
2. Беляєв О.І., Заїка С.О. Перспективи використання інструментів штучного інтелекту для вирішення задач відділу маркетингу // *Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ «ХПІ» за 2024 рік в 2 т.* – Харків : НТУ «ХПІ», Т. 2: Труды XV-ої Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студентів та молодих вчених «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2024» 25 грудня 2024 р. – 2024. С. 76-78. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/0bb595e1-464f-4c9c-972d-6b5da7c85e96/content#page=76>

МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ: СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ І ПРАКТИКИ

Тімченко О.Д., доц.

Баламут Г.С., канд. екон. наук, доц.

Смокова Л.М., ст. викл.

Державний біотехнологічний університет

У сучасних умовах динамічного та невизначеного бізнес-середовища управління ризиками стає невід'ємною складовою стратегічного менеджменту підприємства. Ефективне реагування на ризики потребує системного підходу, який поєднує концептуальні моделі, методичні підходи та практичні інструменти. В основі сучасних практик лежить ідея про те, що ризик є не лише загрозою, а й потенційним джерелом зростання за умови ефективного управління ним.

Моделювання ризиків охоплює побудову системи ідентифікації, оцінки та вибору інструментів впливу. Найпоширенішими є класичні моделі управління ризиками, такі як цикл «ідентифікація – оцінка – реагування – моніторинг», який ліг в основу міжнародних стандартів ISO 31000 та COSO ERM. Ці моделі передбачають, що управління ризиками має здійснюватися на всіх рівнях організації, бути інтегрованим у процес прийняття рішень та базуватися на принципах прозорості, адаптивності та безперервного вдосконалення. На кожному з цих етапів застосовуються різні моделі та методи, які відповідають завданням конкретної фази (табл. 1).

**Таблиця 1 – Взаємозв'язок етапів управління ризиками
з методами та моделями**

Етап управління ризиками	Основне завдання	Методи	Застосовувані моделі
Ідентифікація ризиків	Виявлення джерел та типів ризиків	SWOT-аналіз, аналіз середовища PEST, опитування, експертні оцінки	Модель причинно-наслідкового аналізу, Ishikawa (Fishbone)
Оцінка ризиків	Кількісне та якісне оцінювання ймовірності і наслідків	Методи дерева рішень, аналіз чутливості, сценарний аналіз	Матрична модель ризику, Heat Map, FMEA (аналіз видів і наслідків збоїв)
Розробка стратегії реагування	Формування варіантів дій щодо ризику	Методи ухилення, передачі ризиків, мінімізації, прийняття	Модель ALARP, концепція TARA
Моніторинг і контроль	Відстеження змін у ризиках, ефективність реагування	Аудит ризиків, контрольні списки, регулярні звіти	Карта ризиків у динаміці, індикативна модель

На етапі ідентифікації ризиків доцільно застосовувати такі методи, як аналіз сценаріїв, експертне опитування, SWOT-аналіз, побудова дерева ризиків, аналіз зовнішнього середовища (PESTEL), експертні опитування [1, с. 178; 2]. Вибір інструментарію залежить від складності діяльності підприємства та доступності інформації. Зокрема, SWOT-аналіз набув поширення в українських дослідженнях завдяки універсальності, гнучкості та здатності охопити як зовнішні, так і внутрішні чинники, що впливають на підприємство.

Зазначимо, що саме етап ідентифікації ризиків має вирішальне значення для всього подальшого процесу управління. Він є відправною точкою, на якій базуються наступні етапи – оцінка, моніторинг і реагування. Належна ідентифікація дозволяє сформулювати повний перелік потенційних загроз, у тому числі прихованих або відстрочених у часі. Чим ширше та точніше охоплення на цьому етапі, тим менше ймовірність того, що критичні ризики залишаться поза увагою менеджменту. Крім того, ефективна ідентифікація ризиків сприяє проактивному управлінню, дає змогу вчасно розробити превентивні заходи, зменшити ступінь невизначеності у прийнятті рішень та сформувати обґрунтовану ризик-орієнтовану стратегію розвитку підприємства.

Під час оцінки ризиків (кількісної або якісної) використовуються моделі, що дозволяють виміряти ймовірність та масштаби можливих наслідків. До таких належать: матриці ризику, методи бальної оцінки, аналіз VaR (Value at Risk), дисперсійний аналіз, метод Монте-Карло, дерева рішень. У деяких випадках застосовуються економіко-математичні моделі, що враховують фактори чутливості [3, с. 153-156]. Успішність застосування цих методів значною мірою залежить від якості ідентифікації: якщо ключові ризики не були виявлені на першому етапі, то подальша оцінка ймовірно буде неповною або викривленою.

Варто зазначити, що у відповідь на глобальні виклики, зокрема кіберризиків, репутаційні ризики, ризики відповідності (compliance risks) та екологічні ризики, в управлінських практиках з'являються нові методи: ESG-ризик-менеджмент (Environmental, Social, Governance), кібер-стратегії захисту даних, стрес-тестування сценаріїв та управління репутаційними інцидентами в реальному часі.

Завершальним етапом процесу управління є моніторинг та зворотний зв'язок, що передбачає використання систем раннього попередження, регулярного аудиту ризиків, автоматизованих систем (ERM-систем), показників ключових ризиків (KRI – Key Risk Indicators).

Отже, сучасні моделі управління ризиками є багатокомпонентними, інтегрованими в усі бізнес-процеси підприємства і базуються на гнучкому поєднанні якісного та кількісного аналізу. Їх ефективність залежить не лише від технічної реалізації, а й від корпоративної культури, готовності до змін, кваліфікації персоналу та лідерства в питаннях ризик-менеджменту.

Останнім часом у наукових і практичних колах зростає інтерес до багатовимірного представлення управління ризиками, яке дозволяє комплексно охопити специфіку ризиків, методи реагування та рівень управлінського впливу. З цією метою доцільно використовувати куб управління ризиками –

узагальнену візуальну модель, що поєднує:

- тип ризику (за джерелом, сферою виникнення чи об'єктом впливу),
- методи управління (уникнення, мінімізація, передача, прийняття),
- етапи процесу управління (ідентифікація, оцінка, реагування, моніторинг) (рис. 1).

Ця модель дозволяє співвідносити кожен тип ризику з відповідним інструментом управління і процедурою. Вона сприяє стратегічній інтеграції ризик-менеджменту, забезпечуючи послідовність, повноту та прозорість управлінських дій.

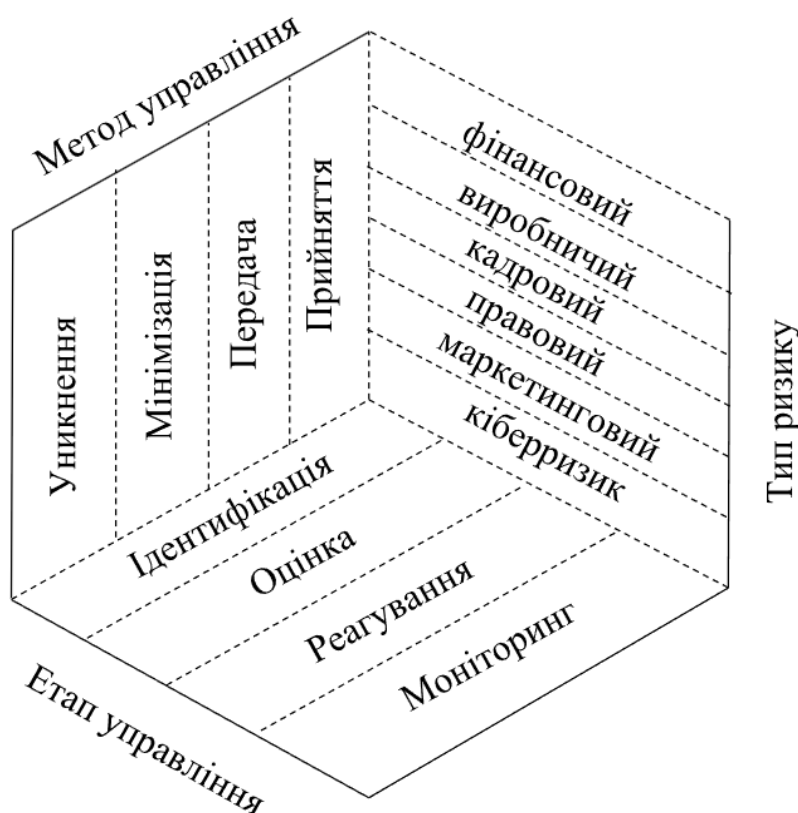


Рис.1. Куб управління ризиками

Отже, сучасні моделі управління ризиками – це багатовимірні системи, що охоплюють усі етапи управлінського циклу, поєднуючи якісні й кількісні методи, ІТ-рішення та стратегічне бачення. Їх ефективність визначається не лише технічним рівнем, а й управлінською культурою, готовністю до змін і навичками персоналу.

Інформаційні джерела:

1. Полінкевич О. М., І. Волинець. Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 336 с.
2. Сластяникова А., П'ятодверний М. Ризики в системі економічної безпеки підприємств: методи оцінювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Вип. 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-16)
3. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. ; 2-ге вид., перероб. і доп. Суми : Університетська книга ; Київ : Княгиня Ольга, 2005. 324 с.

МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

Тімченко О.Д., доц.

Сукачова С.М., канд. екон. наук, доц.

Державний біотехнологічний університ

Управлінський підхід до трактування банкрутства акцентує увагу на його діагностиці та попередженні. З цієї позиції банкрутство розглядається не лише як фінал кризи, а як послідовність помилок у стратегічному та оперативному управлінні, що не були вчасно ідентифіковані та скориговані (рис. 1).



Рис. 1. Механізм розвитку банкрутства підприємства

Такий підхід передбачає наявність механізмів раннього попередження кризових загроз, проведення регулярного фінансового моніторингу, використання моделей оцінювання ймовірності банкрутства (наприклад, моделей Альтмана, Ліса, Спрінгейта тощо) [1, с. 679-680].

Зазначимо, що банкрутство часто стає наслідком сукупного впливу низки

факторів зовнішнього та внутрішнього характеру [2]. Так, після початку війни Росії проти України значно зросла кількість банкрутств підприємств у багатьох країнах, зокрема через збої в логістиці, зростання енергетичних витрат та інфляційний тиск. Українські, а частково й європейські компанії, втратили російський, білоруський або український ринки, які до 2022 року були значущими для збуту сільськогосподарської продукції, машинобудування, фармацевтики, легкої промисловості. Європейські підприємства постраждали через різке подорожчання газу, електроенергії та нафтопродуктів, що підвищило собівартість продукції, особливо в енергоємних галузях (металургія, хімія, виробництво будматеріалів). Серед країн, що заявили про стрімке зростання банкрутств Франція (+50%), Великобританія (+49%), Бельгія (+35%), Польща (+32%), Україна (+31%), Австралія (+30%), Швейцарія (27%), Китай (+23%), Іспанія (+21%), Канада (+13%). Таким чином, війна спричинила мультифакторну кризу, яка наклалася на постпандемійні проблеми та загострила слабкі місця економік [3, с. 3].

З точки зору управління, банкрутство має розглядатись в розрізі етапів, кожному з яких мають відповідати відповідні управлінські дії: передкризовий стан (порушення фінансової рівноваги), кризовий стан (втрата платоспроможності) та ліквідаційна стадія (визнання підприємства банкрутом).

На передкризовому етапі, коли виявляються перші ознаки порушення фінансової рівноваги (наприклад, зниження рентабельності, затримки в розрахунках із контрагентами, скорочення обігових коштів), ключовим завданням менеджменту є виявлення та попередження загроз [4, с. 50]. На цьому етапі мають бути застосовані діагностичні інструменти фінансового аналізу, оцінка внутрішніх резервів, перегляд бізнес-процесів і формування стратегії стабілізації. Саме в цей момент можливо попередити розвиток кризи, активізувавши фінансове планування, антикризове бюджетування та оптимізацію витрат.

На кризовому етапі, коли підприємство вже втрачає платоспроможність і стикається з реальними загрозами неплатежів за зобов'язаннями, ключовими стають дії із запобігання банкрутству. До них належать реструктуризація боргів, перемовини з кредиторами, пошук додаткових джерел фінансування, продаж непрофільних активів, залучення антикризових управлінців або зовнішніх консультантів. Тут вирішується, чи зможе підприємство відновити свою діяльність і повернутися до стабільності, чи криза поглибитися.

Нарешті, ліквідаційна стадія, коли банкрутство визнається офіційно, вимагає дій щодо подолання наслідків банкрутства. Це передбачає юридичне оформлення процедури, задоволення вимог кредиторів у межах конкурсної маси, проведення майнових розрахунків, завершення діяльності підприємства або його часткова санація через зовнішнє управління, злиття чи продаж. Навіть на цьому етапі можуть бути реалізовані механізми збереження життєздатних частин бізнесу [5].

Сутність банкрутства також варто розглядати у контексті його економічних наслідків. Позитивним аспектом є очищення ринку від неефективних суб'єктів, перерозподіл ресурсів, можливість санації. Проте в

умовах нестабільної економіки масове банкрутство підприємств має негативний вплив на соціальну сферу, викликає безробіття, падіння виробництва, скорочення бюджетних надходжень [4, с. 47].

При тому, що поняття банкрутства врегульовано законодавчо, розрізняють кілька типів банкрутства. З точки зору правомірності присвоєння статусу банкрута виділяють:

- фіктивне банкрутство – навмисне оголошення про неплатоспроможність за умови наявності реальних фінансових можливостей для виконання зобов'язань, що має на меті уникнення боргів, сплати податків або перерозподілу активів;

- приховане банкрутство – ситуація, за якої підприємство фактично є неплатоспроможним, але керівництво навмисно приховує цей факт від кредиторів, партнерів та регулюючих органів з метою залучення інвестицій або кредитів;

- умисне банкрутство, що є наслідком свідомих дій керівництва або власників підприємства, спрямовані на доведення його до неплатоспроможного стану [6, с. 408-409].

Таким чином, багатогранність поняття банкрутства вимагає міждисциплінарного підходу до його дослідження – з урахуванням економічних, правових та управлінських аспектів. Це дозволяє не лише глибше зрозуміти природу кризових процесів, а й сформувати ефективні інструменти їх запобігання та подолання, що є особливо актуальним в умовах сучасної економічної нестабільності.

Інформаційні джерела:

1. Сейсебаєва Н. Г., Топчанюк О. В. Методи аналізу і прогнозування банкрутства підприємств. Молодий вчений. 2016. № 11. С. 678-681 URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/11/158.pdf>
2. Стащук О. В., Шостак Л. В., Булик Д. В. Банкрутство підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-29>
3. Global Bankruptcy Report – 2023 : DUN & BR A DS TREE T® URL: https://interfax-dnb.kz/media/entry/103/DnB_Global-Bankruptcy-Report_2023.pdf
4. Грицюк Е.О. Причини виникнення банкрутства в сучасних підприємствах. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2018. № 4(72). С. 42–53. URL: <http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2018/v4/5.pdf>
5. Михальчук, Л., Куш, В. Теоретичні підходи до виявлення сутності, проблем та наслідків банкрутства підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Вип. (37). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-30>
6. Кнейслер О. В., Квасовський О. Р., Ніпіаліді О. Ю. Фінансовий менеджмент: підручник ; за ред. д-ра екон. наук, професора Кнейслер О. В. Тернопіль : Вид-во «Економічна думка», 2018. 478 с.

МОДЕЛЮВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

Харченко М.В., канд. екон. наук

Філія Класичного Приватного Університету у місті Кременчук

В епоху безпрецедентної глобалізації світових ринків та стрімкої цифровізації всіх сфер економіки, функціонування транспортно-логістичних систем стикається зі значними викликами. Сучасні ланцюги постачання характеризуються стратегічною невизначеністю, спричиненою геополітичними змінами, кліматичними ризиками та непередбачуваністю попиту. У таких умовах, моделювання та системна оптимізація транспортно-логістичних процесів перетворюються з бажаного інструменту на критично важливу передумову для збереження та підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства.

Інтенсивне зростання обсягів міжнародної торгівлі вимагає від логістичних операторів та виробничих підприємств бездоганної операційної ефективності. При цьому ключовими імперативами сьогодення є не лише швидкість та надійність доставки, але й здатність швидко реагувати на динамічні зміни ринкового попиту. Водночас, економічний тиск змушує бізнес шукати шляхи радикального зниження загальних логістичних витрат, а зростаюча соціальна відповідальність та регуляторні вимоги акцентують увагу на мінімізації екологічного впливу транспортних операцій.

Ці багатовекторні вимоги стимулюють пошук та впровадження новітніх методів і технологій, здатних забезпечити логістичним системам не просто тимчасову ефективність, а фундаментальну стійкість та адаптивність. Детальний аналіз сучасних підходів до моделювання складних транспортних мереж та інноваційних алгоритмів оптимізації набуває особливої актуальності. Вивчення прикладів успішного практичного застосування цих методів у реальних умовах надає безцінну інформацію для логістичних підприємств, які цілеспрямовано прагнуть стратегічно вдосконалити свою діяльність та досягти лідерських позицій на глобальному ринку.

Сучасна транспортно-логістична сфера переживає глибоку трансформацію, спричинену інтеграцією цифрових технологій, які є критично важливими для підтримки стійкості та конкурентоспроможності в умовах глобальної невизначеності. В основі цієї парадигми лежать такі інструменти, як «Цифрові Двійники» (Digital Twins), які, за даними дослідження «Optimizing Supply Chains Through Digital Twins», слугують віртуальною, динамічною копією ланцюгів постачання, забезпечуючи інтегроване управління через прогнозування попиту, планування маршрутів та моніторинг ефективності в реальному часі. Паралельно застосовуються технології Штучного Інтелекту (ШІ) та Машинного Навчання (МН) для аналізу великих даних (Big Data) і виявлення складних закономірностей, що підвищує точність прогнозування збоїв та оптимізації запасів. Для розв'язання багатовимірних логістичних задач із суперечливими цілями, таких як одночасна мінімізація витрат, часу та

екологічного впливу, використовуються алгоритми багатокритеріальної оптимізації (МОО). Зокрема, вискоєфективний NSGA-III (Non-dominated Sorting Genetic Algorithm III), як продемонстровано у праці «Multi-Objective Optimization for Intermodal Freight Transportation Planning ...» [2], дозволяє розробляти інтермодальні транспортні плани, що знаходять оптимальний компроміс між економічною доцільністю та суворими екологічними обмеженнями. Ефективність цих оптимізаційних рішень тісно пов'язана з точністю імітаційного моделювання процесів, яке, згідно з роботою «Simulation modeling of logistics processes provision ...» [3], є незамінним для аналізу складних транспортних завдань, оскільки дозволяє враховувати стохастичні (випадкові) та реальні фактори (затори, затримки) й оцінювати вплив різних сценаріїв на загальну систему. Нарешті, мережеве моделювання та методи маршрутизації (на основі теорії графів) забезпечують вибір найоптимальніших шляхів, що є фундаментальною основою для будь-якої транспортної системи. Таким чином, синергія цих науково-технічних підходів формує необхідну основу для комплексної оптимізації ресурсів та досягнення операційної досконалості в умовах сучасних логістичних викликів.

Практичні застосування включають: оптимізацію маршрутів із різних режимів транспорту (міжнародні та внутрішні перевезення), консолідацію вантажів, управління автопарком і складів, адаптацію до змін попиту, непередбачуваних умов (наприклад, збитків інфраструктури) та екологічних лімітів. Важливо, що методи багатокритеріальної оптимізації дозволяють знаходити компроміси між вартістю, часом доставки та екологічним впливом, що відповідає трендам сталого розвитку.

У підсумку, моделювання та оптимізація транспортно-логістичних процесів виступають важливими складовими стратегічного розвитку логістичних підприємств: вони дозволяють покращувати ефективність, зменшувати витрати й підвищувати якість обслуговування.

Інформаційні джерела:

1. Chupin, A., Ragas, A. A. M. A., Bolsunovskaya, M., Leksashov, A., & Shirokova, S. *Multi-Objective Optimization for Intermodal Freight Transportation Planning: A Sustainable Service Network Design Approach. Sustainability*. 2025; <https://doi.org/10.3390/su17125541>
2. Kotov, D., Klymenko, V., Androschuk, O., Melnyk, V., Goroshko, O., & Azyzov, B. Simulation modeling of logistics processes provision based on the transport task. *Social Development and Security*. 2024; 14(1):218-228. <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.1.18>
3. Razghonov, S., Lesnikova, I., Kuznetsov, V., Kuzmenko, A., Khalipova, N., Chernikov, D., Zvonarova, O., Prokhorchenko, H., Horulia, M., & Bekh, P. Building models to optimize vehicle downtime in multimodal transportation. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023; 3(123):68-76. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.283172>.

ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Чуйко М.М., канд. техн. наук, доц.

Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

Маркетинг включає різні методи та засоби масової інформації для просування продуктів та збільшення частки ринку. Для успіху він вимагає поєднання рекламної майстерності та знань про продажі. Професійні маркетологи виконують ці завдання або внутрішньо в окремих компаніях, або зовні в маркетингових фірмах, які можуть обслуговувати багатьох різних клієнтів. Колись компанії зосереджувалися на маркетингу через друковані видання, телебачення та радіо, бо це було все, що в них було. Хоча ці варіанти все ще існують, інтернет дав підприємствам ще один спосіб охопити споживачів і дав початок інтернет-маркетингу.

Інтернет-маркетинг використовує цифрові платформи, такі як веб-сайти, мобільні додатки, соціальні мережі та пошукові системи, для ефективного просування та продажу продуктів і послуг. Він доповнює традиційні маркетингові методи, пропонуючи компаніям інноваційний підхід до взаємодії зі споживачами та аналізу їхньої поведінки. Такий вид маркетингу почав набувати популярності з широким поширенням Інтернету в 1990-х роках. Сьогодні компанії інтегрують цифрові та традиційні маркетингові стратегії, щоб ефективно охопити свою аудиторію, хоча виникають унікальні виклики, включаючи швидку еволюцію цифрових каналів та використання даних.

Щоб бізнес міг ефективно конкурувати сьогодні, він повинен використовувати інтернет-маркетинг для підтримки своїх бізнес-стратегій та маркетингових стратегій. В сучасних умовах кожен проводить кілька годин щодня, використовуючи цифрові медіа, незалежно від того, чи шукає він розваг, соціальної взаємодії чи нових продуктів. Бізнеси та бренди, які не мають правильної цифрової тактики, відображеної у візуальному оформленні своїх програм маркетингових комунікацій, втрачають можливості впливати на споживачів у ключових точках онлайн-дотику. Зростання використання цифрових медіа та технологій призвело до появи нових шляхів покупки або шляхів до неї, які є дуже складними, оскільки на рішення про покупку потенційно впливають багато точок контакту, які може використовувати інтернет-маркетинг.

Нові технології та тенденції змусили компанії коригувати свої маркетингові стратегії та бюджети. Електронна пошта стала популярним маркетинговим інструментом на зорі цифрового маркетингу. Потім фокус перемістився на пошукові системи, які дозволили компаніям позначати тегами та ключовими словами елементи, щоб привернути до себе увагу. Розвиток соціальних платформ, таких як Facebook, Instagram, TikTok дозволив компаніям відстежувати дані користувачів та доставляти свої повідомлення дуже специфічній аудиторії. Смартфони та портативні пристрої дозволяють

компаніям просувати товари споживачам будь-де. Канали інтернет-маркетингу розвивалися з 1990-х років і продовжують це робити.

Інструменти генеративного штучного інтелекту, такі як ChatGPT та Google Gemini, виявилися захопливим доповненням до набору інструментів маркетологів. Хоча добре відомо, що багато маркетологів використовують штучний інтелект для підтримки копірайтингу, велика кількість компаній також використовують його для підтримки під час створення стратегій та планів інтернет-маркетингу. Протягом 2024 та 2025 років зростання важливості генеративного штучного інтелекту та збільшення кількості кліків без кліків змусило багатьох поставити під сумнів важливість SEO, але постійна цінність органічного пошуку залишається, оскільки він є головним медіаканалом для великого бізнесу та досі становить понад чверть усіх відвідувань веб-сайтів.

Цифровий світ ставить особливі виклики перед маркетологами. Наприклад, цифрові канали швидко поширюються, і маркетологи повинні стежити за ними та розуміти, як ефективно їх використовувати. Маркетологам також може бути важко аналізувати та продуктивно використовувати величезну кількість даних, які вони можуть збирати через ці платформи. Мабуть, найважливіше те, що споживачі дедалі більше перевантажені цифровою рекламою та іншими відволікаючими факторами, тому дедалі важче привернути їх увагу.

Варто зазначити, що, незважаючи на використання цифрових комунікаційних методів, відмінних від традиційного маркетингу, його кінцеві цілі, природно, нічим не відрізняються від цілей, які маркетинг завжди мав. Адже маркетинг – це управлінський процес, що відповідає за визначення, передбачення та задоволення потреб клієнтів з метою отримання прибутку. Це визначення підкреслює зосередженість маркетингу на клієнті, водночас натякаючи на необхідність зв'язку з іншими бізнес-операціями для досягнення цієї прибутковості. Однак, це недостатнє визначення стосовно цифрової діяльності, оскільки воно не наголошує на комунікаціях, які є настільки важливими для цифрової діяльності. Інтернет-маркетинг можна використовувати для досягнення цих цілей наступним чином:

- інтернет можна використовувати для маркетингових досліджень, щоб з'ясувати потреби та бажання клієнтів;
- інтернет надає додатковий канал, за допомогою якого клієнти можуть отримувати доступ до інформації та здійснювати покупки – оцінка цього попиту є ключовою для управління розподілом ресурсів;
- ключовим фактором успіху є досягнення задоволення клієнтів через відповідний канал, що порушує такі питання, як: чи зручний сайт у використанні, чи він працює належним чином, який рівень обслуговування клієнтів та як відправляються замовлені товари.

Таким чином, інтернет-маркетинг є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. Адже він забезпечує ефективне просування з мінімальними витратами, створення довготривалих відносин з клієнтами, гнучкість і адаптивність бізнесу, підвищення впізнаваності бренду.

РОЗВИТОК ПОЛІТИКИ ПРОСУВАННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ

Шелест О.Л., канд. екон. наук, доц.

Навчально-науковий інститут «УІПА» ХНУ ім. В.Н. Каразіна

Динаміка розвитку сучасної ринкової економіки зумовлює необхідність постійної адаптації суб'єктів господарювання до мінливих умов конкурентного середовища. В таких обставинах першорядного значення набуває інтеграція результативних маркетингових механізмів, які не лише сприяють реалізації товарів і послуг, а й формують довгострокові конкурентні переваги підприємства.

Конкурентоспроможність продукції визначається не тільки її якісними параметрами, а й здатністю компанії забезпечити впізнаваність бренду та його належне позиціонування у свідомості споживачів. Досягти цього можливо завдяки системному використанню маркетингових програм, спрямованих на створення цілісного образу товару.

Активне впровадження цифрових технологій трансформує традиційні підходи до просування та стимулює пошук інновацій у сфері комунікаційної політики. У результаті формування й реалізація комплексних маркетингових стратегій стає визначальним чинником забезпечення ринкової стійкості підприємства, що надає дослідженню як вагомого теоретичного підґрунтя, так і практичної цінності.

Політика просування розглядається не лише як набір інструментів маркетингу, а як стратегічний механізм організації ефективної взаємодії з цільовою аудиторією. Її ключова функція полягає у формуванні ціннісної ідентичності бренду, що сприяє підвищенню його ринкової привабливості, зростанню довіри та лояльності з боку споживачів. Саме тому інструменти просування виступають важливою складовою формування попиту.

В умовах інтенсивної інформаційної конкуренції компаніям недостатньо лише забезпечувати високі характеристики товарів; необхідно розробляти змістовні комунікаційні повідомлення, здатні переконливо транслювати унікальні переваги продукції. Відсутність комплексної стратегії просування істотно зменшує шанси навіть інноваційних рішень на комерційний успіх [1].

Одним із ключових векторів маркетингової діяльності підприємств доцільно розглядати розвиток власних брендів, оскільки саме цей напрямок забезпечує підвищення їхньої ринкової ваги та посилення конкурентних позицій. Рівень ефективності такого процесу визначається здатністю компанії розробляти та впроваджувати індивідуалізовані комунікаційні стратегії, що акцентують увагу на унікальних перевагах бренду. До них належать якісні характеристики продукції, цінові параметри, екологічність та географічне походження товарів, які формують основу для відмінності від конкурентів.

У добу цифрової трансформації результативність маркетингової політики значною мірою залежить від впровадження інноваційних технологічних рішень.

До найбільш важливих інструментів належать системи управління відносинами з клієнтами (CRM), використання можливостей великих даних (Big Data) та механізми персоналізованих комунікацій. Завдяки цим інструментам підприємства отримують можливість формувати комплексне уявлення про поведінкові моделі споживачів, їхні потреби та переваги, що сприяє більш точному налаштуванню маркетингових стратегій [2].

Суттєвим аспектом сучасного просування виступає використання співпраці з лідерами громадської думки, оптимізація цифрового позиціонування бренду та розробка контенту, релевантного для потреб і очікувань цільової аудиторії. Такі заходи підсилюють ідентифікацію бренду, формують позитивний імідж компанії та підвищують рівень довіри з боку споживачів, які схильні віддавати перевагу брендам, орієнтованим на задоволення їхніх запитів.

Інтенсивне впровадження цифрових технологій створює для підприємств можливість оптимізації витрат, відмови від малоефективних каналів комунікацій та концентрації ресурсів на найбільш продуктивних напрямках маркетингової діяльності. У поєднанні з розширенням продуктових лінійок та виходом на нові ринки це забезпечує не лише зростання фінансових результатів, але й підвищення конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Отже, застосування цифрових інструментів у сфері маркетингових комунікацій набуває статусу стратегічного чинника розвитку підприємства. Їхнє використання сприяє підвищенню економічної ефективності бізнесу, формує вищий рівень задоволеності споживачів та створює передумови для стійкого розвитку компанії у довгостроковій перспективі.

Інформаційні джерела:

1. Савицька Н., Пачуха Е., Вінник П. Сучасні тенденції управління маркетинговими комунікаціями. *Молодий вчений*. 2023. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-11-123-5>. (дата звернення 19.09.2025).
2. Шелест О., Сидоренко К. Комунікаційна політика як елемент комплексу маркетингу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2023. Вип. 17(34). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-11). (дата звернення 19.09.2025).

ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Школьний О.О., д-р екон. наук, проф.
Уманський національний університет

Управління логістикою значною мірою зорієнтоване на мінімізацію транзакційних витрат та оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. За умов динамічної кон'юнктури світового ринку виникає необхідність формування глобальних ланцюгів постачання, які відповідають, поряд з критеріями прибутковості та конкурентоспроможності, вимогам етичних, екологічних та соціальних стандартів.

І.С. Земляков, В.М., Шайбан та О.В. Деделюк акцентують увагу на транзакційному (Transaction Cost Approach), логістичному (Logistics Approach), інтеграційному (Integrated Supply Chain Management), ощадливому (Lean Supply Chain Management), гнучкому (Agile Supply Chain Management), цифровому (Digital Supply Chain Management) та сталому (Sustainable Supply Chain Management) підходах до управління ланцюгами постачання [1]. Застосування вказаних підходів нівелює негативний вплив деформації та розривів у логістичних ланцюгах постачання, що є наслідком впливу низки чинників, пов'язаних як із характеристиками самих ланцюгів, так і з недостатньо ефективними методами управління, що не дозволяють швидко адаптуватися до кризових умов. У цьому контексті серед найбільш важливих слід вказати на такі причини [3]:

- низька прозорість ланцюгів постачання, що ускладнює виявлення слабких місць і оперативне реагування на проблеми на всіх етапах доставки;
- залежність від одного або кількох постачальників, що зменшує гнучкість і ускладнює пошук альтернативних джерел у разі збою постачання;
- орієнтація на зменшення рівня витрат, що часто стає основною метою, але знижує увагу до критичних аспектів надійності та стабільності логістичних процесів;
- намагання утримувати широкий асортимент товарів, що збільшує складність і витрати на управління запасами, а також створює додаткові труднощі у разі форс-мажорних обставин;
- невідповідність методів прогнозування і планування сучасним викликам, оскільки старі методи не здатні забезпечити належну оцінку змін у зовнішньому середовищі, що призводить до погіршення якості управлінських рішень;
- неможливість оперативної адаптації в разі впливу зовнішніх турбулентних чинників, коли система управління ланцюгами поставок не має необхідних інструментів для швидкої перебудови та реагування на зміни.

Стале управління глобальними ланцюгами поставок вимагає не лише ефективної організації потокових процесів у логістиці, але й тісної співпраці між усіма учасниками ланцюгів з метою досягнення високих економічних результатів, забезпечення збереження довкілля та покращення соціальних умов.

Впровадження сталих і соціально відповідальних підходів в управління ланцюгами постачання створює потужну платформу для досягнення ряду важливих переваг [2, с. 15]:

- захист бренду та підвищення його вартості через формування позитивного іміджу компанії серед споживачів та партнерів;
- адаптація компанії до нових умов, що дозволяє забезпечити гнучкість щодо змін уподобань споживачів та реагування на соціальні тенденції;
- формування сталих конкурентних переваги завдяки оптимізації витрат (зокрема на енергоносії, матеріали та транспортування);
- підвищення ефективності роботи контрагентів завдяки розвитку надійних і взаємовигідних партнерських відносин;
- покращення екологічного стану завдяки зменшенню негативного впливу логістики на навколишнє природне середовище;
- позитивні соціальні зміни через упровадження етичних норм ведення бізнесу, захист прав людини та поліпшення умов праці;
- забезпечення довгострокової стабільності та підвищення ефективності підприємницької діяльності всіх учасників ланцюга постачання завдяки вдосконаленню управління та стратегічного планування.

Як структурний елемент міжнародних бізнес-процесів, глобальні ланцюги поставок охоплюють низку країн і континентів. Транснаціональні компанії розміщують виробничі потужності у різних регіонах світу та здійснюють вибір постачальників, які можуть запропонувати дешеву високоякісну продукцію. При цьому суб'єкти підприємництва знаходяться на значних відстанях, а ланцюги поставок набувають складної багаторівневої структури, що зумовлює необхідність дотримання соціальної та екологічної відповідальності учасників світогосподарських зв'язків. Для ефективної координації роботи об'єктів та суб'єктів глобального логістичного менеджменту необхідно залучати інноваційні технології, такі як блокчейн, Інтернет речей, аналітика великих даних та штучний інтелект.

Таким чином, формування глобальних ланцюгів постачання в контексті сталого розвитку можливе на основі поєднання критеріїв економічної ефективності та екологічної й соціальної відповідальності. Інноваційні технології, прозорість і партнерство між учасниками сприяють підвищенню гнучкості, надійності та довгострокової стійкості логістичних систем.

Інформаційні джерела:

1. Земляков І. С., Шайбан В. М., Деделюк О. В. Напрямки підвищення ефективності управління ланцюгами поставок на промислових підприємствах України. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 47-52.
2. Козин Л. В. Формування ланцюгів постачання на засадах соціально-відповідального маркетингу і сталого розвитку. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2016. № 2(5). С. 14-19.
3. Кривещенко, В.В, Хмурковський, Г.В, Ляденко, Т.В. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4172>

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ

Шумік В.В., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Інноваційний розвиток аграрного сектору є важливою умовою ефективного функціонування підприємств у сучасному економічному середовищі. З огляду на зміну технологічного укладу, ускладнення виробничих процесів та зростання вимог до якості продукції, застосування нових рішень стало не лише бажаним, а й необхідним етапом у трансформації сільськогосподарського виробництва. Розвиток інновацій ґрунтується на системному осмисленні змін, які охоплюють як технічні, так і управлінські підходи, що забезпечують ефективніше використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та зменшення втрат.

Як зазначають науковці [2], поняття інновації пройшло тривалий шлях розвитку та наповнювалося різним змістом у залежності від історичних і наукових умов. У сучасному трактуванні воно включає не лише технічні новації, а й організаційні рішення, що дають змогу перебудовувати виробничі й управлінські процеси відповідно до нових вимог. У контексті аграрної сфери це може стосуватися автоматизації, цифрового моніторингу, застосування біотехнологій, зміни підходів до обліку та планування тощо.

З теоретичного погляду інноваційна діяльність в аграрному секторі включає декілька рівнів. Перший – це впровадження нових технологій у виробництво. Другий – управлінська перебудова, що дозволяє оперативніше приймати рішення та координувати дії всередині підприємства. Третій – переосмислення ролі людського капіталу в інноваційних процесах, що потребує інвестування у знання, підвищення кваліфікації працівників, впровадження елементів мотивації на основі участі у процесах оновлення [3].

Інвестиційна складова тісно пов'язана з інноваційною діяльністю. Як зазначено у праці [3], фінансування оновлення виробництва повинне здійснюватися з урахуванням не лише економічної доцільності, а й потенціалу підприємства до змін, що вимагає оцінки не лише рівня доступних фінансових ресурсів, а й внутрішньої готовності організаційної структури до впровадження нових підходів.

Формування інноваційного потенціалу підприємства залежить від низки чинників: рівня технологічної оснащеності, наявності кваліфікованого персоналу, можливостей для кооперації з науковими установами та аграрними освітніми центрами. За словами С.О. Заїки, визначальним чинником виступає здатність підприємства накопичувати, зберігати та трансформувати знання у виробничий процес, що дозволяє створювати нову якість продукції чи послуг [4].

У свою чергу, сучасні підходи до організації аграрного виробництва передбачають, що інновації мають застосовуватись у взаємозв'язку з економічною оцінкою їх впливу. У статті В.В. Антощенкої підкреслюється, що для реального впливу на стан підприємства, інновації мають

впроваджуватись у межах чіткого організаційно-економічного механізму, що враховує специфіку галузі, ресурсне забезпечення, рівень ризику та конкурентну ситуацію [1].

Варто звернути увагу і на проблему координації інноваційної діяльності. Як зазначено в дослідженні Н. Коваленко та Ю. Малахової, аграрним підприємствам України необхідно налагоджувати ефективні форми взаємодії з іншими суб'єктами – державними структурами, науковими центрами, технологічними партнерами [5], що дозволить не лише обмінюватись знаннями, а й знижувати витрати на розробку та впровадження нових рішень завдяки спільному фінансуванню або пілотним проєктам.

Отже, інноваційний розвиток аграрних підприємств потребує всебічного осмислення, починаючи від теоретичних засад і завершуючи практичними кроками щодо впровадження нововведень. Необхідно враховувати взаємозв'язок між технічними змінами, організаційною перебудовою та економічною доцільністю. Лише комплексний підхід до оновлення виробництва дозволяє підприємствам залишатись конкурентними в сучасних умовах.

Інформаційні джерела:

1. Антощенкова В.В. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. Т. 1. С. 161-170. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2021-2-1-161>
2. Заїка С.О., Грідін О.В. Генезис дефініції інновація. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. Випуск 2 (48). С. 24-30.
3. Заїка С.О. Теоретичні аспекти управління інвестиційно-інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2015. Вип. 11. С. 101-106.
4. Заїка С.О. Фактори формування інноваційного потенціалу підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Том 20. Вип. 6. С. 94-97.
5. Коваленко Н., Малахова Ю. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Якобчук А.М., здоб. ВО

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

У сучасних умовах розвитку світової економіки особливо важливою є потреба в розробленні збалансованого та перспективного підходу до розвитку бізнесу. Цей підхід передбачає посилення конкурентних позицій підприємств та його орієнтацію на задоволення потреб споживачів, досягнення запланованих рівнів прибутку, виконання поставлених цілей і здійснення місії підприємства.

Збутова діяльність підприємства – це сукупність заходів та процесів, вкладених у продаж і збут продукції чи послуг, вироблених чи наданих підприємством. Цей процес включає всі дії, які підприємство здійснює для просування своїх товарів чи послуг на ринку для досягнення продажів. Управління збутової діяльності підприємства є одним із ключових чинників його успішної діяльності. Для виробництва важливо не тільки вправно виробляти товар чи надавати послугу, а й вдало їх реалізовувати для отримання прибутку.

Міжнародна збутова діяльність підприємства ґрунтується на системному підході до управління процесами виходу на зовнішні ринки, що передбачає інтеграцію маркетингових, логістичних, фінансових та комунікаційних рішень. Теоретичною основою цього процесу є концепції міжнародного маркетингу, глобальної конкуренції та міжкультурного менеджменту, які визначають закономірності поведінки споживачів у різних країнах та формують підходи до позиціонування продукції. Збут у міжнародному вимірі розглядається як механізм реалізації товару, а й як стратегічний інструмент формування лояльності споживачів, підтримання репутації бренду і зміцнення партнерських зв'язків на глобальному рівні.

Важливе значення в теорії міжнародної збутової діяльності має розуміння ролі цифрових технологій та електронної комерції, що трансформують традиційні канали реалізації продукції. Використання інтернет-маркетплейсів, CRM-систем, платформ аналітики споживчої поведінки та автоматизованих логістичних рішень дозволяє підприємствам оптимізувати процеси збуту, знизити транзакційні витрати та забезпечити персоналізований підхід до клієнтів на різних континентах. Сучасна теорія міжнародного збуту дедалі більше орієнтується на цифрову інтеграцію, адаптивність та побудову взаємозв'язків між учасниками світового ринку.

У межах міжнародної збутової діяльності підприємство стикається з певними викликами, а саме: необхідністю врахування культурних відмінностей, законодавчих вимог, митних бар'єрів, валютних ризиків та специфіки поведінки споживачів різних країн. Це потребує формування гнучкої міжнародної збутової стратегії, яка дозволяє адаптувати маркетингові та логістичні рішення до умов кожного цільового ринку [1].

Виділяють кілька основних типів стратегій міжнародного збуту:

стратегія стандартизації – передбачає використання єдиних підходів до просування, ціноутворення, упаковки й комунікацій на всіх ринках. Ефективна при однорідному попиті та стабільних умовах;

стратегія адаптації – полягає в пристосуванні збутової політики до особливостей конкретних країн (змінюються асортимент, канали продажу, сервіс);

мультиканальна стратегія – поєднує прямий і непрямий збут через дилерів, агентів, онлайн-платформи, дистриб'юторів;

гібридна стратегія – поєднання стандартизації глобальних елементів бренду зі специфічною адаптацією до локальних ринків.

Вибір конкретної стратегії залежить від рівня міжнародної присутності підприємства, типу продукції, ресурсного потенціалу, конкурентного середовища та ступеня ризику. Ефективна міжнародна збутова стратегія має ґрунтуватися на результатах комплексного аналітичного дослідження ринку, що включає оцінку потенціалу країн-цілей, логістичних маршрутів, партнерських мереж і регуляторних вимог.

Невід'ємною частиною успішної збутової діяльності промислового підприємства є вивчення ринку, аналіз цільової аудиторії, побудова успішної маркетингової стратегії та реклама. Це допомагає позиціонувати продукцію чи послуги на ринку, залучати нових клієнтів, зберігати та розвивати існуючу базу клієнтів [2]. На міжнародному рівні такі заходи також формують глобальну конкурентну перевагу через підвищення впізнаваності бренду, створення мережі партнерів і підвищення довіри споживачів різних ринків.

У процесі стратегічного аналізу особливо перспективним може бути поєднання експертних методів (орієнтованих на оцінку якості) та економіко-математичних підходів (які висвітлюють кількісні характеристики об'єктів). Створення та впровадження конкурентної стратегії підприємства, заснованої на аналізі ринкової ситуації, реагуванні на відхилення від стратегічних цілей та адаптації до зовнішніх та внутрішніх змін, дозволить підприємству зміцнити свої конкурентні переваги, а отже, підвищити свій конкурентний потенціал. Отже, ефективне управління міжнародною збутовою діяльністю підприємства є ключовим чинником його стійкого розвитку та конкурентоспроможності на глобальному ринку. Формування збутової стратегії базується на глибокому аналізі зовнішнього середовища, вивченні споживчих переваг різних країн і виборі оптимальних каналів просування. Успішна міжнародна стратегія поєднує гнучкість адаптації до локальних умов з перевагами глобальної стандартизації, що допомагає підприємству підвищити ефективність продажів, зміцнити ринкові позиції та забезпечити довгостроковий прибуток у мінливих умовах світової економіки.

Інформаційні джерела:

1. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. Вісник ХДУ. Серія Економічні науки. 2023. № 49. С. 36-43.
2. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 66-77

Секція 5

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА КІБЕРБЕЗПЕКА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

APPLICATION OF AJAX TECHNOLOGY IN THE DEVELOPMENT OF AN ONLINE STORE

Kovalchuk D., PhD

V.N. Karazin Kharkiv National University

The modern development of web technologies is aimed at increasing interactivity and usability of web applications for users. Online stores are among the most common types of web applications, requiring a high level of convenience, performance, and flexibility of the interface. Growing user expectations regarding website response speed and the presence of dynamic elements, combined with the development of mobile platforms, determine the need for modern web technologies that ensure asynchronous client-server interaction. One such technology is AJAX (Asynchronous JavaScript and XML), which enables data loading on a page without full refresh, thereby improving web application speed and enhancing user experience.

The relevance of researching AJAX in the development of online stores is determined by the need to create efficient, fast, and user-friendly e-commerce platforms, where users expect instant responses to their actions, while developers seek to reduce server load and optimize data exchange [1, 2].

The purpose of this paper is to analyze the capabilities of AJAX technology for building interactive components of an online store, to explore its advantages and limitations, and to demonstrate its practical application through specific functional examples.

AJAX technology represents a combination of web development standards and technologies: JavaScript, XML or JSON for data transfer, HTML and CSS for content rendering, and the XMLHttpRequest object for asynchronous data exchange between client and server components. The main feature of AJAX is the ability to send requests to the server in the background without reloading the web page, allowing developers to build dynamic web applications that respond to user actions faster and more smoothly [2, 3].

When developing an online store, AJAX can be applied in many functional modules. For instance, product search in a catalog can be implemented with real-time

autocomplete or suggestions. As the user types a product name in the search field, JavaScript sends an asynchronous request to the server, which returns relevant results in JSON format. The data is processed on the client side and instantly displayed in the interface without reloading the page, significantly improving search speed and user convenience [3].

Another example of AJAX application is dynamic shopping cart updates. When adding or removing products, the client script sends information to the server, receives confirmation, and updates the display of item quantity and total cost. This approach avoids full page reloads, reduces the amount of transmitted data, and lowers server load. Similarly, AJAX is effective for implementing product filters by price, categories, or ratings. Users can adjust filtering parameters, and the web application instantly displays results without delays.

An additional important area of AJAX use in online stores is handling reviews and product ratings. Users can leave comments or ratings without reloading the page, and the results are instantly visible to other customers. This provides interactivity and stimulates customer engagement, which is a key aspect of modern e-commerce.

Moreover, AJAX allows optimizing server performance. Due to partial data loading, the number of requests and data transferred decreases, making the system more scalable and resistant to high load. For example, when implementing pagination in a product catalog, AJAX makes it possible to load only the new product list without regenerating the entire page.

It is important to note certain limitations of AJAX technology. Since data processing occurs on the client side, proper security must be ensured, particularly request verification and protection against attacks such as XSS (Cross-Site Scripting). Additionally, for users with disabled JavaScript, part of the functionality will be unavailable, requiring fallback mechanisms.

To demonstrate practical application, AJAX can be integrated into a product catalog display system. When a product category is selected on a page, the client script sends an asynchronous request to the server. The server generates a JSON response with the product list, and JavaScript updates the HTML layout without reloading the page. Similarly, adding products to the shopping cart, calculating the order total, and displaying customer reviews in real-time can be implemented. This approach significantly improves user interaction with the system and enhances the efficiency of an online store.

AJAX technology is a powerful tool for developing interactive web applications, particularly online stores. It increases system responsiveness, enables dynamic interfaces, reduces server load, and enhances user experience. The main advantages of AJAX application include asynchronous data updates, convenient interactive search and filtering, dynamic cart and review updates, as well as server resource optimization. At the same time, developers must consider security issues and ensure system functionality for users with disabled JavaScript. As a result, integrating AJAX into online stores contributes to the creation of modern, user-friendly, and high-performance web applications that meet both contemporary user expectations and the requirements of e-commerce.

Information sources:

1. Dvirnychuk, K. V., Vatssek, D. O. Web Programming and Web Design: A Textbook. Chernivtsi: Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, 2022. – 472 p. ISBN 978-966-423-759-5.
2. Kilchenko, A. V., Popovskyi, O. I., Tebenko, O. V., Matrosova, N. M. Basic Concepts and Terms of Web Technologies. Kyiv: Institute of Information Technologies and Learning Tools of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, 2014. – 49 p.
3. Fedorchuk A. L., Usata O. Yu., Nakonechna O. A. Web-design and web-programming in the modern Internet world. Municipal economy of cities. 2023. Vol. 6, no. 180. P. 12–20. ISSN 2522-1809.

DIGITAL TWIN TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR PROCESS-ORIENTED MANAGEMENT OF UKRAINE'S POST-WAR RECONSTRUCTION

Kotsko T., PhD in Economics, As. Prof.

Sluzhava L., stud.

National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

The dynamic development of intelligent control systems, automation and digitalization processes, as well as the strengthening of the integration of information, management and production technologies opens up new prospects for the evolution of management science. The technology of digital twins is becoming increasingly widespread in various fields of activity. Its implementation provides an expansion of the functional capabilities of process-oriented management of objects of varying complexity and hierarchy.

A digital twin is a virtual copy of a physical object, system, or process that reflects its state in real time and allows predicting behavior in changing conditions [1]. Digital twins can be created in various areas, from manufacturing and government to business and scientific research. They are used to model, optimize, and predict various processes, which allows them to increase their efficiency, limit potential risks, find additional development opportunities, etc.

The use of digital twin technologies will enable much more effective solutions to the challenges of Ukraine's post-war reconstruction. For example, the creation of digital twins of cities, transport and energy infrastructure will make it possible to effectively plan the development and reconstruction of territories, identify conflicts and shortcomings in projects at the modelling stage, evaluate various options for the development of territories, taking into account socio-economic and environmental factors, accelerate decision-making through data visualisation and automated analysis, etc. Thanks to digital twins, authorities and investors can obtain a comprehensive picture of various processes, which will significantly increase the efficiency of managing projects for the reconstruction of territorial entities.

In the context of wartime destruction and the urgent need to modernize energy infrastructure, the energy sector has become one of the top priorities for implementing digital twin technologies. Following the massive shelling of the energy system, there is a critical need to rapidly restore networks, strengthen their resilience, and develop a flexible, intelligent management system. Digital twins make it possible to address these challenges effectively through comprehensive analysis, real-time modeling, and forecasting of energy facility operations.

An interesting example is the activity of NEC Ukrenergo, which has begun to apply elements of digital twins to improve the efficiency of trunk network management [2]. In particular, digital models of electrical substations and high-voltage lines are being created, which make it possible to track the technical condition of equipment, conduct remote monitoring, and respond quickly to damage. During the period of active missile attacks, such technologies have become critically important, as they accelerate the localisation of problem areas, assessment of the extent of damage and planning of restoration work.

Digital twins of power grids are also actively used for load modeling and emergency forecasting. They allow for scenario analysis: for example, modeling the consequences of failure of certain substations or power lines and quickly determining the most efficient ways to redirect energy flows. This is especially important in conditions where the power system operates with unstable sources and partial network damage.

A separate direction of development in the future is the integration of digital twins into the processes of restoration and development of distributed generation. Ukraine is gradually moving to a model where renewable energy sources play an important role. Digital models will help to forecast production taking into account weather conditions, optimize the operation of microgrids, balance demand and supply in real time, and integrate renewable energy sources into the power system without compromising its stability.

A number of regions are implementing pilot projects to create smart grids [3], which are based on digital twins of local energy systems. Such projects make it possible to improve the efficiency of distribution network management, implement automated control systems, reduce energy losses and quickly detect malfunctions.

In general, the implementation of digital twins in the energy sector of Ukraine for the post-war recovery and competitive development of the Ukrainian economy should move from local solutions to the system level. These technologies contribute to increasing the flexibility, efficiency and security of the energy system, which is extremely important both for recovery after the destruction and for the future integration of Ukraine into the modern European energy space. In the future, it is digital twins that can become the basis for the formation of a "smart" energy sector that will meet the requirements of the 21st century.

A digital twin of a city or village is a three-dimensional interactive model of the territory, which contains accurate information about buildings, infrastructure, relief, networks and communications. It combines data from geospatial systems, engineering designs, sensors and satellite images. Such models allow you to see a

complete picture of the state of the settlement, predict the consequences of decisions and coordinate the actions of various participants in the reconstruction.

One of the main advantages of digital twins is effective reconstruction planning. With the help of 3D models, it is possible to accurately determine the extent of damage, plan the phased restoration of objects, calculate the necessary materials and resources, and optimise construction logistics. This avoids duplication of work, planning errors and irrational use of funds. For example, in cities in the Kyiv and Chernihiv regions, digital models are already being used to inventory damaged buildings and draw up plans for their reconstruction.

Another important function of digital twins is visualization and communication between different parties – local authorities, government agencies, developers, international donors and residents. In a digital environment, it is possible to show what a restored city or village will look like, coordinate master plans and zoning of territories, assess the social and environmental consequences of decisions. This increases the transparency of reconstruction processes and facilitates the attraction of financing.

Although large-scale systems are still in the development stage, there are already a number of real-world examples of their use. Kyiv, Lviv, Vinnytsia and other cities have begun to create digital models of urban infrastructure within the framework of the “smart city” concepts [4]. Such models are used for traffic flow management, optimization of public services, development analysis and reconstruction planning.

As part of the government's ReBuild Ukraine initiative and with the support of international donors, digital models of settlements damaged by hostilities are being created. This allows for effective planning of reconstruction, assessment of the extent of damage, and calculation of material and resource requirements.

For effective post-war reconstruction of Ukraine, large-scale implementation of digital twin technologies in industry is necessary. These tools allow modeling of production processes, optimizing resource use, increasing energy efficiency and competitiveness of enterprises. Thanks to digital models, it is possible to quickly modernize outdated production facilities, reduce design costs and accelerate the launch of new production. This is especially important in reconstruction conditions, when flexibility and technological advantage are needed.

In addition, digital twins can be a powerful tool for enhancing investment attractiveness and international integration. They ensure project transparency, reduce investment risks, and facilitate communication with international partners. However, these technologies are currently rarely used in industry and investment in Ukraine, which hinders the attraction of modern technologies and foreign capital and slows down integration into global economic chains.

Thus, the technology of "digital twins" becomes key in the context of project management of various spheres and hierarchical levels. Digital twins can become one of the key tools not only for the rapid and effective reconstruction of Ukraine after the war, but also for the long-term competitive development of the economy. Their use allows for rational planning of resources, implementation of projects for modernization of industry and infrastructure, management of the development of

territorial entities, strengthening economic security and integration into the global international environment. Integration of digital twins into national reconstruction programs will contribute to the creation of a modern, sustainable and high-tech economy.

References:

1. Abayadeera M.R., Ganegoda G.U. Digital Twin Technology: A Comprehensive Review. *International Journal of Scientific Research and Engineering Trends*. 2024. Vol. 10, Issue 4. PP. 1485–1504. URL: <https://doi.org/10.61137/ijstret.vol.10.issue4.199>
2. DTEK Creates Digital Twins of Power Networks. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/dtek-stvoriuie-tsyfrovykh-dviinykiv-enerhomerezh>
3. Smart Grid. URL: <https://ua.energy/majbutnye-ukrenergo/smart-grid/>
4. Smart city: Technologies of the “Smart City” and Their Purpose. URL: <https://eukraine.org.ua/ua/news/smart-city-tehnologiyi-rozumno-mista-ta-yih-cilove-priznachennya>

SOFTWARE SECURITY IN TIMES OF CYBER THREATS

Levkin D., Candidate of Engineering Science, As. Prof.

Kotko Ya., Candidate of Economics, As. Prof.

Levkin A., Candidate of Technical Sciences, As. Prof.

State Biotechnological University

The rapid development of information technologies and their use in all areas of human activity has led to the emergence of the equally important, and in some cases even more important, task of protecting information, in addition to the tasks of transmitting, storing, and processing information. Problems such as the illegal use of algorithms that are the intellectual property of the author, unauthorized use, modification, distribution, and sale of software products have arisen. This has necessitated the use of appropriate information protection systems [1].

Today, software protection systems are widespread and constantly evolving due to the expansion of the software and telecommunications technology market. Software security in a broad sense is the ability of a given software to function without causing various negative consequences for a specific computer system. The level of software security is understood as the probability that, under specified conditions during operation, a functionally suitable result will be obtained, and only a legal user should use this result. The reasons leading to a functionally unsuitable result can be different: computer system failures, programmer and operator errors, software defects. At the same time, defects can be both intentional and unintentional. The former is usually the result of malicious actions, the latter—of human error.

In addition, when operating software complexes, a certain algorithm for introducing a software defect is possible: disassembling the executable program code, obtaining the source text, introducing a destructive program into it, recompiling, and

adjusting the program (due to the need to obtain a program «similar» to the original). Manipulations of this kind can be performed by programmers who have experience in developing and debugging programs at the assembly level. Thus, there is no doubt about the need to incorporate protective functions into software throughout its life cycle, from the stage of clarifying the concept for program development to the stages of testing, operation, modernization, and maintenance of programs [2–4].

Before starting to design any software protection system, it is necessary to have a clear understanding of what exactly needs to be «protected» and from whom. There are no absolutely reliable protection methods. Skilled system programmers who use modern software analysis tools (debuggers, disassemblers, interrupt interceptors etc.) and have enough time can overcome virtually any protection. Therefore, when designing protection systems, it should be assumed that sooner or later this protection will be removed.

The goal of the design should be to choose a protection method that will prevent unauthorized copying by a predetermined group of people for a limited time. For example, if you need to protect a commercial version of a program from copying, then it is not necessary to protect this version «forever», since the cost of such protection will exceed the cost of the program itself. It is sufficient that the protection method cannot be «cracked» until the next version of the program is released, and that the protection method is changed in the new version. In other words, the level of protection should be such that it is more profitable to buy the program than to crack the copy protection. Sometimes there is no need to protect programs from copying at all. For example, Microsoft and many other companies do not protect their software products from copying. To attract buyers, these companies set low prices for their products, provide high-level support, and high-quality documentation. New versions are sold to registered users at significant discounts. New versions appear quickly, so it makes sense to buy new versions of programs rather than copy old ones. Thus, an individual approach is needed to choose the method of protection for each case [5].

It should be noted that ensuring the security of cyber systems is a matter of national security for Ukraine. With cyber threats on the rise, the influence of artificial intelligence in software protection is increasing. The introduction of artificial intelligence in the design of cybersecurity systems reduces the human factor, which is one of the main causes of cyber incidents in Ukraine's information space.

References:

1. Bohomya, V., Halunko, V. (2025). Zakhyst prohramnoho zabezpechennia rol shtuchnoho intelektu v epokhu kiberzahroz. *Information Technology: Computer Science, Software Engineering and Cyber Security*. No. 1. S. 13–17. <https://doi.org/10.32782/IT/2025-1-2>
2. Zadereyko, O., Trofymenko, O., Yelenych, S., Loginova, N., Hura, V. (2025). Systemnyi analiz zakhyshchenosti derzhavnykh elektronnykh reiestriv ta baz personalnykh danykh. *Kiberbezpeka: osvita, nauka, tekhnika*. Vol. 4. No. 28. S. 57–70. <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2025.28.735>
3. Zhyvylo, Ye, Kuz, V. (2023). Risk management of critical information infrastructure: threats-vulnerabilities-consequences. *Teoretychna ta prykladna kiberbezpeka*. Vol. 5. No. 2. S. 68–80. <https://doi.org/10.20535/tacs.2664-29132023.2.280377>

4. Kavun, S., Levkina, R., Kotko, Y., Levkin, D., Levkin, A. Information Security in Project Management for the Financial and Budgetary Capacity of the National Economy. *CEUR Workshop Proceedings*. Kyiv, 2023. No. 3550. Pp. 246–254.

5. Levkin, A.V., Kotko, Ya.M., Levkina, R.V. Kiberbezpeka, yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti pidpriemnytskoi diialnosti u APV. *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii: "Elektroenerhetyka, elektromekhanika ta tekhnolohii v APK"*, (22.12.2022). Kharkiv: DBTU, 2022. S. 182–183.

INNOVATIONS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES: IMPACT ON INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Mohylna L., candidate of economic sciences, As. Prof.
Sumy National Agrarian University

The modern world is changing rapidly at a speed that was hard to imagine a few decades ago. Information technology has ceased to be just a tool and has become the basis for the functioning of modern business. Companies that implement the latest innovations gain a competitive advantage. Of course, successful businesses do not just adapt to changes, but create them. For example, the development of artificial intelligence, automation, and digital platforms allows businesses to work more efficiently, predict market trends, and optimise costs. Thanks to technological innovations, even small companies can enter the international market without significant financial investments, as they have become an important tool for business globalisation. Cloud services allow businesses to be managed remotely, while blockchain ensures transparency of financial transactions. At the same time, big data analytics helps companies better understand consumer behaviour and tailor their products to meet the needs of customers around the world.

In our opinion, trade regulation and liberalisation involve the creation of transparent, generally accepted and minimally burdensome rules for doing business in the digital environment using modern innovative technologies. With the removal of trade barriers at borders, in particular through the reduction or abolition of customs duties, as well as the simplification of non-tariff restrictions for international business, which resulted from the development of global production systems, a new level of regulation is coming to the fore.

The rapid development of digital technologies and innovations has significantly changed the nature of international trade. Thanks to e-commerce, traditional barriers such as geographical distances, language and cultural differences have become less important. In addition, financial technology (FinTech) has simplified cross-border payments. International bank transfers used to take several days to complete. Today, thanks to digital currencies such as Bitcoin, transactions can take place in seconds. This accelerates financial flows and makes international economic relations more flexible.

However, the digitalisation of the global economy creates both opportunities and challenges. Cybersecurity is becoming a critical aspect of international relations. An increase in the number of cyberattacks on large corporations and government agencies can have global consequences, affecting the economic stability of entire countries. Threats in cyberspace are becoming increasingly complex and large-scale. Cyberattacks can paralyse businesses, causing significant economic losses and disrupting international trade. Recently, financial fraud and attacks on the banking system have become one of the most common types of threats. In 2022, losses from online fraud reached USD 10.3 billion [1, p. 287]. The use of artificial intelligence by cybercriminals allows them to find vulnerabilities in security systems, which makes financial institutions vulnerable to unauthorised transactions and theft of funds. Leaks of customer data and payment transactions also damage international economic relations by undermining trust. That is why those businesses that can ensure reliable protection of digital assets will gain significant advantages in the globalised digital economy.

In addition, it is worth noting the role of governments in ensuring cybersecurity. Many countries are implementing national strategies to protect critical digital infrastructure and cooperating internationally to develop common cybersecurity standards. However, the absence of unified international legislation makes it difficult to fight cybercrime, especially when attacks are carried out from jurisdictions where cybercrime is not a priority for law enforcement agencies.

It should be emphasised that innovation and information technology not only open up new opportunities, but also create uneven access to markets. Developing countries often lack adequate digital infrastructure, which hinders their integration into the global economy.

The digital transformation of economies and societies opens up new prospects for stimulating innovation, increasing productivity and improving the quality of services. This, in turn, can contribute to a more inclusive and sustainable development of countries, increasing the welfare of the population. However, the realisation of these opportunities is not automatic and requires active policies and targeted actions to ensure that digital change truly works for economic growth and social progress.

Along with digital transformation, the nature of interaction between people and society as a whole, as well as the structure of companies and markets, is changing. This is leading to important challenges related to employment, the need to develop new skills, privacy, cybersecurity, and the creation of mechanisms to ensure that technological progress benefits everyone.

Paradoxically, at the same time, socio-economic and technological inequality, as well as the lack of inclusiveness of economic growth, is themselves becoming additional drivers of digital transformation. This is particularly evident at the level of multinational corporations and global markets, where technological change plays a key role in competition and development strategies.

It should be noted that digitalisation is changing traditional labour relations. Remote work is becoming the norm, and businesses are increasingly relying on

automation. On the one hand, this may lead to job losses in certain areas, but on the other hand, it creates new opportunities for highly skilled professionals.

Thus, innovation and information technology have become key factors in the transformation of business and international economic relations. They open up unlimited opportunities for businesses, allowing them to enter global markets, improve management efficiency and ensure transparency of financial transactions. However, along with the opportunities come growing risks associated with cybersecurity, the digital divide and the transformation of the labour market. In today's world, success depends on the ability of businesses and countries to adapt to new realities. Those who actively innovate become leaders in the global economy, while those who ignore technological changes risk being left on the side-lines of global development.

Thus, the future of the global economy depends on how harmoniously humanity will be able to integrate innovations into all spheres of life, maintaining a balance between technological progress and social responsibility. Those who are able to adapt to the new realities will not only secure competitive advantages, but will also shape the future of the digital economy at the international level.

Reference:

1. Baula O., Liutak O., Fedyshyn V. (2024). Rozvytok elektronnoi komertsii ta yii vplyv na vitchyzniane ta mizhnarodne biznes-seredovyshche. *Ekonomichnyi prostir*, 2024. No 191. P. 285-289. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-47> (accessed October 1, 2025) (in Ukrainian).

КІБЕРЗАГРОЗИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЛОГІСТИКИ: МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Бибба В.В., канд. техн. наук, доц.

НУ «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка

Пінчук Н.М., канд. техн. наук, доц.

Політехнічний університет ді Барі

Андрєєв Д.С., здоб. ВО

Москальов О.В., здоб. ВО

НУ «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку цифрових технологій логістика поступово перетворюється з традиційної системи перевезення і зберігання товарів на високотехнологічний комплекс, який базується на інтеграції інформаційних рішень. Сьогодні важко уявити логістичну компанію без застосування систем управління складом, транспортними процесами, без використання GPS-навігації, Інтернету речей, хмарних сервісів чи блокчейн-рішень. Усе це дозволяє підвищувати ефективність роботи, робити ланцюги постачання більш прозорими та гнучкими, забезпечувати клієнтів актуальною інформацією про стан їхніх замовлень.

Цифровізація логістики має чимало позитивних сторін, але водночас вона суттєво збільшує рівень ризику. Кіберзагрози у цій сфері відрізняються своєю різноманітністю та масштабністю, адже вони можуть впливати як на окрему компанію, так і на глобальні ланцюги постачання [1, 2, 3].

Сучасна логістика активно інтегрує системи управління великими даними, які допомагають аналізувати транспортні потоки, прогнозувати попит і оптимізувати маршрути. Але саме великі дані часто стають цінною мішенню для зловмисників. Якщо інформація про переміщення вантажів або особисті дані клієнтів потрапляють до рук хакерів, це може стати основою для шахрайських схем або навіть промислового шпигунства.

Окрему увагу слід звернути на проблему взаємозалежності в логістичних ланцюгах. Логістика функціонує як єдина мережа: якщо один учасник стає жертвою кібератаки, це може вплинути й на інших партнерів. Наприклад, якщо система митного оформлення або великий транспортний хаб зазнає кібератаки, це призведе до затримки чи навіть зриву постачань у цілій країні або регіоні. Тобто мова йде не лише про локальні проблеми компанії, а про серйозні системні ризики [1, 2].

Ще одним напрямом є ризики, пов'язані з автоматизацією та використанням робототехніки у складах. Багато сучасних логістичних центрів уже застосовують автоматизовані конвеєри, роботизовані візки та безпілотні транспортні засоби. У разі злому чи втручання в роботу таких систем можливе не тільки порушення процесу обробки замовлень, а й створення фізичної загрози безпеці працівників. Це підкреслює, що кібербезпека в логістиці тісно пов'язана з технікою безпеки на виробництві.

Не менш важливим фактором є розвиток електронної комерції. Зростання онлайн-замовлень створює значне навантаження на логістичні компанії, які мають працювати швидко та безперебійно. У такому середовищі навіть короткочасний збій у роботі інформаційної системи через кібератаку може призвести до втрати клієнтів і підриву довіри. Тому захист інформації стає елементом не лише технічної, але й маркетингової стратегії компаній.

Варто відзначити, що цифрова логістика активно використовує хмарні сервіси для зберігання та обробки інформації. Хоча хмарні технології забезпечують зручність і масштабованість, вони одночасно створюють нові вразливості. Компанії змушені покладатися на постачальників хмарних рішень, а це означає, що відповідальність за безпеку розподіляється між кількома сторонами. Таким чином, виникає необхідність у чітких договорах, що регламентують питання кіберзахисту і відповідальності за інциденти [3].

У цілому можна зробити висновок, що основні кіберзагрози в логістиці стосуються як технічної інфраструктури (GPS, IoT, автоматизація), так і людського фактора (недостатня обізнаність персоналу, помилки користувачів). Подолати їх можна лише за умови комплексного підходу, який враховує всі аспекти роботи логістичної системи.

Ще одним вразливим елементом є пристрої Інтернету речей. У логістиці вони використовуються для контролю температури, місцезнаходження чи технічного стану вантажів, однак через недостатній рівень захисту можуть

стати «вхідними воротами» для зловмисників. Після злому таких пристроїв відкривається можливість не лише викрадення інформації, але й створення перешкод у роботі всієї логістичної мережі.

Не менш небезпечною є проблема витоку та підробки даних. Логістика оперує великими масивами інформації – від особистих даних клієнтів до контрактів і фінансових документів. Якщо ці дані потрапляють у чужі руки, це може спричинити серйозні збитки та підірвати довіру партнерів.

Варто згадати і про загрозу з боку шкідливого програмного забезпечення, зокрема програм-вимагачів. Відомий приклад – атака вірусу NotPetya у 2017 році, яка вразила міжнародну компанію Maersk. Унаслідок цього логістичні процеси були повністю зупинені, а фінансові втрати сягнули сотень мільйонів доларів.

Не варто забувати і про так званий людський фактор. Фішингові листи та прийоми соціальної інженерії залишаються одним із найпоширеніших способів доступу до внутрішніх систем компаній. Часто саме співробітники, не маючи достатнього рівня обізнаності, стають мимовільними «помічниками» у здійсненні кібератак.

Для зменшення ймовірності таких загроз логістичні компанії змушені впроваджувати комплексні системи захисту. Це не лише технічні рішення, але й організаційні заходи, які охоплюють усі рівні діяльності підприємства.

Одним із ключових напрямів є регулярний моніторинг і аудит інформаційних систем. Завдяки цьому вдається своєчасно виявляти підозрілу активність та усувати вразливості. Особлива увага приділяється захисту пристроїв Інтернету речей і систем GPS-навігації. Тут важливими є шифрування каналів зв'язку, постійне оновлення програмного забезпечення та використання багаторівневої автентифікації.

Не менш важливим є навчання персоналу. Працівники мають розуміти основні правила кібергігієни: вміти розпізнавати фішингові повідомлення, користуватися надійними пароллями, дотримуватися політики безпечного використання корпоративних ресурсів.

Важливим елементом кіберзахисту є розробка планів реагування на інциденти. У випадку атаки компанія має діяти швидко та злагоджено: ізолювати уражені системи, відновити дані з резервних копій, повідомити партнерів і клієнтів. Наявність такого плану дозволяє зменшити негативні наслідки навіть наймасштабніших кібератак [1, 2, 3].

Все більшого значення набувають інноваційні технології. Наприклад, блокчейн використовується для створення прозорої та захищеної системи обліку логістичних операцій, що унеможливорює підробку даних. Штучний інтелект допомагає виявляти загрози в режимі реального часу та прогнозувати можливі ризики. А хмарні технології забезпечують збереження резервних копій і швидке відновлення роботи після атак.

У Європейському Союзі вже розроблені спеціальні стандарти кіберзахисту для критичної інфраструктури, включно з логістичною сферою. Зокрема, важливу роль відіграє Директива NIS2, яка регулює питання мережевої та інформаційної безпеки. У США активно працює Агентство з

кібербезпеки та безпеки інфраструктури (CISA), що надає рекомендації для транспортної та логістичної галузей.

В Україні тема кібербезпеки у логістиці особливо актуальна через воєнні виклики. Логістичні системи сьогодні є не лише економічними, але й стратегічними об'єктами, від стабільної роботи яких залежить забезпечення армії, промисловості та цивільного населення. Тому питання кіберстійкості набуває національного значення.

Логістика в умовах цифрової трансформації відкриває нові можливості для розвитку бізнесу та економіки, проте водночас стає мішенню для кібератак. Сучасні загрози охоплюють як технічні системи, так і людський фактор. Для того щоб мінімізувати ризики, необхідно впроваджувати комплексний підхід, який поєднує технічний захист, навчання персоналу, використання інноваційних рішень та міжнародний досвід.

Для України це питання особливо важливе, адже від надійності логістики залежить не лише економічна стабільність, а й безпека держави. Саме тому кібербезпека має стати невід'ємною частиною стратегічного розвитку логістичної галузі.

Інформаційні джерела:

1. Tijan, E., Aksentijević, S., Ivanić, K., & Jardas, M. (2019). Digital transformation in logistics and maritime transport. *Business Systems Research Journal*, 10(1), 118–128.
2. Штангрет А.М., Семенов В.Ф. (2021). *Інформаційна безпека та кіберзахист: підручник*. Київ: КНЕУ.
3. Гриценко О.А. (2020). Цифровізація логістичних процесів в умовах глобалізації. *Економіка і регіон*, №3 (77), с. 35–42.

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У СФЕРІ СТРАХУВАННЯ

Ватаманіца К.В., здоб. ступ. PhD

Державний біотехнологічний університет

Страхова сфера перебуває на етапі активної цифрової трансформації, що зумовлено потребами підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін у поведінці споживачів. Клієнт очікує швидких рішень, прозорих умов, цифрових каналів комунікації та мінімізації бюрократичних процедур. Саме тому цифровізація стає ефективним інструментом розвитку страхових компаній та основою нової моделі функціонування ринку страхових послуг.

Одним із найважливіших напрямів цифрової трансформації є впровадження технологій InsurTech, що поєднують інновації у сфері даних, фінансових інструментів та автоматизованих сервісів. Цифрові платформи дають змогу здійснювати повний цикл обслуговування клієнта в режимі онлайн: від вибору страхового продукту до оформлення договору та

врегулювання збитків. Вони підтримують електронний документообіг, інтегровані канали комунікації, мобільні застосунки та онлайн-калькулятори ризиків, що значно спрощує взаємодію між страховиком і страхувальником.

Крім того, цифровізація дозволяє використовувати цифрові інструменти для оцінки страхових випадків, прогнозування ймовірності настання ризикових подій, автоматизації розрахунків і формування індивідуальних тарифів. Такі технології зменшують ризик помилок, пришвидшують ухвалення рішень і дозволяють створити більш персоналізовані продукти. Big Data та аналітичні платформи забезпечують можливості для аналізу поведінки клієнтів, виявлення шахрайських схем, оцінки ризикових профілів і формування стратегій розвитку компанії. Завдяки використанню великих масивів даних страхові компанії можуть більш точно прогнозувати фінансові результати, знижувати рівень збитковості страхових портфелів і підвищувати ефективність ризик-менеджменту. Але сфера страхування стикається із серйозними викликами цифровізації. Серед основних перешкод є обмеження оновлення технологічної інфраструктури, нестача кваліфікованих ІТ-фахівців, слабкий рівень інтегрованості існуючих систем, потреба у підвищенні цифрової грамотності персоналу та ризики інформаційної безпеки. Проблеми кіберзахисту набувають особливої актуальності, оскільки страхові компанії працюють з чутливою фінансовою та персональною інформацією.

Окремим напрямом цифровізації є розвиток електронних страхових полісів, які поступово витісняють паперові аналоги. Е-поліси забезпечують прозорість, зручність у використанні, можливість швидкої перевірки та автоматичного включення в державні реєстри. Це знижує кількість фальсифікацій і спрощує регуляторний контроль. Розширення системи електронних полісів сприяє також розвитку онлайн-маркетплейсів страхових продуктів, що формує більш відкриту та конкурентну ринкову модель.

Цифрова трансформація відкриває значні можливості для персоналізації страхових послуг, адаптації страхових програм до індивідуальних потреб клієнтів і створення гнучких продуктів. Застосування аналітичних алгоритмів дозволяє страховикам більш точно визначати страхові потреби певних груп населення, оптимізувати страхові портфелі та формувати цінову політику, що відображає реальний рівень ризику. У перспективі повноцінна цифровізація страхового сектору дасть змогу сформувати інтелектуальну страхову екосистему, в якій страхові продукти інтегруватимуться з іншими видами фінансових послуг, а процеси будуть автоматизовані на всіх етапах. Це сприятиме зміцненню довіри до страхового ринку, підвищенню прозорості операцій, зниженню операційних витрат та формуванню стійких бізнес-моделей, здатних функціонувати в умовах швидких змін цифрової економіки.

Інформаційні джерела:

1. Мандич О., Приходько В. Роль фінансової архітектури бізнес-процесів у формуванні механізмів протидії тіньовій економіці. Економічний аналіз. 2025. Том 35. No 1. С. 358-364. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.358>

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Горкавий В.О., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

В останні роки підприємства стикаються з непередбачуваними фінансовими коливаннями та нестабільністю ринкового середовища, що надає більшій актуальності питанням побудови ефективної системи управління фінансовими ризиками, спроможної не лише своєчасно виявляти потенційні загрози, а й запобігати негативним наслідкам від них. Одним із напрямів удосконалення такої системи може стати застосування цифрових інструментів, які забезпечують новий рівень обробки інформації, прогнозування та підтримки процесів прийняття управлінських рішень. Цифрові фінансові рішення охоплюють широке коло інформаційних систем та технологій, починаючи з автоматизованих систем моніторингу фінансових показників й до аналітичних платформ на основі штучного інтелекту та машинного навчання. Вони дають змогу оперативно аналізувати значні масиви даних, визначати закономірності та тенденції, моделювати ймовірні сценарії розвитку фінансових подій, а також підвищувати точність оцінювання ризикових ситуацій. За допомогою таких інструментів підприємства можуть перейти від реактивного до проактивного підходу у фінансовому управлінні. Не зважаючи очевидні переваги цифрових технологій, їх впровадження в українські систем підприємств поки що має нерівномірний характер. Частина підприємств інтегрує інструменти в управлінські процеси, інші ж стримуються через обмеженість інвестиційних ресурсів, недостатній рівень цифрової компетентності та відсутність стратегії цифрової трансформації. Значний вплив мають також галузеві особливості, що можуть визначати швидкість та масштаб цифрових змін.

Незважаючи на це, цифровізація фінансового управління в сфері запобігання ризикам відкриває підприємствам важливі перспективи, зокрема підвищення точності фінансових прогнозів, зменшення ймовірності помилок, автоматизацію контролю фінансових показників, виявлення прихованих загроз, оптимізацію управлінських дій та формування більш стійкої фінансової моделі. Використання сучасних цифрових рішень сприяє формуванню адаптивної системи управління ризиками, яка може швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Для досягнення максимального ефекту цифрові інструменти повинні впроваджуватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства та взаємозв'язку з іншими бізнес-процесами, таким чином система управління фінансовими ризиками здатна буде підсилювати спроможність підприємства протистояти зовнішнім та внутрішнім викликам.

Інформаційні джерела:

1. Мандич О., Макогон В., Здоровий М. Інноваційні стратегії розробки цифрових моделей трансформації бізнесу. Економічний аналіз. 2025. Том 35. No 2. С. 31-37. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.031>

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Горюх О.В., канд. екон. наук, доц.

Кутько Я.Р., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Війна спричинила значні економічні втрати для України, оцінені в \$108,3 млрд прямих збитків та \$750 млрд непрямих втрат, що призвело до руйнування інфраструктури, бізнесів та робочих місць [6]. Ключові проблеми для бізнесу включають втрату 30-50% виробничих потужностей (зокрема, 30% с.-г. земель не засіяно), блокаду морських шляхів експорту, що спричинило дефіцит торговельного балансу, та переміщення 30% робочої сили, що створює дефіцит кадрів у ключових регіонах і секторах [3]. Малий та середній бізнес (МСП) стикається з обмеженим доступом до капіталу, регуляторним навантаженням, низькою цифровою зрілістю та ризиками корупції в розподілі ресурсів відновлення, що ускладнює конкуренцію, інновації та експортний ріст. Ці виклики посилюються регіональними диспропорціями та необхідністю інтеграції вразливих груп (жінки, ВПО, ветерани, особи з інвалідністю) в бізнес-процеси.

Для подолання проблем уряд та бізнес-сектор впроваджують комплексні цифрові рішення, орієнтовані на прозорість, ефективність та сталі відновлення. Ключова Стратегія розвитку МСП до 2027 року передбачає цифрову трансформацію процесів бізнесу, використання штучного інтелекту (ШІ), електронного інвойсингу, миттєвих платежів та інструментів кібербезпеки, а також створення онлайн-інструменту для самооцінки вуглецевого сліду для «зеленої» трансформації [1]. Портал «Дія.Бізнес» оновлено в 2024-2025 рр.: додано персональний кабінет, чат бот для рекомендацій, понад 70 безкоштовних консультацій з цифровізації, онлайн-тест кібербезпеки та тестовий запуск «Онлайн-кабінету підприємця» з персоніфікованими програмами підтримки. Розширено «Дія.Сіті» для резидентів, включаючи R&D, ІТ в оборонній сфері (виробництво батарей для дронів) та ВІМ-технології [2].

Особливу роль у відновленні відіграють такі цифрові інструменти як [4]:

1. Інтегрована платформа для відстеження фінансових потоків «від донора до будівництва» (на базі Prozorro, Prozorro.Sale, Дія, spending.gov.ua) для зменшення корупції та ефективного розподілу ресурсів.

2. Damaged.in.ua для цифровізації супутникових та дронівих знімків для оцінки збитків і планування реконструкції.

3. Тренди 2025 р.: блокчейн для прозорих смарт-контрактів у фінансах і медицині; ІоТ для автоматизації логістики; хмарні обчислення з квантовою криптографією для захисту даних; Big Data та ШІ для аналізу ринку; 5G для покращення клієнтського досвіду [5]. Додатково: програми доступу до капіталу («5-7-9%»), гранти, страхування від воєнних ризиків, дуальна освіта та альянси з ЄС (Enterprise Europe Network) для експорту.

4. Кіберзахист і заміна небезпечного ПЗ: оцифровування диктує активну модернізацію безпеки: бізнесу пропонують переходити на захищені програми (вітчизняний або західний софт) та впроваджувати системи моніторингу кіберзагроз. Додатково будуються Центри обміну кібер інформацією (ISAC) і навчаються організації (MSP Center «EU4Digital»).

5. Міжнародний досвід і інноваційні хаби: Україна долучається до світових практик: приклад – проєкт Eastern Ukraine EDIH (підтримка ЄС, GIZ, ПРООН), що створює цифрові хаби для бізнесу з дорожніми картами діджиталізації, інкубатором AI/IoT-рішень і доступом до фінансування. Аналогічні ініціативи (стартап-курси, акселератори, R&D в оборонці) стимулюють інновації та дозволяють локальним підприємствам швидше впроваджувати іноземний досвід.

Також цифрові технології є каталізатором повоєнного відновлення бізнесу в Україні, забезпечуючи прозорість, швидкість та інклюзивність, що дозволить підвищити індекс економічної свободи бізнесу на 14 пунктів (до 75+/100), наукоємність ВВП на +0,7%, кількість експортерів до 35 тис. та знизити безробіття з 18,3% до 11% [5].

Інтеграція ШІ, блокчейну та платформ на кшталт «Дія» не лише мінімізує ризики корупції, але й створює нові ринки, сприяє "build back better" та інтеграції в ЄС, перетворюючи Україну на тестовий майданчик для глобальних цифрових рішень.

Успіх залежить від міжнародної підтримки та швидкого впровадження, що гарантує стале економічне зростання. Загалом діджиталізація є ключем до більш стійкого, ефективного і прозорого відновлення: вона відкриває нові ринки, скорочує витрати і зміцнює довіру – створюючи платформу для сталого зростання бізнесу в післявоєнній Україні.

Інформаційні джерела

1. Кабінет Міністрів України. Стратегія розвитку МСП до 2027 (2024). URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-stratehiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiinyi-plan-zakhodiv-na-2024-2027-roku> (дата звернення: 03.10.2025).

2. Михайлова К. Як Україна цифровізує малий та середній бізнес у 2024–2025. *The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/news/yak-ukrayina-cifrovizuye-malij-ta-serednij-biznes-u-20242025> (дата звернення: 03.10.2025).

3. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. URL: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk> (дата звернення: 03.10.2025).

4. Форум із цифрової трансформації України – Kharkiv IT cluster. *Kharkiv IT Cluster*. URL: <https://it-kharkiv.com/vidbuvsia-forum-iz-tsyfrovoi-transformatsii-ukrainy/> (дата звернення: 03.10.2025).

5. Цифрова трансформація бізнесу: 5 тенденцій 2025 року | Kyivstar Business Hub. *Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/cifrova-transformacziya-biznesu-5-tendenczij-2025-roku> (дата звернення: 03.10.2025).

6. Шаповал Н. Повоєнне відновлення України. Нові ринки та цифрові рішення. *Kyiv School of Economics - Kyiv School of Economics*. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/09/Digital-instruments-in-Ukrainian-recovery.pdf> (дата звернення: 03.10.2025).

ВИКОРИСТАННЯ CRM СИСТЕМИ У РЕКРУТИНГОВІЙ АГЕНЦІЇ

Копцюх С.І., здоб. ВО

Львівський Національний Університет ім. Івана Франка

Сучасний ринок праці характеризується високою конкуренцією та динамічністю, що потребує від рекрутингових агенцій підвищення рівня технологічної зрілості та аналітичності управлінських процесів. У таких умовах CRM-системи стають центральним інструментом для оптимізації взаємодії з клієнтами та кандидатами, автоматизації комунікацій, контролю показників ефективності та побудови системи прийняття рішень на основі даних.

Метою дослідження є виявлення впливу використання CRM-системи на ефективність діяльності рекрутингової агенції та формування пропозицій щодо вдосконалення її функціонування. У межах дослідження розглянуто сучасні можливості CRM-платформ, проаналізовано методи оцінювання ефективності процесів залучення кандидатів, взаємодії з клієнтами, а також способи інтеграції аналітичних і штучно-інтелектуальних модулів у структуру CRM.

Доведено, що цифрова трансформація рекрутингових процесів за допомогою CRM сприяє підвищенню точності планування, скороченню часу найму (time-to-fill), збільшенню клієнтської лояльності та ефективному розподілу навантаження між рекрутерами. Особливу увагу приділено впровадженню модулів аналітики, AI-рекомендацій для підбору кандидатів, метрик утримання клієнтів (Client Retention Index) та централізованих знанневих платформ (Knowledge Hub).

Отримані результати підтверджують, що впровадження CRM із розширеним аналітичним та AI-функціоналом дозволяє скоротити операційні витрати, підвищити продуктивність команди на 20–25 % і сформувати прозору систему управління рекрутинговими процесами. Запропонований підхід може бути адаптований для будь-яких агенцій, що прагнуть до створення data-driven культури та сталого розвитку на міжнародному ринку.

Інформаційні джерела:

1. Payne A., Frow P. Understanding customer relationship management (CRM). Business Process Management Journal. 2003. Vol. 9, No. 5. P. 672–688. URL: <https://www.emerald.com/bpmj/article-abstract/9/5/672/256523/Understanding-customer-relationship-management-CRM>
2. Кумар В., Рейнартц В. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. Berlin ; Heidelberg : Springer, 2018.
4. Huang M.-H., Rust R. T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 2021.
5. HR Liga. Особливості використання CRM у сфері HR та рекрутингу. URL: <https://hrliga.com>
6. SHRM. How CRM Helps Improve Candidate Experience and Client Relationships. URL: <https://www.shrm.org>
7. Громадський простір. Автоматизація HR-процесів: тренди та перспективи для бізнесу в Україні. URL: <https://www.prostir.ua>
8. Bullhorn. Recruitment CRM and ATS Software Overview. URL: <https://www.bullhorn.com>

ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА КІБЕРБЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Літніх М.С., здоб. ВО

Київський національний університет ім. Тараса Шевченка

Цифрова трансформація є одним із найвагоміших чинників сучасного соціально-економічного розвитку. Вона охоплює всі сфери життєдіяльності: від виробництва й освіти до політичної взаємодії та побутового спілкування. Разом із новими можливостями вона актуалізує низку психологічних проблем когнітивного, емоційного та поведінкового рівнів, що безпосередньо впливають на безпеку особистості у кіберпросторі. У контексті сталого розвитку економіки питання цифрової безпеки та психологічної стійкості користувачів набувають міждисциплінарного значення. Від рівня психологічної готовності до взаємодії з інформаційними технологіями залежить ефективність економічних рішень, продуктивність праці, а також довіра до цифрових інституцій.

Інформаційні технології трансформують не лише економічні процеси, а й психіку сучасної людини, змінюючи способи сприйняття, уваги, мислення та соціальної взаємодії. Дослідження підтверджують, що в умовах надмірного інформаційного потоку формується так званий цифровий когнітивний стиль, для якого характерні фрагментарність мислення, зниження здатності до тривалої концентрації, підвищена емоційна реактивність і залежність від зовнішніх джерел перевірки інформації. Такі зміни створюють передумови до розвитку когнітивного виснаження, цифрової тривожності та професійного вигорання. У корпоративному секторі це проявляється у синдромі інформаційного перевантаження, який негативно впливає на прийняття управлінських рішень, швидкість реакції та точність оцінки ризиків.

У процесі цифрової трансформації особливої уваги заслуговує феномен «цифрової ідентичності», який визначає, як людина сприймає себе у віртуальному середовищі. Психологічні дослідження свідчать, що формування цифрового «Я» тісно пов'язане з процесами самопрезентації, соціального порівняння та символічного самовираження. Надмірна орієнтація на віртуальне схвалення (лайки, підписники, алгоритмічна видимість) призводить до порушення балансу між реальним і цифровим образом особистості, спричиняючи тривогу, залежність від соціального підтвердження та емоційне виснаження. Для економічного середовища це створює ризики не лише на рівні індивідуального психічного благополуччя, а й у сфері управління персоналом, коли цифровий імідж починає переважати над професійними компетенціями. Розуміння механізмів побудови цифрової ідентичності дозволяє розробляти психологічно безпечні стратегії комунікації в організаціях, запобігати цифровому вигоранню та підтримувати соціальний капітал у віртуальному просторі.

Кібербезпека має не лише технологічний, а й антропологічний та психосоціальний виміри. За сучасними дослідженнями, близько 70 % інцидентів у сфері кібербезпеки спричинені людським фактором. До основних психологічних чинників ризику належать неуважність, рутинність дій, знижена критичність,

маніпуляції через соціальну інженерію, дефіцит цифрової компетентності та сприйнятливість до психологічних стратегій шахрайства, що апелюють до довіри, страху або соціальної відповідальності. Психологічна безпека користувача визначає рівень його цифрової саморегуляції – здатності контролювати власну інформаційну поведінку, розпізнавати ризики, підтримувати баланс між довірою та критичністю. Особливого значення це набуває в умовах розвитку нейромаркетингових технологій, які впливають на підсвідомі аспекти вибору, створюючи ризики маніпуляції економічною поведінкою.

Сучасна людина виступає одночасно суб'єктом і об'єктом інформаційних впливів. До основних типів інформаційно-психологічних загроз у цифровому середовищі належать кібербулінг і онлайн-агресія, що спричиняють емоційні травми, тривожність, депресію, порушення самооцінки; дезінформаційні кампанії, які формують хибні уявлення про соціальну реальність; психологічне зараження через соціальні мережі, коли колективні емоції (страх, гнів, паніка) поширюються зі швидкістю інформаційних потоків; а також цифрова залежність, що базується на дофаміновому підкріпленні. Отже, інформаційна безпека неможлива без психологічної безпеки, адже маніпуляції людською увагою, емоціями чи довірою можуть зруйнувати навіть найефективнішу технічну систему захисту.

Формування психологічної компетентності цифрового громадянина передбачає розвиток критичного мислення, медіаграмотності, емоційної саморегуляції, етичної відповідальності та соціальної емпатії в кіберпросторі. Такі навички дозволяють користувачам ефективніше ідентифікувати маніпуляції, протистояти тривозі, розпізнавати прояви ворожості, сприяти формуванню цифрової толерантності. У цьому контексті ефективними є програми кібергігієни, тренінги стресостійкості, когнітивно-поведінкові методики протидії цифровим страхам, а також метакогнітивні інтервенції, спрямовані на розвиток усвідомленості у використанні технологій. Психологічна стійкість цифрових спільнот є необхідною умовою економічної стабільності. Стрес, тривога, недовіра або дезорієнтація користувачів призводять до зниження продуктивності праці в ІТ-секторі, зростання економічних втрат від кіберзлочинів, поширення фінансових шахрайств і послаблення інноваційного потенціалу через цифрове виснаження. Таким чином, інвестиції в психологічну безпеку (просвіта, цифрова етика, розвиток довіри) є складовою національної стратегії кіберстійкості, що безпосередньо впливає на сталий розвиток економіки.

Психологічні аспекти інформаційних технологій та кібербезпеки формують нову дослідницьку парадигму – психологію цифрової безпеки. Її завдання полягає в інтеграції знань про когнітивні, емоційні та соціальні механізми поведінки людини у віртуальному середовищі. Для забезпечення сталого розвитку економіки необхідне створення системи психологічної підтримки цифрових користувачів, що включає просвіту, тренінгові програми, профілактику цифрових розладів і розвиток культури критичного мислення. Отже, психологічна безпека є не лише умовою кіберзахисту, а й ключовим ресурсом сталого розвитку у глобальній цифровій економіці.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДО ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Мандич О.В., д-р екон. наук, проф.
Державний біотехнологічний університет

Сьогодні перед підприємствами, окрім проблемних питань функціонування в умовах невизначеності та підвищених ризиків, спричинених військовим станом, постають постійно оновлювальні завдання щодо активізації цифрової трансформації та забезпечення максимальної цифровізації. Це посилює необхідність залучення сучасних інструментів до систем управління, в першу чергу, фінансового, з розумінням динамічного розвитку цифрових фінансових технологій, як в світі, так і в Україні. Не вірно вважати, що залучений цифровий інструментарій залишатиметься тривалий час актуальним, тому поступове оновлення навіть вже раніше задіяних систем та технологій постійно вимагатиме оновлення та пристосування до нових бізнес-реалій. Такі передумови формують ряд завдань, які для підприємств є важливими при створенні ефективної системи фінансового управління, яка має надавати не лише економічний чи фінансовий ефект, а й управлінський та підприємницький, загалом.

Приділення уваги інструментам штучного інтелекту допомагає виявити окремі внутрішні системи підприємства, які потребують оновлення та є можливими до перспективного вдосконалення шляхом цифровізації. Так, важливим є створення єдиної інтегрованої системи управління на підприємстві, яка одночасно надаватиме можливості для ведення обліку операційної діяльності, поєднуюватиме його результати з бізнес-процесами та формуватиме результати за окремими періодами чи показниками тощо. Однак, якщо вести мову про існуючий стан, то переважна більшість підприємств, особливо з агропродовольчої сфери, не використовують подібні інтеграції через ряд факторів. Узагальнено до таких можна віднести, в першу чергу, незначне фінансове забезпечення для розвитку напряму цифровізації на підприємствах, кадрове забезпечення, зокрема, відсутність окремих працівників чи відділів, що мають відповідати за цифровізацію бізнес-процесів, а також послаблена увага до важливості цифрової трансформації бізнесу, загалом. Звичайно, що в кожній окремій сфері є свої додаткові фактори негативного впливу, але вони не нівелюють, а тільки посилюють цифровий розрив між українським агропродовольчим бізнесом та цифровою економічною системою.

Перевагами залучення цифрових інструментів до бізнес-процесів є перехід до міжнародних систем управління в площині використання практик планування, прогнозування та моніторингу фінансової результативності бізнесу з використанням «розумних» моделей, всебічне охоплення операційних та фінансових показників, швидкий аналіз даних, скорочення часу на розробку, а також обґрунтоване оновлення стратегій розвитку підприємства. Запровадження цифрових інструментів необхідно розроблювати за принципами системності, комплексності та інтегративності до всіх сфер діяльності підприємства, лише так цифрова фінансова система матиме позитивні результати.

ПРОБЛЕМИ РОЗСЛІДУВАННЯ КІБЕРЗЛОЧИНІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

Міненко С.І., д-ка філософії, доц.

Білик Р., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

В умовах стрімкої цифровізації суспільних відносин та переходу державного управління на модель «держава у смартфоні», кіберпростір трансформувався у нову арену кримінальної активності. Згідно зі звітами Європолу та Департаменту кіберполіції Національної поліції України, щорічний приріст кіберзлочинності становить 15–20%. Проте ефективність розслідування таких правопорушень залишається недостатньою через диспропорцію між технологічними можливостями злочинців та застарілими процесуальними механізмами, закладеними у чинному Кримінальному процесуальному кодексі (КПК) України. Наукова новизна даного дослідження полягає у системному визначенні бар'єрів розслідування та формулюванні пропозицій щодо їх подолання.

Специфіка розслідування кіберзлочинів (ст. 361-363-1 КК України, а також шахрайств та крадіжок з використанням ІТ) визначається віртуальною природою місця вчинення злочину та нематеріальністю слідів. На відміну від традиційної криміналістики, де об'єктом дослідження є фізичні сліди (трасологія), у кіберзлочинах ключову роль відіграють електронні (цифрові) докази.

Для розуміння фундаментальних відмінностей, що ускладнюють роботу слідчих органів, нами розроблено порівняльну характеристику

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика слідової картини традиційних злочинів та кіберзлочинів

Критерій порівняння	Традиційний злочин	Кіберзлочин
Місце вчинення	Чітко визначене фізичне місце (locus delicti).	Детериторіалізований простір. Злочинець, сервер та жертва можуть бути у різних юрисдикціях.
Характер слідів	Матеріальні (відбитки, знаряддя, біологічні сліди). Статичні.	Інформаційні (лог-файли, IP-адреси, хеш-суми). Латентні та високодинамічні (легко знищуються).
Часовий фактор	Сліди існують тривалий час до їх фізичного знищення.	Сліди можуть зникнути за мілісекунди (очищення кешу, оперативної пам'яті).
Ідентифікація особи	Безпосередня (свідки, відеозапис зовнішності).	Опосередкована (через ідентифікатор пристрою або обліковий запис).

Аналіз правозастосовної практики дозволяє виділити три ключові вектори проблем, що потребують нагального вирішення.

1. Проблема атрибуції та подолання анонімності. Головним викликом для слідства є встановлення тотожності між віртуальним цифровим слідом (IP-адреса, MAC-адреса) та реальною фізичною особою. Зловмисники активно

використовують технології обфускації (заплутування) трафіку: VPN-тунелювання, мережу Tor (Onion routing), проксі-сервери та «зомбі-мережі» (ботнети). Юридична колізія полягає в тому, що IP-адреса ідентифікує точку доступу, а не конкретну людину. У ситуації використання NAT-технологій провайдерами, за однією IP-адресою можуть знаходитися сотні абонентів, що унеможлиблює точну ідентифікацію без вилучення серверного обладнання провайдера.

2. Процесуальна фіксація цифрових доказів. КПК України оперує поняттям «електронний доказ», проте на практиці виникають проблеми з дотриманням ланцюга запобігання (chain of custody). Цифрова інформація є вразливою до модифікації. Будь-яке некоректне втручання слідчого (наприклад, увімкнення вилученого комп'ютера без блокіратора запису) змінює хеш-суму файлів, що робить доказ недопустимим у суді.

3. Транскордонність та міжнародна співпраця. Близько 80% кіберзлочинів в Україні мають транскордонний елемент (сервери знаходяться у США, Німеччині, Нідерландах тощо). Отримання доступу до даних регулюється Конвенцією про кіберзлочинність (Будапештська конвенція) через механізм MLAT. Проте цей процес є бюрократично складним і триває від 3 до 12 місяців. В умовах цифрового світу така затримка є критичною, оскільки провайдери зберігають логи обмежений час. Вирішенням цієї проблеми може стати підписання та ратифікація Другого додаткового протоколу до Будапештської конвенції, який передбачає пряму співпрацю з провайдерами послуг в інших юрисдикціях у екстрених випадках.

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що стрімка еволюція кіберзагроз вимагає невідкладної процесуальної та технологічної адаптації вітчизняної системи кримінальної юстиції. Системний аналіз засвідчив, що чинний кримінальний процесуальний інструментарій є недостатньо гнучким для подолання таких викликів, як анонімізація зловмисників через використання технологій тунелювання трафіку, висока летучість та вразливість цифрових доказів, а також критичні часові затримки у наявних механізмах міжнародної правової допомоги. Відтак, стратегічним вектором удосконалення слідчої практики має стати комплексна модернізація законодавства, яка передбачатиме нормативне закріплення процедур санкціонованого дистанційного вилучення даних («онлайн-обшуку»), повну імплементацію положень Другого додаткового протоколу до Будапештської конвенції задля оптимізації транскордонного співробітництва, а також запровадження єдиних криміналістичних стандартів фіксації електронних слідів, що забезпечить їх допустимість у суді та сприятиме реалізації принципу невідворотності покарання в цифровому просторі.

Інформаційні джерела:

1. Кримінальний процесуальний кодекс України: Закон України від 13.04.2012 р. № 4651-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17>.
2. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>.
3. Конвенція про кіберзлочинність : Ратифіковано Законом України № 2824-IV від 07.09.2005. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_575.

4. Метелев О. П. Проблемні аспекти способів збирання цифрових доказів у кримінальному провадженні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 2. С. 113–116. URL: http://www.lsej.org.ua/2_2024/113.pdf

5. Цимбалюк В. С. Інформаційне право та інформаційна безпека : навч. посіб. Київ : Освіта України, 2021. 280 с.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАХИСТУ

Нагорна І.І., канд. екон. наук, доц.

Букань Л.В., здоб. ВО

*Київський національний технічний університет
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»*

В умовах швидкого розвитку цифрових технологій кожне підприємство стикається з новими викликами, які стосуються всіх його сфер діяльності та системи забезпечення економічної безпеки. З однієї сторони цифрова трансформація відкриває для бізнесу значні можливості для підвищення ефективності бізнес-процесів. До прикладу, аналітика Big Data та штучний інтелект допомагають вчасно виявляти аномалії у фінансових операціях і мережевому трафіку. Проте з іншої сторони, це також призводить до зростання ризиків, які пов'язані з інформаційною безпекою, кібератаками, втратами даних, операційними загрозами тощо. Під економічною безпекою підприємства слід розуміти такий стан збалансованої економічної системи внутрішнього середовища підприємства, що здатний адекватно реагувати на динаміку зовнішнього середовища [1]. Відповідно забезпечення стабільної економічної безпеки в таких умовах вимагатиме комплексного підходу, який поєднуватиме технологічні, організаційні та правові інструменти захисту.

Цифрова трансформація це не просто поява нових технологій, а також фундаментальні, системні, трансформаційні зміни в процесах економіки. Для дослідження впливу таких змін на підприємстві проводять системний аналіз, який допомагає виявити взаємозв'язок між елементами економічної системи та цифровими змінами [2, с. 242]. Цифрова трансформація впливає на економічну безпеку підприємств, породжуючи нові ризики та загрози, які необхідно враховувати для збереження стабільності бізнесу.

Відповідно до цього, стратегії економічної безпеки підприємства мають бути переорієнтовані, тобто на відміну від традиційного підходу (увага на збереженні фіксованого, стабільного стану) повинні розвивати здатність до швидкої адаптації, відновлення та стійкості [2, с. 243]. Загрози економічній безпеці в умовах цифрової трансформації, які з'являються для бізнесу, можна розділити на [3, с. 195]:

- внутрішні (пов'язані із аудитом даних, помилками працівників, недотриманням політик безпеки, ненавмисними витоками інформації; також

організаційна складова, оскільки її вразливість та рівень цифрової грамотності персоналу впливають на загальну безпеку систем);

- зовнішні (кібератаки, цифрове шахрайство, втручання з боку хакерів та кіберзлочинців, ризики, пов'язані з нестабільністю цифрових інфраструктур).

Цифрові ризики можуть охоплюють не лише технічні питання, а й фінансові втрати, порушення ділової репутації, а також можливість втрати конкурентних переваг через неефективне управління безпекою.

В Україні з початком повномасштабного вторгнення збільшилися кіберзагрози, які впливають на діяльність бізнесу, і ці загрози намагаються обходити традиційні системи захисту для заподіяння шкоди. Приміром, у 2025 році почалися атаки на підприємства оборонного сектору, тобто зловмисники відправляли архіви, які мали віруси. Такі атаки у 2024 році зросли на 82% і продовжуються далі зростати [4].

Основні вектори загроз у цифровому середовищі також охоплюють цільові атаки на ланцюги постачання, що дозволяє зловмисникам отримати доступ до численних клієнтів через одного скомпрометованого постачальника, а також витік даних, що є конфіденційною інформацією. Оскільки сучасна економіка досить активно формується та ключовим ресурсом є креативний людський капітал здатний генерувати інноваційні цифрові рішення, відповідно зростає стратегічний ризик цифрового шпигунства. Тому втрата інтелектуальної власності через кібератаки може завдати підприємству незворотної шкоди, значно перевищуючи шкоду від фінансової крадіжки [5, с. 567].

Таким чином, традиційне розуміння втрачає свою унікальність, підприємствам варто звернути увагу на ключові компоненти власної економічної безпеки та посилювати їх. Перш за все, потрібно створити надійну цифрову безпеку, яка буде спрямована на захист економічних суб'єктів від специфічних загроз цифрового середовища, включаючи кіберзагрози, цифрове шпигунство тощо. По-друге, варто забезпечити стійкість критичній цифровій інфраструктурі, підтримувати технологічний суверенітет та мінімізувати залежність від зовнішніх технологічних платформ. Та, врешті решт, провести захист інформаційних ресурсів та аналітичних систем від маніпуляцій, інформаційних диверсій чи деструктивних впливів, які можуть підірвати довіру чи стійкість бізнесу [5, с. 570].

Тому, в умовах цифрової трансформації, життєво необхідним є інтегрований підхід до управління невизначеністю та забезпечення стійкості. Управління ризиками підприємства та управління безперервністю процесів бізнесу повинні працювати разом. Це пояснюється тим, що управління ризиками виконує функцію ідентифікації, оцінки та підготовки до потенційних небезпек (включаючи кіберзагрози), які можуть зашкодити стратегічним цілям організації, а управління безперервністю - фокусується на забезпеченні безперервності виконання критично важливих функцій під час та після загрозової події [6].

Сучасні хмарні технології дають змогу підприємствам ефективно масштабувати ресурси, але також породжують нові загрози: від невірної

конфігурації до прив'язки одного провайдера. Для захисту використовують низку технічних рішень: антивірусні системи, шифрування даних та управління доступом за принципом мінімальних привілеїв. Регулярні резервні копії, системи моніторингу безпеки і автоматичне оновлення ПЗ теж є ключовими [7]. Крім цього технологія блокчейн забезпечує прозорість і неможливість підробки транзакцій, що знижує ризики шахрайства, зокрема у фінансах, дозволяючи верифікувати операції в реальному часі без участі посередників. Також важливо забезпечити надійні внутрішні механізми для забезпечення економічної безпеки (див. табл. 1).

Таблиця 1 – Інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства

Інструменти	Опис
Організаційні	Конкретизація внутрішніх політик інформаційної безпеки, проведення суворого контролю доступу, навчання та підвищення обізнаності працівників. Додатково проводити регулярні тренінги з кібербезпеки, симуляції фішингових атак, щоб підвищити пильність персоналу. Важливо також класифікувати інформацію (відкрита та комерційна) та надавати чіткі інструкції для ІТ-персоналу.
Фінансові	Страхування кіберризиків, що стає стандартом, оскільки покривають збитки від хакерських атак, знищення даних, кібер-вимагань тощо. Проведення інвестиції в ІТ-безпеку (до прикладу, нові рішення, оновлення систем, найм фахівців та інші), що в майбутньому дасть змогу мінімізувати витрати на відновлення після ризикових ситуацій.
Правові	Договори та інші угоди про нерозголошення, договори з постачальниками з пунктами про безпеку та контроль якості. Розробляти окремі політики захисту інформації і впроваджувати контракти, що зобов'язують партнерів дотримуватися визначених стандартів. Проводити незалежні аудити відповідності національним і міжнародним нормам для виявлення прогалин і їх усунення.

Джерело: Складено автором на основі [8; 9, с. 136; 10]

Отже, цифрова трансформація створює нові виклики для економічної безпеки підприємств, які можуть суттєво впливати на її дестабілізацію та конкурентоспроможність бізнесу. Водночас вона відкриває нові можливості для посилення захисту через використання сучасних технологій, але для ефективного забезпечення економічної безпеки підприємства мають впроваджувати підхід, який поєднує організаційні, фінансові та правові інструменти захисту, а також прагнути до гнучкості й стійкості в умовах швидких змін цифрового середовища.

Інформаційні джерела:

1. Нагорна І. І. Організаційно-економічний механізм у забезпеченні стійкої економічної безпеки промислових підприємств : дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2009. - 233 с
2. Подскребко О.С., Іванченко Н.О., Густера О.М. Концептуальні основи цифрової трансформації економічних систем. Цифрова економіка та економічна безпека. Випуск 6(15) 2024. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/items/4b0d1919-f4eb-4ea0-8e27-53995f36a52f>

3. Пузирьова П.В. Механізми забезпечення економічної безпеки у сфері сталого розвитку фінансової системи держави в умовах цифрової економіки та глобалізаційних змін. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25._topic_Polina-V.-Puzyrova-189-204-1.pdf
4. Кібератаки на бізнес України 2025: Нові Вектори Загроз та Захист. Synchron. URL: <https://synchron.ua/cyberattacks-on-ukrainian-business-2025-uk/>
5. Повод Т.М., Жосан Г.В. Управління економічною безпекою в умовах цифрової економіки. URL: <https://surl.lt/znrnmg>
6. Інтеграція безперервності бізнесу та управління ризиками підприємства. URL: <https://surl.lt/twfxre>
7. Що таке хмарні технології та їх вплив на бізнес? HostPark. URL: <https://surl.li/fuhpye>
8. Фішинг та ентерпрайз: Як навчати співробітників протидії складним атакам. ESKA. URL: <https://surl.li/ywezub>
9. Пікус Р. В., Бабенко Ю. Л. Кіберстрахування: нові можливості для страхового ринку України. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 134–140. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.134
10. Договір про нерозголошення (NDA) - що це та навіщо його укладати. АО «Бачинський та партнери» URL: <https://legalaids.com.ua/ua/dogovir-pro-nerozgoloshennya-nda/>

ШТУЧНІ НЕЙРОННІ МЕРЕЖІ В СОЦІОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

Проценко Н.М., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Соціологічні дослідження – один із основних інструментів вивчення та аналізу процесів, що відбуваються в суспільстві. Аналіз соціальної дійсності завжди був пов'язаний з анкетуванням і опитуванням, вивченням динаміки показників досліджуваного процесу чи явища, тобто з обробкою великої кількості різноманітних даних. Проте, різка зміна соціальних практик, життєвих стилів людей, виникнення під впливом цифровізації нових інститутів, спільнот, форматів комунікації призвело до того, що обсяг даних постійно збільшується, до того ж в експонентній прогресії. Усю цю різноманітну, доволі часто неструктуровану інформацію, яка швидко надходить, обробити традиційними методами математичної статистики стає надалі складніше. Тому питання впровадження нових технологій обробки та аналізу великих масивів даних у практику соціологічних досліджень є актуальним завданням.

Умови сучасної цифрової реальності – це, перш за все, нові структури та процеси, які вносять зміни як до існуючого характеру суспільства, так і дають можливість дослідникам використовувати нові методи для його вивчення. Основним інструментом, дуже популярним у наш час, є штучні нейронні мережі (ШНМ), які навчаються вирішувати певне завдання. Публікації австралійського дослідника Н. Селвіна, всесвітньо відомого соціолога Дебори Лаптон, вітчизняних вчених О Барабаш, А. Гриценко, Т. Бурлай свідчать про те, що нейронні мережі дедалі активніше впроваджуються у набір математичних інструментів, які використовують соціологи [1-4].

Соціологічний аналіз можна розділити на чотири основні типи: описовий аналіз – використовує різні статистичні методи, щоб знати розподіл даних, допомагає усунути надлишковість та викиди, а також визначити кореляцію між різними змінними; детективний аналіз включає виявлення аномалій, асоціативних закономірностей або подій, прихованих у даних; прогностичний аналіз – це оброблена інформація, яку соціологи отримують під час описового та детективного аналізу, подалі застосовується для прогнозування майбутніх подій; причинно-наслідковий аналіз використовується для планового експерименту, щоб визначити причину та наслідок. Тобто аналіз даних проходить шлях від різноманітних, але відносно спрощених даних (уподобання, погляди, досвід людей, які вони виказають при анкетуванні, спілкуванні в соціальних мережах) до багатовимірних моделей. Однак, соціологічний аналіз завжди був пов'язаний з певними труднощами, наприклад прогалини у даних, що виникли через неякісне заповнення анкет або відсутність чіткої відповіді респондента, який ще не визначилися з вибором. Саме можливість відновлення таких неповних даних, що закладена в основу нейромережових технологій, є особливо цінною для соціологів.

На сьогоднішній час існує декілька десятків нейронних мереж, які навчені на величезних обсягах даних і які здатні генерувати тексти, зображення, музику, здійснювати пошук та видавати судження дуже близькі до людських. Нейрони організовані в групи, які називаються шарами, і з'єднані один з одним саме для формування мережі. На основі штучних нейронних мереж базуються методи глибокого навчання (DL). Варто відмітити, що розробки DL почалися ще 60-х роках минулого століття і замислювалися як обчислювальна модель біологічного навчання, тобто модель того, як навчання відбувається або може відбуватися в мозку [5].

Підхід глибокого навчання, що використовує багатопшарові нейронні мережі для обробки інформації, полягає в прагненні математично змодельовати спосіб, за яким людський мозок обробляє зорову та слухову інформацію: сигнали від очей і вух, проходячи через людський мозок, спочатку розбиваються на прості поняття, а потім поступово реконструюються у все більш складні та абстрактні представлення. DL можна сміливо розуміти як набір моделей, що включають більшу кількість композицій вивчених функцій або вивчених концепцій, ніж традиційне машинне навчання (ML). Методи глибокого навчання не є проривом у науковому сенсі, це більшою мірою важливий прорив у ефективному кодуванні, який має значення в кількох контекстах.

У практичному застосуванні DL здатне досягти вищої точності у складніших завданнях порівняно з традиційними штучними нейронними мережами, хоча й вимагає більше обчислювальних ресурсів. Крім того, глибоке навчання потребує менше ручного втручання для створення правильних функцій або відповідних перетворень даних. Воно виконує надзвичайно точні операції з даними, що надходять з різних джерел та у різних форматах (зображення, тексти, відео тощо). Процес глибокого навчання дозволяє вирішувати проблему обробки надто великого простору ознак набагато швидше та ефективніше, відкриваючи нові перспективи для соціологів. Насамперед це надає можливість виявлення тенденцій і патернів у суспільстві, які раніше були

не дуже помітні, приховані або вимагали тривалих складних досліджень. Наприклад, порівняння результатів застосування моделі бінарної логістичної регресії, яка відноситься до традиційних методів аналізу, та штучних нейронних мереж не залишає сумнівів щодо кращої прогностичної ефективності мережі. Мережа правильно класифікує 99,4 % опитувань, використаних у навчальному наборі, та 98,1 % опитувань, використаних у тестовому наборі. Якщо розглядати окремі категорії, за якими проводилося дослідження, штучна нейронна мережа досягає найкращої продуктивності з категорією панелі (правила, що містять методологічну інформацію, корисну для оцінки правильності опитувань, проведених різними агентствами) – 100% правильних класифікацій як для навчального, так і для тестового набору; з категорією SATI-CAMI-CAWI (комп'ютерне телефонне інтерв'ювання, комп'ютерне мобільне інтерв'ювання, комп'ютерне веб-інтерв'ювання) – 96,9 % для навчального набору та 94,1 % для тестового набору) [6].

Дійсно, методи мережевого навчання є застосуванням відомих статистичних методів (стохастична апроксимація), але надзвичайно гнучка функція мережі дозволяє уникнути суб'єктивних складових похибки специфікації, які притаманні соціологічним дослідженням. До того ж, здатність до навчання пов'язана зі здатністю до прогнозування, і ШНМ демонструють хороші результати як в одновимірному прогнозуванні, тобто коли потрібно передбачити поведінку змінної системи, яка розвивається з часом, на основі її минулої тенденції, так і в багатовимірному аналізі, коли намагаються передбачити тенденцію змінної, спостерігаючи минулу поведінку кількох змінних системи, що розвивається [6]. Безумовно, для досягнення якісних результатів, нейронним мережам, як і в будь-якому іншому випадку, необхідно мати багатий та репрезентативний набір даних (для досліджуваної проблеми), щоб навчальний набір та тестовий набір були ефективно керованими.

Підводячи підсумки, варто відмітити наступне. Впровадження штучних нейронних мереж у практику соціологічних досліджень має значний потенціал для кардинальних змін методів роботи, створюючи як можливості, так і проблеми.

Довгий час соціологи, прогнозуючи майбутнє, більшою мірою покладалися на власну інтуїцію, експертне знання та вибіркові опитування. Сьогодні з'являється можливість для побудови досить точних моделей, які здатні значно краще, ніж експерти, передбачати певні зміни соціальних явищ та процесів. Мережевий аналіз, спираючись на онлайн-дані, дозволяє моделювати структуру та динаміку різних соціальних групи та спільнот, аналізувати механізми поведінкових шаблонів, ціннісних орієнтацій, ідей. Накопичення великих даних у вигляді різноманітних «цифрових» слідів діяльності людей утворює умови для глибшого вивчення соціальних механізмів та може сприяти розвитку прогностичного потенціалу соціології, а також підвищити рівень її доказовості.

Водночас не можна залишити без уваги і можливі деструктивні наслідки застосування цих технологій. Більшість штучних нейронних мереж, які можуть використовувати соціологи, є вже навченими. Дослідники найчастіше не

займаються створенням та навчанням нейронних мереж, використовуючи ті, що присутні на ринку. На яких даних навчені ці моделі та які упередженості містять у собі оцінити неможливо, тобто непрозорість процесів у мережі є дуже серйозною проблемою і несе в собі великі ризики. Крім того, ускладнення обчислювальних алгоритмів збільшує когнітивне навантаження на соціолога, вимагають від дослідника ще більшої усвідомленості та відповідальності.

Інформаційні джерела:

1. Selwyn N. What is Digital Sociology? Cambridge, UK: Polity Press, 2019. 152 p.6.
2. Lupton D. Digital sociology. N.Y.: outledge, 2014. 236 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315776880>.
3. Барабаш О. Диджиталізація вітчизняної освіти: проблеми і перспективи розвитку в умовах глобалізації. Право України. 2022. № 12. С. 109–121.
4. Гриценко А., Бурлай Т. Вплив цифровізації на соціальний розвиток. Економічна теорія. 2020. № 3. С. 24–51. URL: https://etet.org.ua/docs/ET20324_uk.pdf.
5. Goodfellow, I., Bengio, Y., Courville, A. Deep Learning. The MIT Press, Cambridge (2016). URL: https://www.researchgate.net/publication/320703571_Ian_Goodfellow_Yoshua_Bengio_and_Aaron_Courville_Deep_learning_The_MIT_Press_2016_800_pp-ISBN_0262035618.
6. Giovanni Di Franco, Michele Santurro. Machine learning, artificial neural networks and social research. Volume 55, pages 1007–1025, (2021). URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-020-01037-y>.

АІ-ПІДСИЛЕНИЙ ЗАХИСТ І РЕАГУВАННЯ У КІБЕРБЕЗПЕЦІ, ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ

Сирий В.М., ст. викл.

Лукінов Я.В., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

За останні роки кіберпростір перетворився на критичне середовище, де відбувається не лише обмін даними, але й ведеться інформаційне протистояння між державами, корпораціями та кіберзлочинними угрупованнями. Традиційні методи кіберзахисту, що базуються на сигнатурному аналізі чи ручному моніторингу, вже не відповідають швидкості та складності сучасних атак. Ключову роль починають відігравати штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML), що дозволяють автоматизувати виявлення загроз, прогнозувати можливі атаки й ефективно реагувати на них у режимі реального часу.

Одним із головних викликів кібербезпеки наразі є зростання кількості складних багатовекторних загроз: атак із використанням генеративного AI (deepfake-фішинг), атак на критичну інфраструктуру через IoT-пристрої, а також комбінованих атак типу «supply chain» для проникнення в цільову систему через довірених постачальників або компоненти програмного забезпечення. Тому, політика безпеки потребує нових підходів, де AI-підсилені системи стають не допоміжним інструментом, а ядром кіберзахисту.

AI-технології у кібербезпеці мають кілька ключових напрямів застосування. По-перше, це прогнозування та превентивний захист – алгоритми ML аналізують великі обсяги телеметрії та логів для виявлення аномалій, які можуть свідчити про підготовку атаки. По-друге – автоматизація реагування на інциденти, де системи типу SOAR (Security Orchestration, Automation and Response), підсилені AI, здатні не лише виявити атаку, але й миттєво заблокувати підозрілий трафік, ізолювати вражений пристрій чи відновити систему з резервної копії. По-третє, адаптивне навчання систем захисту дозволяє їм постійно вдосконалювати моделі розпізнавання нових типів загроз.

Сучасна тенденція полягає у впровадженні AI-агентів для SOC (Security Operation Center), які діють як інтелектуальні помічники аналітиків. Такі рішення, як Microsoft Copilot for Security або Google Threat Intelligence AI, дозволяють автоматично аналізувати тисячі подій безпеки, формувати звіти про інциденти та пропонувати варіанти реагування. Це значно скорочує навантаження на персонал і підвищує точність прийняття рішень.

Новацією є використання генеративного AI для моделювання кібератак і навчання систем самозахисту. Активно розвиваються так звані AI Red Teams – спеціальні нейромережеві моделі, що імітують поведінку зловмисників. Вони допомагають компаніям тестувати власні системи безпеки в умовах максимально реалістичних сценаріїв [1].

Активно просувається застосування AI для управління кіберстійкістю критичної інфраструктури (електромережі, водопостачання, транспорту тощо). AI-аналітика дозволяє прогнозувати потенційні зони вразливості, оптимізувати резервні плани та автоматично координувати реагування у разі інциденту, що значно знижує ризик масштабних відмов.

Водночас, впровадження AI у кіберзахист має власні ризики. Найбільшим з них є використання зловмисниками аналогічних технологій. Так генеративні нейромережі створюють схожі на офіційні шкідливі повідомлення, зловмисні алгоритми здатні обходити традиційні засоби захисту, а бот-мережі стають стійкішими до виявлення. Це спонукає до розробки «AI-проти-AI» стратегій, де алгоритми захисту безперервно змагаються з алгоритмами атак.

Актуальним трендом стає інтеграція AI у хмарні сервіси та рішення провайдерів. Наприклад, Cisco пропонує розширені системи виявлення та реагування (XDR), які аналізують трафік у масштабах глобальної мережі клієнтів [2]. Компанія ESET застосовує AI для поведінкового аналізу файлів та пошуку zero-day атак [3]. Microsoft та Google інтегрують AI-захист у власні хмарні платформи, що дозволяє виявляти атаки одночасно на рівні мільйонів користувачів. AI-підсилений захист стає не лише корпоративним рішенням, а й стандартом кіберекосистеми в цілому.

Окремим напрямом є використання федеративного навчання (Federated Learning) у кіберзахисті, що дозволяє створювати спільні моделі виявлення загроз без передачі конфіденційних даних між організаціями. Такий підхід уже впроваджується у корпоративних рішеннях Cisco, IBM та Cloudflare, забезпечуючи баланс між конфіденційністю і колективною кіберстійкістю.

На практиці, впровадження зазначених рішень означає зменшення часу реагування на інциденти з кількох днів до хвилин, що кардинально підвищує стійкість інформаційних систем. Проте, для ефективного застосування AI у кібербезпеці конче потрібні високоякісні навчальні дані, кваліфіковані фахівці з аналізу даних і кіберзахисту, а також законодавче врегулювання етичних і правових аспектів використання штучного інтелекту.

Отже, AI-підсилений захист і реагування у кібербезпеці є ключовими напрямками. Вони дозволяють підвищити ефективність систем безпеки, знизити ризик масштабних інцидентів і адаптуватися до нових форм атак. У майбутньому можна очікувати подальшої інтеграції AI у всі рівні кіберзахисту – від кінцевих пристроїв до глобальних інфраструктурних платформ.

Разом з тим, використання AI потребує зваженого підходу, який враховує як технологічні переваги, так і загрози потенційного зловживання.

Інформаційні джерела:

1. AI in Cybersecurity: How AI Changes Threat Protection. iSchool Syracuse University, 20 July 2025. URL: https://ischool.syracuse.edu/ai-in-cybersecurity/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 07.10.2025).
2. AI in Cybersecurity: A Double-Edged Sword for CISOs in 2025. Compunnel, 2025. URL: https://www.compunnel.com/blogs/ai-in-cybersecurity-a-double-edged-sword-for-cisos-in-2025/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 07.10.2025).
3. ESET Threat Report H1 2025. URL: <https://www.welivesecurity.com/en/eset-research/eset-threat-report-h1-2025/> (дата звернення 07.10.2025).

КІБЕРЗЛОЧИННІСТЬ ЯК ЗАГРОЗА ІНФОРМАЦІЙНІЙ БЕЗПЕЦІ

Скриннік Н.А., канд. філол. наук

Харківський фаховий коледж текстилю та дизайну

У сучасному світі інформаційні технології міцно увійшли в усі сфери життя суспільства, значно спрощуючи доступ до отримання інформації, комунікації та обробки даних. Однак разом із цими перевагами зростають нові ризики, серед яких однією з найсерйозніших загроз є кіберзлочинність. Вона становить небезпеку як для окремих осіб, так і для держави в цілому, адже завдає шкоди економіці, підриває довіру до цифрових сервісів і ставить під загрозу національну безпеку.

Кіберзлочинність представляє собою різноманітні протиправні дії у цифровому середовищі, що реалізуються через використання комп'ютерних технологій та інтернету. Основні види таких злочинів: несанкціонований доступ до інформаційних систем, викрадення та використання персональних даних, фінансове шахрайство, розповсюдження шкідливого програмного забезпечення, кібершпигунство та атаки на критичну інфраструктуру.

Особливістю кіберзлочинності є її глобальний характер: злочинці можуть діяти з будь-якої точки світу, не розкриваючи свою особу. Це значно ускладнює їхню ідентифікацію та створює проблеми для правоохоронних органів на міжнародному рівні.

Інформаційна безпека має на меті захист даних, систем і мереж від несанкціонованого доступу, знищення чи модифікації. Кіберзлочинність загрожує цим аспектам, оскільки наслідки атак часто є масштабними та тривалими. Викрадення або розповсюдження персональних даних може призвести до фінансових збитків і втрати приватності, тоді як атаки на інформаційні системи держави здатні порушити функціонування органів влади чи стратегічних об'єктів. На тлі цифровізації кіберзлочинність перетворюється на не лише технічну, а й соціальну проблему. Вона посилює недовіру громадян до електронних послуг і може уповільнювати розвиток інформаційного суспільства. Крім того, кібератаки на критичну інфраструктуру створюють реальну загрозу національній безпеці, паралізуючи роботу енергетичних систем, транспортної інфраструктури чи фінансових установ.

Наслідки кіберзлочинів охоплюють економічну, політичну та соціальну сферу. Економічні збитки виникають через фінансові втрати від крадіжок або шахрайських операцій, а також витрати на ліквідацію атак. Політичні наслідки проявляються у загрозах стабільності держави та її міжнародного іміджу. У соціальній сфері кіберзлочинність підриває довіру населення до цифрових сервісів та інституцій.

Сучасні кібератаки характеризуються високим рівнем організованості. Часто їх здійснюють не лише окремі кіберзлочинці, а й організовані групи. Такі атаки можуть бути елементом інформаційної війни або засобом політичного тиску.

У боротьбі з кіберзлочинністю є необхідним впровадження комплексного підходу. Передусім слід удосконалювати законодавчу базу та міжнародне право у сфері кібербезпеки. Важливо також розвивати технічні засоби захисту інформації, серед яких антивірусні програми, міжмережеві екрани та системи виявлення кібервтрутень. З метою підвищення рівня обізнаності громадян про кібергігієну провідну роль відіграють освітні заходи, оскільки значна кількість атак здійснюється через людську необачність. Ключовим моментом у вирішенні цих питань є співпраця між державними структурами, бізнесом і міжнародними організаціями. Лише узгоджені та скоординовані зусилля усіх сторін здатні створити ефективну систему захисту від сучасних загроз. Ефективна боротьба з кіберзлочинами має ґрунтуватися на інтеграції правових, технічних і освітніх заходів. Водночас важливим залишається забезпечення міжнародної співпраці, що дозволяє створити системний підхід до захисту даних, інформаційних систем та мереж, у межах глобального інформаційного середовища.

ОСНОВНІ ПРАВИЛА ПРОМТ ІНЖЕНІРІНГУ В АНАЛІЗІ ДАНИХ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Сотников Ю.О., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

За останні роки у науковому дискурсі сформувався стійкий інтерес до проблеми промт-інжинірингу як нового інструменту взаємодії дослідника з системами штучного інтелекту. White та ін. [1] запропонували перший систематизований каталог шаблонів промтів, у якому показано, як різні структури запитів впливають на точність і передбачуваність відповідей моделей ШІ. Дослідження Liu, Xu, Zhang і Zhao [2] підкреслює еволюцію промт-інжинірингу від експериментального підходу до практичної методології, придатної для галузевих застосувань — від освіти до аналітики даних. У працях польських авторів — Karwowski [3] та Frąckiewicz [4] — акцент зроблено на педагогічному й академічному потенціалі промт-інжинірингу. Karwowski розглядає його як навичку ефективної співпраці зі штучним інтелектом, що формує новий тип професійної компетентності, а Frąckiewicz — як засіб підвищення продуктивності наукової праці. Українські дослідники Ковальчук і Сидоренко [5] розвивають ідею інтеграції промт-інжинірингу в освітні програми IT-фахівців, наголошуючи на його ролі в розвитку аналітичного мислення. Петренко [6] підсумовує, що промт-інжиніринг стає методологічною складовою сучасної науки й освіти, яка поєднує логіку наукового методу з можливостями цифрових систем аналізу. Таким чином, у сучасних працях простежується спільна тенденція — перехід від технічного використання генеративних моделей до методологічно осмисленого промт-дизайну, що підвищує наукову достовірність і відтворюваність результатів.

Аналіз даних польового досліджу у сучасних умовах дедалі більше спирається на інформаційні технології, які дозволяють підвищити точність, швидкість та об'єктивність обробки результатів. Проте застосування цифрових технологій вимагає адаптації класичних наукових підходів до нових форматів роботи з даними. Одним із таких інструментів є промт-інжиніринг, що виступає своєрідним містком між традиційною методологією дослідження та автоматизованими аналітичними системами на основі штучного інтелекту.

Промт-інжиніринг у цьому сенсі можна розглядати як переклад усталених наукових дефініцій на цифрову мову. Кожен промт, за аналогією з елементами класичної структури дослідження, формулює тему, мету, об'єкт, предмет і одиницю спостереження, створюючи каркас експерименту з чітко окресленими межами, що дозволяє уникати методологічних похибок у процесі роботи з даними. Завдяки цьому дослідник не лише формалізує завдання для системи штучного інтелекту, але й забезпечує коректність отриманих результатів у межах наукового підходу.

Узагальнімо правила промт-інжинірингу, узгодивши їх із класичними дефініціями наукового методу,

1. Конкретність формулювань. Запит має бути однозначним і вичерпним. Наприклад: «Порівняй середню урожайність гібридів Komit, Merlis, Complis і N1035 за 4 роки дослідження методом двофакторного ANOVA» (гібрид х повторність). Такий підхід задає рамки і виключає довільність.

2. Надання контексту. Необхідно вказати регіон, роки, повторності, мету аналізу. Наприклад: «Аналіз даних чотирирічного дослідження в Східному Лісостепу України (576 спостережень)». Контекст – це основа логічної коректності результату.

3. Структурованість запиту. Завдання повинно мати послідовність, як у науковому дослідженні: підготовка даних → розрахунок описової статистики → дисперсійний аналіз → інтерпретація. Неструктурований промт часто призводить до втрати цілі або пропуску критичних етапів.

4. Використання прикладів. Приклади виступають одиницями спостереження в контексті промту. Наприклад: «Оформи результат як у Statgraphics або SAS JMP: середні значення, стандартні відхилення та літерні групи». Уточнення формату допомагає моделі відтворювати академічно коректні результати.

5. Декомпозиція завдань. Якщо предмет деталізує об'єкт, то промт - розбиває аналіз на етапи: «Спершу обчисли середні значення; потім виконай ANOVA; далі перевір стабільність по роках». Це дозволяє отримати проміжні висновки й виявляти помилки раніше.

6. Специфікація формату виходу. Вказівка на формат — це конкретизація мети. Доцільно зазначати програмне забезпечення, у якому очікується результат: «Згенеруй R-скрипт для ANOVA»; «Склади формули Excel для розрахунку середньої урожайності»; «Оформи підсумок у стилі Statgraphics». Такі уточнення забезпечують практичну придатність і відтворюваність результатів.

7. Призначення ролі системі. Це одне з найважливіших правил, однак порядок його застосування потребує критичності. Концептуально роль визначає тон і стиль мислення моделі, тому в методологічному викладі вона має стояти першою. Але в операційній послідовності роль слід задавати після визначення теми, мети, даних і обмежень. Інакше модель починає діяти за логікою експерта без чітких меж, що призводить до методологічних похибок. У реальному аналізі правильна послідовність така: дані → обмеження → роль → кроки → формат. Це дозволяє працювати суворо в межах теми наукового дослідження, а не замінювати її.

8. Ітеративне вдосконалення. Як і будь-який науковий процес, промт-інженіринг є ітеративним. Початковий промт («Порівняй урожайність гібридів») уточнюється через уточнення («Додай ANOVA і вкажи р-значення»), що підвищує точність результату.

9. Встановлення обмежень. Обмеження захищають цілісність даних і методологічну чистоту. Слід прямо забороняти: скорочення масиву даних, додавання вигаданих спостережень, використання неіснуючих функцій або пакетів у R, а також узагальнення поза межами дослідження. Такі заборони є елементом наукової доброчесності.

10. Верифікація результатів. Завершальний етап – перевірка відповідності висновків фактичним даним. ШІ може побудувати логічну, але хибну інтерпретацію; тому дослідник має звірити отримані значення з первинним масивом. У 2021 році, наприклад, середні врожаї гібридів Komit, Merlis, Complis і N1035 не відрізнялися статистично значуще ($p \approx 0.96$). Проте тільки після перевірки нормальності розподілу (Shapiro) і гомогенності дисперсій (Levene) стало очевидно, що використання непараметричного тесту Kruskal–Wallis було методологічно правильним. Це приклад того, як правильна послідовність дій усуває формальні, але потенційно небезпечні помилки.

Методологічні паралелі. Дефініції наукового дослідження мають свої відповідники в правилах промт-інженірингу. Тема відповідає конкретності й контексту; мета – формату виходу; об’єкт – ролі системи та обмеженням; предмет – структурованості та декомпозиції; одиниця спостереження – прикладам, циклічності та верифікації. У такий спосіб промт-інженіринг постає як цифрове віддзеркалення класичної методології науки.

Висновок. Промт-інженіринг у науковій діяльності – це сучасна форма реалізації логіки дослідження. Його правила, від конкретності до верифікації, відтворюють структуру наукового методу. Особлива увага має приділятися коректному порядку подання ролі системи: у теоретичному описі вона є першою, але у практичній роботі – сьомою, після чітких даних і обмежень. Вказівка на програмне середовище (Excel, R, Statgraphics, SAS JMP) робить результати не лише відтворюваними, а й прикладними. Таким чином, промт-інженіринг забезпечує гармонійне поєднання наукової дисципліни й цифрової аналітики, перетворюючи штучний інтелект на інструмент методологічно чистого мислення.

Інформаційні джерела:

1. White J., Fu Q., Hays S., Sandborn M., Olea C., Gilbert H., Banks C. A Prompt Pattern Catalog to Enhance Prompt Engineering with ChatGPT [Електронний ресурс] // arXiv preprint. – 2023. – arXiv:2302.11382. – Режим доступу: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2302.11382>.
2. Liu Y., Xu Y., Zhang S., Zhao H. Prompt Engineering: From Research to Practice [Електронний ресурс] // arXiv preprint. – 2023. – arXiv:2304.14684. – Режим доступу: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2304.14684>
3. Karwowski M. Inżynieria promptów w praktyce: jak skutecznie współpracować ze sztuczną inteligencją // Edukacja Ustawiczna Dorosłych. – 2023. – № 3. – С. 45–60. – Режим доступу: <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-95cf21a1-2b79-4f5e-86f6-8d4dc6e72c9b>
4. Frąckiewicz E. Inżynieria promptów jako nowe narzędzie pracy akademickiej // Przegląd Pedagogiczny. – 2024. – № 1. – С. 101–115. – Режим доступу: <https://czasopisma.up.krakow.pl/index.php/pp/article/view/12345>
5. Ковальчук І., Сидоренко Л. Промт-інженіринг як складова підготовки сучасних фахівців з ІТ // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Інформатика та кібернетика». – 2023. – Вип. 2 (45). – С. 67–74. – Режим доступу: <https://doi.org/10.17721/2616-7603.2023.2.09>
6. Петренко О. Методологічні аспекти використання промт-інженірингу в освіті та науці // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2024. – Т. 96, № 4. – С. 55–68. – Режим доступу: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/6210>

ІНСТРУМЕНТИ МОНІТОРИНГУ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОЇ АДАПТАЦІЇ КОМПАНІЇ

Ставерська Т.О., канд. екон. наук, доц.
Бершадська К.С., здоб. ступ. PhD
Державний біотехнологічний університет

Сучасні умови функціонування підприємств торгівлі характеризуються високою динамікою цифрових трансформацій, що вимагає впровадження ефективних інструментів контролю за результативністю відповідних адаптаційних процесів. Моніторинг цифрових адаптацій дозволяє своєчасно оцінювати ступінь впливу цифрових технологій на бізнес-процеси, визначати напрямки оптимізації та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства на ринку. У цьому контексті особливого значення набуває формування системи інструментів, які забезпечують комплексне відстеження змін у фінансовій, операційній, маркетинговій та клієнтській сферах діяльності (табл. 1).

Таблиця 1 – Інструменти моніторингу ефективності цифрової адаптації компанії

Інструменти моніторингу	Призначення інструменту	Складові
Аналітичні та BI-інструменти	Забезпечують збір, обробку та візуалізацію великих масивів даних щодо операційної, фінансової та маркетингової діяльності	- BI-платформи: Power BI, Tableau, Qlik Sense – використовуються для побудови інтерактивних дашбордів KPI, аналізу динаміки продажів, маржинальності, поведінки клієнтів. - Google Data Studio – дає змогу моніторити в режимі реального часу ефективність каналів цифрової взаємодії); - Внутрішні аналітичні модулі ERP/CRM (аналітика в SAP, Microsoft Dynamics)
Інструменти моніторингу цифрових бізнес-процесів	Використовуються для оцінювання того, як цифрові рішення змінюють логістику, управління запасами, документообіг чи обслуговування клієнтів	- Process Mining-платформи: Celonis, UiPath Process Mining, ProM – дозволяють виявляти «вузькі місця» після впровадження цифрових протоколів; - BPM-системи (Business Process Management) – моделювання, контроль та оптимізація бізнес-процесів; - RPA-моніторинг (Robotization Performance Tracking) – для оцінки роботи роботизованих сценаріїв у торгівлі: автоматизації закупівель, обробки замовлень, виставлення рахунків.
Інструменти аналізу клієнтських даних і поведінки покупців	Ключові для підприємств роздрібно́ї торгівлі, сфери e-commerce та омніканальних рішень	- Google Analytics 4 – аналіз поведінки користувачів в онлайн-магазині, конверсій, коридорів продажу; - CRM-аналітика – моніторинг ефективності воронки продажів, персоналізації пропозицій; - Heatmaps – «теплові карти» для виявлення поведінкових патернів; - Voice of Customer-інструменти – платформи опитувань, NPS-аналіз.
Інструменти оцінювання ефективності	Допомагають виміряти результативність	- Omnichannel Analytics: моніторинг переходів між каналами (магазин → сайт → мобільний застосунок → соціальні мережі);

омніканальної взаємодії	поєднання онлайн- і офлайн-каналів	- CDP-рішення (Customer Data Platforms)– збір даних про покупця з усіх каналів і будують єдиний профіль клієнта; - Модулі ERP та POS-систем – оцінка швидкості обслуговування, точності інвентаризації, ефективності логістики
Фінансово-аналітичні інструменти моніторингу	Застосовуються для оцінки того, наскільки цифрові інновації впливають на фінансові результати	- ROI-аналіз цифрових проєктів (індикатори: ROI, NPV, IRR тощо); - Unit-economics-моделювання для e-commerce; - ERP-системи з фінансовими модулями
Big Data та AI-інструменти моніторингу	Спрямовані на глибинний аналіз, прогнозування попиту та виявлення аномалій	- AI-моделі прогнозування (оптимізація запасів, персоналізація цін); - Аналіз аномалій для боротьби з шахрайством у торгівлі; - Big Data-платформи для роботи з великими масивами транзакцій
Інструменти кібермоніторингу та інформаційної безпеки	Необхідні для запобігання ризику витоку даних	- SIEM-системи – моніторинг безпеки та журналів подій; - IDS/IPS-системи – виявлення вторгнень; - Сканери вразливостей (Qualys, Nessus)
Оціночні системи та індекси цифрової зрілості	Дозволяють комплексно виміряти рівень цифровості підприємства	- Digital Maturity Models: Deloitte, McKinsey, PWC; - DESI-методологія (адаптовано для підприємств); - Індекс цифрової трансформації бізнесу (власні внутрішні методики компаній).
KPI-панелі цифрової ефективності	Професійні інструменти для систематизованого моніторингу цифрової адаптації	Типові KPI цифрової трансформації торгівлі: - частка онлайн-продажів; - рівень конверсії в e-commerce; - швидкість обробки замовлень; - точність прогнозу попиту; - скорочення операційних витрат завдяки цифровим інструментам; - швидкість логістичних процесів; - частота повторних покупок; - рівень задоволеності клієнтів.

Ключовим сегментом моніторингу цифрової адаптації є використання аналітичних платформ та систем бізнес-аналітики (Business Intelligence). Інструменти Power BI, Tableau, Qlik Sense та Looker Studio забезпечують інтерактивний аналіз даних, побудову KPI-дешбордів, глибоку аналітику динаміки продажів, структури витрат, поведінки клієнтів та операційної ефективності. Впровадження таких систем дозволяє підприємствам торгівлі здійснювати моніторинг цифрових змін у режимі реального часу, підвищуючи точність управлінських рішень.

Важливу роль відіграють інструменти аналізу та контролю бізнес-процесів, що зазнають трансформації під впливом цифрових рішень. Системи process mining (Celonis, UiPath Process Mining, ProM) дають змогу моделювати реальні процеси, порівнювати їх із нормативними схемами, виявляти «вузькі місця» та втрати продуктивності. Інструменти BPM забезпечують моніторинг і оптимізацію цифрових процесів логістики, документообігу, управління запасами та обслуговування клієнтів.

Таким чином, підприємство може оперативно оцінювати ефективність трансформацій та усувати неефективні елементи процесного ланцюга.

У торгівлі однією з ключових сфер оцінювання цифрової адаптації є аналіз клієнтської поведінки. Застосування Google Analytics 4, CRM-систем, інструментів поведінкової аналітики забезпечує можливість вимірювання глибини цифрової взаємодії з покупцями, точності персоналізації пропозицій, рівня конверсії та повторних покупок. Моніторинг цих показників дозволяє визначати ефективність маркетингових технологій, омніканальних стратегій та системи взаємодії з клієнтом.

Окремим напрямом є оцінювання омніканальної інтеграції, що охоплює аналіз взаємодії між фізичними магазинами, інтернет-платформами та мобільними застосунками. Використання CDP-систем забезпечує побудову єдиного цифрового профілю клієнта, що дає змогу оцінювати результативність переходів між каналами та виявляти точки втрати клієнтів. Крім того, моніторинг процесів через ERP-та POS-системи дозволяє аналізувати швидкість обслуговування, точність інвентаризації та ефективність логістики.

Фінансовий моніторинг ефектів цифрової трансформації здійснюється на основі показників ROI, NPV, IRR, unit-economics, LTV, CAC та маржинального прибутку. Вбудовані аналітичні модулі ERP-платформ дають змогу оцінити прямий фінансовий вплив цифрових ініціатив та визначити економічну доцільність інвестицій у цифрові інструменти.

Подальший розвиток аналітичних можливостей забезпечується через впровадження Big Data-та AI-технологій, що дозволяють здійснювати прогнозування попиту, аналіз аномалій, персоналізацію цін та оптимізацію запасів. Для підприємств торгівлі це є ключовим у формуванні конкурентних переваг та підвищенні точності управлінських моделей.

З огляду на зростання рівня цифровізації, вагомою складовою моніторингу стає оцінювання стану кібербезпеки, яке здійснюється на основі SIEM-систем, інструментів виявлення вторгнень та сканерів вразливостей. Ці інструменти дозволяють знизити ризики, пов'язані з витоками даних, кіберзлочинністю та порушенням безперервності бізнес-процесів.

Завершальним елементом системи моніторингу є оцінювання цифрової зрілості підприємства на основі міжнародних моделей (Deloitte Digital Maturity Model, McKinsey Digital Quotient, DESI-адаптації). Їх використання дозволяє визначити рівень інтеграції цифрових рішень у функціонування підприємства, оцінити стратегічні прогалини та визначити пріоритетні напрями розвитку.

Отже, сформована система інструментів моніторингу ефективності цифрової адаптації підприємств торгівлі забезпечує комплексну оцінку впливу цифрових технологій на всі ключові сфери діяльності. Її використання сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, зміцненню конкурентних позицій, формуванню клієнтоорієнтованої моделі розвитку та забезпеченню економічної стійкості підприємства в умовах цифрової трансформації.

НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ФІНАНСОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВА

Циганок О.Д., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

У процесі трансформації сучасного бізнес-середовища цифровізація поступово стає ключовим чинником розвитку фінансового управління підприємств. Динаміка ринкових змін, збільшення конкурентного тиску та ускладнення фінансових процесів зумовлюють необхідність активізації цифрових рішень, які забезпечують комплексне та оперативне управління фінансовими ресурсами. Цифрова трансформація фінансового управління відкриває для підприємств можливість переходу від традиційних процедур до інтелектуальних і технологічно удосконалених систем прийняття рішень.

Основні напрями цифровізації фінансового управління передбачають впровадження інформаційно-аналітичних платформ, використання технологій штучного інтелекту, автоматизацію моніторингових процесів, розвиток електронної взаємодії та інтеграцію фінансових операцій у єдиний цифровий простір. Важливими компонентами цього процесу є застосування інструментів прогностичної аналітики, цифрових моделей планування, електронних платіжних систем, систем бюджетування та рішень із використанням хмарних технологій. Сукупність таких інструментів дозволяє, наприклад, підвищити точність фінансових розрахунків, оптимізувати структуру витрат та прискорити доступ до релевантної інформації. Проте реальна реалізація цифрових змін у фінансовому управлінні залишається складним процесом. Окремі фактори не лише сповільнюють темпи цифровізації, а й формують бар'єри, які заважають підприємствам повноцінно використовувати потенціал сучасних технологій у фінансовому управлінні. Одночасно цифрова трансформація відкриває й нові можливості для підвищення ефективності фінансових рішень, зменшення витрат та формування результативних фінансових потоків. Використання інтелектуальних цифрових інструментів дає змогу автоматизувати прості операції, покращити якість фінансового контролю, прискорити реакцію на зміни ринкових умов та, загалом, підтримувати стратегічне планування на основі аналітичних даних. Завдяки поєднанню цифрових технологій та системи фінансового управління підприємство має можливість формувати більш адаптовану до вимог сьогодення фінансову систему. Цифровізація фінансового управління – це поетапний процес, який охоплює процедури залучення цифрових інструментів, підвищення цифрових компетентностей персоналу, створення єдиного інформаційного простору. За такої моделі підприємство здатне посилити конкурентні позиції та забезпечити довгостроковий результат.

Інформаційні джерела:

1. Мандич О.В., Бабко Н.М., Колодненко Н.В., Устік Т.В. (2022). Формування digital-стратегії компанії. Український журнал прикладної економіки та техніки. Том 7. № 4. С. 10-15. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-1>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ НА ОБ'ЄКТАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Чаговець В.В., канд. екон. наук, доц.

Височин П.О., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Проведення організаційно-технічних заходів щодо захисту інформації на об'єктах інформаційної діяльності є важливим чинником забезпечення захисту інформації від витоку технічними каналами.

Головними організаційними заходами слід вважати: залучення до робіт для захисту інформації організацій, що мають ліцензії відповідних органів на діяльність в області технічного захисту інформації; категоризацію та атестацію об'єктів інформаційної діяльності; використання на об'єктах сертифікованих технічних засобів прийому, обробки, зберігання й передачі конфіденційної інформації та допоміжних технічних засобів і систем; встановлення контуру захисту навколо об'єктів; організацію контролю та обмеження доступу на об'єкти. Технічні заходи дозволяють закрити канали витоку інформації, використовуючи спеціальні технічні та апаратно-програмні засоби, а також завдяки реалізації певних технічних рішень [1, 2].

Враховуючи актуальність даного питання, було поставлено за мету розробити повний набір організаційно-технічних заходів для захисту інформації в мережі відділень банку з урахуванням специфіки банківської діяльності (забезпечення конфіденційності персональних та фінансових даних клієнтів, транзакцій, електронних підписів тощо) для низки міст (рис.).

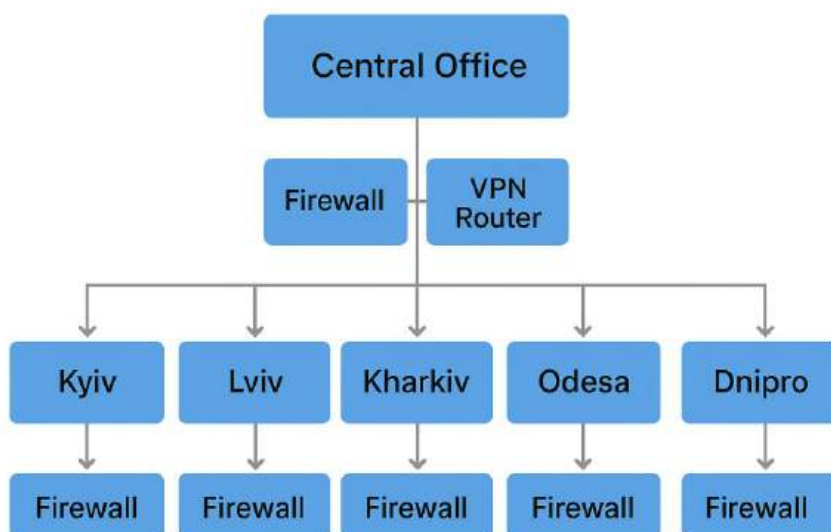


Рис. Зіркоподібна архітектура мережі

Для досягнення поставленої мети розроблено алгоритм дій щодо організаційно-технічних заходів із захисту інформації:

1. Розробка політик та документації:

- розробка та опрацювання наказу зі створення системи захисту інформації;

- розробка нормативних документів, що регламентують безпеку.

2. Навчання персоналу:

- організація навчання;
- підвищення обізнаності обслуговуючого персоналу та користувачів у питаннях безпеки.

3. Планування безпеки:

- планування заходів безпеки;
- призначення відповідальних осіб за забезпечення безпеки.

4. Управління доступом:

- обмеження та розмежування доступу до об'єктів та ресурсів системи для різних користувачів;
- забезпечення фізичної безпеки (охорона комп'ютерних систем; правильний вибір місця розташування обчислювальних центрів).

5. Вибір та застосування апаратних засобів:

- вибір фізичних пристроїв, таких як фаєрволи, токени, смарт-карти, маршрутизатори для забезпечення конфіденційності та цілісності інформації;
- застосування апаратних засобів.

6. Вибір та застосування програмних засобів:

- встановлення антивірусів, фаєрволів та інших програм, що допомагають виявляти та знешкоджувати шкідливе програмне забезпечення.

7. Створення та атестація комплексів технічних засобів:

- створення комплексів технічного захисту інформації на об'єктах інформаційної діяльності.
- контроль та моніторинг використання фаєрволів для фільтрації мережевого трафіку та забезпечення доступу до ресурсів системи;
- атестація комплексів технічного захисту інформації.

У результаті роботи описано архітектуру мережі банку, проаналізовано активи, визначено потенційні загрози, політики, дії з навчання персоналу, технічні рішення з планування мережевої архітектури та її сегментації, вибору обладнання, програмного забезпечення, створення комплексної системи технічного захисту інформації, а також план моніторингу та реагування на інциденти, рекомендації з атестації комплексу технічних засобів.

Інформаційні джерела

1. Закон України "Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах" [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>.

2. Ярутіч А. Захист інформації від витоку технічними каналами // International Electronic Scientific Journal "Science Online" [Електронний ресурс]. – URL: <https://nauka-online.com/publications/publications-category/national-security/>.

3. Лугівська Л. Захист особистої інформації та приватності з використанням інновацій та новітніх наукових досягнень // Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал, 2024, №12. [Електронний ресурс]. – URL: <https://nauka-online.com/publications/jurisprudence/2024/12/09-18/>.

Секція 6

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТНИХ СЦЕНАРІЇВ

СПЕЦИФІКА ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО БІЗНЕСУ ТА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ В УКРАЇНІ

Андросова Т.В., канд. екон. наук, проф.

Кулініч О.А., канд. екон. наук, доц.

Самедов Н.І., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Аналіз вітчизняних та зарубіжних джерел доводить, що на сучасному етапі розвитку економіки не існує загальноприйнятого підходу до визначення високотехнологічних галузей та компаній [1]. Зазвичай замість сутнісного визначення високотехнологічного бізнесу наводиться перерахування нових та прогресивних технологій сучасності, а також наукомістких галузей промисловості таких, як: інформаційні, нано-, когно- та біотехнології, нова медицина, високі гуманітарні технології, екологія, природокористування, нові матеріали, мікроелектроніка, роботобудування, аерокосмічна промисловість тощо. [2; 3]. На нашу думку, це бізнес, який більшою мірою залежить від знань та ноу-хау і меншою мірою від доступності сировини та інших матеріальних ресурсів. Слід виокремити ряд особливостей, які визначають його відмінність від традиційних видів бізнесу та специфіку системи управління цим бізнесом:

1. Зростаюча прибутковість високотехнологічного бізнесу та закріплення споживачів за певною продукцією, що розглядається на базі закону зростаючої прибутковості цього бізнесу і доповнюється класичним підходом А. Маршалла щодо розвитку в умовах економіки індустріального типу [4]. Наприклад, удосконалення ринку операційних систем персональних комп'ютерів.

2. Високі ризики. Діяльність у високотехнологічному бізнесі пов'язана з високим рівнем ризику, що зумовлений великою невизначеністю перспектив розвитку технологій, складністю передбачення та розробки технологічних форсайтів. Серед інших факторів ризику у сфері high-tech необхідно відзначити

значний обсяг науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (R&D), а також монопольну чи олігопольну структуру високотехнологічних галузей. Однак, високі ризики виправдані тим, що переможець технологічних перегонів «отримує все».

3. Конкуренція за принципом «переможець отримує все». Головна особливість високотехнологічних галузей з погляду формування стратегії та системи управління – відсутність правил гри, що спричиняє як ризики, так і нові можливості для бізнесу. Тому одним із стратегічних завдань високотехнологічного бізнесу є прагнення встановити в галузі нові правила та свій домінуючий дизайн або технологічний стандарт, який сприятиме функціональній сумісності різних продуктів. Володіння галузевими стандартами дозволяє отримувати доходи, які не можна отримати за рахунок іншого типу конкурентної переваги. Відповідно, у багатьох галузях розгортається конкурентна боротьба за стандарти. Контроль над стандартом означає, що чим більше людей і компаній використовують їхній продукт або технологію, тим ціннішою вона стає для всіх інших. Це створює високі бар'єри для входу конкурентів і забезпечує довгострокове домінування на ринку (табл. 1).

Таблиця 1 – Компанії, успіх яких тісно пов'язаний з контролем над стандартами

№	Назва компанії	Сфера діяльності
1.	Microsoft	операційні системи Windows
2.	Intel	мікропроцесори ПК
3.	Matsushita	відеомагнітофони VHS
4.	Sun Microsystems	мова програмування для веб-сайтів Java
5	Apple	стандарти користувацького інтерфейсу та екосистеми в мобільних пристроях iOS та формат контенту iTunes/AAC
6	Google	стандарти пошуку в Інтернеті, а також операційна система Android для мобільних пристроїв
7	Adobe	стандарти цифрових форматів, таких як PDF для документів та PostScript для друку, а також програмне забезпечення для творчої індустрії
8	Qualcomm	стандарти технологій мобільного зв'язку, особливо CDMA та ліцензування патентів для 4G/5G
9	Cisco	стандарти мережевого обладнання та протоколів для Інтернету і корпоративних мереж

4. Парадигма відкритих інновацій та платформні екосистеми. Упродовж більшої частини XX ст. у корпоративному світі працювала парадигма закритих інновацій. Її суть зводилася до того, що високотехнологічні компанії самі здійснювали всі етапи створення та просування новинок на ринок. Вони висували та розробляли власні науково-технічні ідеї, створювали на їх основі нові продукти, виходили з ними на ринок і далі займалися їх поширенням та

підтримкою. У рамках цієї парадигми внутрішні корпоративні НДДКР були не тільки стратегічним активом компанії, а й бар'єром, що перешкоджає появі в галузі нових конкурентів.

Специфіка функціонування високотехнологічного бізнесу в Україні (переважно ІТ-індустрії) визначається унікальним поєднанням глобальної орієнтації, високого кадрового потенціалу та необхідності адаптації до умов війни й економічної нестабільності.

Основу високотехнологічного бізнесу в Україні традиційно становить ІТ-аутсорсинг, тобто надання послуг із розробки програмного забезпечення, тестування, підтримки клієнтам із США та ЄС.

Більша частина доходу генерується від іноземних замовників, що робить ІТ-галузь важливим валютним донором економіки.

Переважає більшість фахівців працює як фізична особа-підприємець за 3-ю групою оподаткування, що забезпечує компаніям гнучкість, а фахівцям – порівняно низьке податкове навантаження.

Хоча сервісні компанії залишаються важливими, зростає роль продуктових компаній, які створюють власні програмні продукти для продажу, та стартап-екосистеми. Цей сегмент є більш інноваційним і менш залежним від зовнішніх замовлень [5].

Україна відома великою кількістю кваліфікованих фахівців з технічною освітою, особливо у сферах розробки, Data Science та кібербезпеки. Це забезпечує конкурентоспроможність на глобальному ринку.

З 2022 року функціонування високотехнологічного бізнесу відбувається в умовах постійної невизначеності та адаптації:

- компанії інвестували значні ресурси у забезпечення безперервності бізнесу, включаючи релокацію співробітників у безпечні регіони України або за кордон, та організацію роботи в умовах відключень електроенергії генераторами та Starlink;

- військова мобілізація фахівців впливає на кадрову доступність, змушуючи фірми шукати баланс між виконанням контрактів та обов'язком перед державою;

- після пікового зростання експорт ІТ-послуг зіткнувся з труднощами через загальну економічну рецесію у світі та зменшення кількості нових замовлень, особливо в сервісному сегменті;

- зростання кількості фахівців, що працюють із-за кордону, та розширення компаніями закордонних офісів посилює конкуренцію за висококваліфіковані кадри.

Незважаючи на сучасні виклики, український хай-тек демонструє високу стійкість та адаптивність, що буде напрямом наших подальших досліджень.

Інформаційні джерела:

1. Андросова Т. В., Кулініч О. А., Кухар М. О. Високотехнологічні підприємства як чинник сталого розвитку економіки. Інформаційні технології в сучасному світі: Міжнар. наук.-практ. конф. (29 квітня 2025 р.)/ ДБТУ. – Харків, 2025. С. 144-147.

2. Science, technology and innovation in Europe, European Communities, 2008. URL : http://www.eurosfair.prdd.fr/7pc/doc/l205427572_ks_em_08_001_en.pdf.

3. Андросова Т. В., Кулініч О. А., Сукачова С. М. Бізнес-стратегія українського підприємства в рамках концепції економіки замкненого циклу ЄС. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. №. 11. С. 1-22. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13917391>

4. Arthur W.B. Increasing Returns and the New World of Business. Harvard Business Review. 1996. July-Aug. P. 100-109.

5. Кулініч О. А., Андросова Т. В. Привабливість стартапекосистеми України для світових інвесторів. Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи: Міжнар. наук.-практ. конф. (7 червня 2024 р.) ДБТУ. Харків. 2024. С. 260-263 URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/56162/1/konf_ROZVYTOK_BIZNESU_24-260-262.pdf

РОСІЙСЬКА АГРЕСІЯ ТА ГЕОПОЛІТИЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНИ: ІСТОРИЧНІ, ПРАВОВІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВИМІРИ

Варипаєв О.М., канд. філос. наук, доц.

Міносян А.С., канд. іст. наук, проф.

Державний біотехнологічний університет

Поточна російська агресія стала каталізатором не лише безпекового зсуву у Європі, а й докорінної трансформації української політичної суб'єктності, правової аргументації та стратегічних орієнтирів держави, відтак науковий аналіз цієї динаміки потребує поєднання історико-цивілізаційного, правового та геополітичного підходів із фокусом на еволюції громадянської ідентичності, новій конфігурації західної стратегії та імперській природі російської політики, яка обумовила геноцидальні практики на окупованих територіях [6, с. 95; 5, с. 467]. У цьому контексті дослідницька література останніх років доволі переконливо показала, що українська стійкість і здатність до опору виростають із довготривалих процесів соціальних трансформацій, які перетворили «пострадянську» Україну на консолідовану політичну націю з виразним курсом гіперєвропеїзації та правомірної самооборони відповідно до ст. 51 Статуту ООН. Дві фази війни (з 2014 р. і з 2022 р.) лише пришвидшили водночас громадянське та соціальне конструювання української ідентичності.

Водночас, і з наукової, і з політико-правової перспективи агресія є не «конфліктом двох пострадянських республік», а зіткненням двох несумісних парадигм, ліберально-демократичної, де суверенітет і верховенство права мають засадниче значення, та силової реваншистської, що апелює до «права сили», ядерного шантажу і відмови визнавати незалежну суб'єктність України. Отже, відлік агресії коректно вести з 2014 року, коли окупація Криму й гібридна війна в Донбасі стали ідеологічною відповіддю на Революцію Гідності та суспільний запит на демократію.

Комплекс різноманітних чинників (історичні травми, досвід горизонтальної самоорганізації, а також позитивна візія майбутнього в межах євроатлантичної спільноти) пояснює феномен української стійкості, яка, є

автентичним процесом, що виростає з мережі довіри й не підлягає штучному конструюванню зовні. Свобода, як базова цінність, децентралізація та горизонтальні мережі громадян і волонтерів постають ключовими джерелами здатності суспільства витримувати шок війни і трансформуватися.

У політико-стратегічному вимірі це знайшло відображення в тому, що Україна перестала бути «німим субальтерном» між двома центрами сили: повномасштабне вторгнення, породивши стан онтологічної тривоги, спричинило радикальну зміну самоопису української державності, а саме остаточне відкидання російського нарративу «спільної ідентичності» і водночас утвердження суб'єктності у відносинах із ЄС, що символічно зафіксовано наданим статусом кандидата в червні 2022 р. [1, с. 646–647].

На рівні внутрішньої соціології війни спостерігаємо прискорення демократичних змін: показники самоідентифікації, довіри та участі розвиваються не лінійно, а стрибкоподібно. Важливим є спроможність громадянського суспільства виконувати «запобіжну» функцію щодо ризиків надмірної централізації, інформаційного контролю чи відкладання реформ, що притаманні умовам воєнного стану.

Саме ці обставини конвертувалися у новий формат взаємодії між державою та суспільством, де суспільна енергія, від добровольчих формувань до розгалужених волонтерських ланцюгів, підпирає формальні інституції, а ціннісна вісь «свободи і гідності» стає інтегративним ресурсом опору та відбудови. Підтримання реформ децентралізації, розширення можливостей самоврядування на найнижчих рівнях і включення суспільства в процеси євроатлантичної інтеграції мають не декларативний, а практично-стійкісний сенс [2, с. 523].

Якщо змістити оптику до історико-стратегічного горизонту, то «українське питання» в західній політиці постає як перевірка здатності Заходу подолати колоніальні уявлення про «сфери впливу», а також як тест на послідовність у підтримці національно-визвольних змагань і проєкту модерної української державності. У межах цього тесту розгортається не тільки безпекова перебудова Європи, але й нова конфігурація лідерства, що включає перспективи членства України в ЄС і НАТО та формування європейської оборонної ініціативи з провідною роллю Києва, покликаної довгостроково стримувати ризики великої війни на континенті [4, с. 1477–1479].

У правовому вимірі це означає, що кваліфікація системних злочинів Росії (агресії, депортацій, тортур, сексуального насильства, знищення культурної спадщини) як злочинів міжнародного характеру ймовірно отримає не лише інституційне наповнення (міжнародні та гібридні механізми правосуддя), але й матиме нормотворчі наслідки для зміцнення режимів санкцій, репарацій та безпекових гарантій [3, с. 1196]. Стратегічна проєкція розвитку узгоджується із логікою «агентного самоствердження» України в системі міжнародних відносин і «відокремлення» від російської колоніальної матриці. Таким чином, можна сформулювати аналітичні висновки про те, що геополітична трансформація України є не вторинною реакцією на зовнішній тиск, а наслідком накопиченого внутрішнього капіталу свободи, солідарності та інституційних реформ. Тим

самим підтверджується теза про консенсусну громадянську націю та гіперевропеїзацію як наративи, зміцнені війною.

Західна стратегія щодо «українського питання» поступово звільняється від політики умиротворення імперського реваншизму, і водночас від підміни права «геополітичними компромісами», що прямо кореспондує з необхідністю інституційного закріплення українського членства в євроатлантичних структурах як елемента довгострокового миру [4, с. 1478].

Повномасштабне вторгнення слугує критичною «точкою біфуркації», в якій українська суб'єктність оприямилася і для ЄС, і для самої Росії: перший визнав Україну «членом європейської родини» (кандидатський статус), а друга була змушена переписати власний дискредитований дискурс «спільності», оскільки наратив «руського мира» втратив переконливість перед фактом загальнонаціонального спротиву [1, с. 646–647].

Водночас, щоб уникнути редукаціонізму, варто застерегти: «воєнна демократія» породжує ризики концентрації влади та інформаційного контролю, але саме сильне громадянське суспільство здатне їх амортизувати, забезпечуючи «вікно можливостей» для післявоєнних реформ, від правосуддя до місцевого самоврядування [Zelenko, 2023, с. 10–11].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що російська агресія, маючи імперсько-колоніальний генезис і геноцидні практики, спричинила не обвальне руйнування, а прискорене «дозрівання» української нації, її правових аргументів та стратегічної уяви: історична пам'ять і правова культура спрямовують суспільство до «історичної справедливості», а інституційна логіка до незворотної інтеграції в ЄС. Така позиція є виявом власної агентності, де етика свободи та гідності об'єднується з позитивним правом і західною стратегією стримування та розширення демократії. Саме тому найефективнішою відповіддю на агресію є поєднання юридичної відповідальності агресора, довгострокових безпекових гарантій і макрополітики відбудови, що укріплює не лише державу, а й мережі громадянської взаємодії та локальної самодостатності, інтеграцію тих стратегій, які забезпечать Україні здатність не просто вистояти, а й переформатувати геополітичну архітектуру регіону.

Інформаційні джерела:

1. Bossuyt F., Amoris L., Riabchuk M. The Subaltern Strikes Back, or How Ukraine is Claiming Agency from Russia and the European Union. *European Security*. 2024. Vol. 33, № 4. P. 644–664. URL: <https://doi.org/10.1080/09662839.2024.2410011>
2. Kudlenko A. Roots of Ukrainian Resilience and the Agency of Ukrainian Society before and after Russia's Full-Scale Invasion. *Contemporary Security Policy*. 2023. Vol. 44, № 4. P. 513–529. URL: <https://doi.org/10.1080/13523260.2023.2258620>
3. Міносян А.С., Варипаєв О.М. Геноцид українського народу як визначальний фактор російської імперської політики. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 4(22). С. 1194–1208. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-1194-1208](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-1194-1208)
4. Міносян А.С., Варипаєв О.М. Західна стратегія та українське питання: історичний досвід, реалії, перспективи. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 4(34). С. 1476–1489. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4\(34\)-1476-1489](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4(34)-1476-1489)

5. Minosian A., Varypaiev O. Russian Aggression and Existential Challenges of the Modern World: Ukrainian Context. *Selected Papers of VI International Conference on European Dimensions of Sustainable Development*. Kyiv, 2024. P. 466–470. URL: <https://doi.org/10.24263/EDSD-2024-6-52>

6. Міносян А., Варипаєв О., Юрченко Л. Російська імперська політика і українське питання. *Національна пам'ять (на вшанування жертв тоталітаризму): збірник наукових праць*. Львів: Друкарня ЛНМУ імені Данила Галицького, 2023. с. 94–97. URL: http://doi.org/10.31219/osf.io/wyph2_v1

ФІЛОСОФСЬКО-ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Варипаєв О.М., канд. філос. наук, доц.

Міхнєва П.В., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

В останні роки сталий розвиток став безумовним правилом, що підкріплюється загостренням екологічних, економічних та соціальних проблем. Сталий розвиток можна визначити як цілісний підхід, що поєднує в собі економічне зростання, збереження навколишнього середовища та соціальну справедливість. Зараз, під час проблем пов'язаних зі змінами в кліматі, соціальною та гендерною нерівністю цей напрям став важливим для захисту довгострокового здоров'я планети та добробуту людини. На фоні цього сталий розвиток став одним з головних принципів у веденні бізнесу та політики. Його стали розглядати як рушійну силу для інновацій та стратегічного планування [1, с. 1]. Принцип сталого розвитку інтегрується в маркетинг через рекламу, соціальні мережі та вебсайти електронної комерції для просування етично виробленої продукції та ініціатив соціального впливу. Попит споживачів на сталу продукцію лише посилює цей тренд: за даними звіту PwC 2024 року, 80% споживачів готові платити до 9,7% більше за товари, вироблені чи постачені з урахуванням екологічних стандартів. У відповідь бренди все активніше застосовують таргетовану рекламу, екологічне маркування, прозорі звіти та контент, створений користувачами, щоб ефективно залучати та впливати на етично свідому аудиторію [1, с. 2].

У цьому контексті особливого значення набуває осмислення філософсько-етичних вимірів цифрового маркетингу як інструменту досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР). Проблема постає у балансі між правами споживачів, економічними інтересами та етичними нормами, а не тільки в ефективності інноваційних технологій. Можна сказати, що маркетинг, який орієнтується на цілі сталого розвитку має розглядатися не як засіб нав'язування використання, а як інструмент просування соціальних цінностей. [1, с. 15].

Одним із напрямів цифрового маркетингу є його вплив на масову свідомість через алгоритми штучного інтелекту, персоналізовану рекламу та аналіз великих даних. Ці технології відкривають нові горизонти для бізнесу, але водночас створюють низку етичних ризиків, пов'язаних із приватністю, маніпуляціями та дискримінацією. Системи на базі штучного інтелекту можуть вирішувати, чи буде певна людина прийнята на роботу, чи отримає вона підвищення та, чи приймуть прохання в наданні кредиту, а також які оголошення та новини бачать споживачі. Ці алгоритмічні рішення можуть мати несправедливі негативні наслідки або навіть порушувати права людини. Наприклад, у дослідженні «The (Un-)Sustainability of Artificial Intelligence in Online Marketing» підкреслюється, що неконтрольоване використання ШІ у рекламі може створювати ситуацію прихованого впливу на вибір споживача, знижуючи рівень його автономії. У висновках зазначається, що наразі використання ШІ в маркетингу швидше є перешкодою, ніж можливістю в сталому розвитку. [2, с 5]. Саме тому необхідно формувати філософське підґрунтя цифрових маркетингових стратегій, що забезпечувало б поєднання ефективності й етики.

Філософська традиція пропонує низку орієнтирів для розв'язування цих проблем. Зокрема, в рамках етики відповідальності Г. Йонаса підкреслюється обов'язок людства враховувати довгострокові наслідки своїх дій для майбутніх поколінь. У сфері маркетингу це означає перехід від короткострокового прибутку до довгострокових стратегій, що відповідають цілям сталого розвитку. Як показує огляд «Минуле, сьогодення та майбутнє маркетингу сталого розвитку», найуспішніші компанії поступово інтегрують принципи екологічності, прозорості та соціальної відповідальності у свої бізнес-моделі, що забезпечує їм конкурентні переваги. [3, с. 3-4] Таким чином, філософсько-етичний підхід допомагає розглядати цифровий маркетинг не лише як технологічний інструмент, а і як культурний механізм трансформації соціальних відносин. Дослідження соціального маркетингу показали, що ефективне використання комунікаційних платформ дозволяє впливати на поведінкові моделі населення, стимулювати відповідальне споживання та підтримувати стійкі ініціативи. [4, с. 1-2].

Прикладом є така компанія, як Patagonia, яка у 2011 році запустила кампанію «Не купуй цю куртку», спрямовану на підвищення обізнаності про вплив споживання продукції на навколишнє середовище. Ця кампанія закликала споживачів споживати свідомо, ремонтувати та повторно використовувати одяг замість бездумної купівлі нових товарів. Всупереч тому, що кампанія закликала не купувати їхній продукт, це призвело до 30% збільшення продажів, оскільки споживачі оцінили чесність бренду та відданість принципам сталого розвитку. Unilever також запустила кампанію Project Sunlight, спрямовану на заохочення споживачів до більш свідомого способу життя, як частину своєї стратегії сталого розвитку. У 2014 році компанія підписала угоду з The Guardian на суму понад 1 мільйон фунтів стерлінгів на створення інтегрованих маркетингових кампаній, що поєднують брендовані повідомлення з мультимедійним редакційним контентом. У цій кампанії

використовувалися цифрові технології для поширення повідомлень про сталий спосіб життя, залучаючи споживачів до ініціатив, спрямованих на зменшення їхнього впливу на навколишнє середовище [3, с. 3].

Отже, бренд стає не просто постачальником продукту, а носієм певної філософії, яка резонує з цінностями споживачів. З філософського погляду, можна сказати, що етичні норми повинні використовуватися на всіх етапах розробки та створення продукту, сам продукт повинен служити суспільним цілям, а не лише комерційним [6, с. 163].

Ще однією важливою філософською категорією в цьому контексті є концепція свободи вибору. З одного боку, цифровий маркетинг розширює можливості поінформованого споживача, надаючи йому доступ до даних про екологічність та соціальну значущість продуктів. З іншого боку, маніпулятивні стратегії можуть обмежувати цю свободу, створюючи ілюзію вибору.

Це вимагає від бізнесу розробки етичних стандартів, заснованих на принципах прозорості та правдивості інформації. Як наголошують дослідники, відповідальне впровадження цілей сталого розвитку в маркетингову практику позитивно впливає не лише на імідж компанії, але й на рівень довіри та лояльності клієнтів. [5, с. 1-2].

Особливої уваги заслуговує питання глобальної справедливості. Цифровий маркетинг, орієнтований на цілі сталого розвитку, повинен враховувати не лише інтереси західних споживачів, але й потреби вразливих груп у країнах, що розвиваються [7, р. 246]. У цьому контексті виникає питання філософії справедливості, яка дозволяє критично оцінювати маркетингові стратегії з погляду рівного доступу до ресурсів та можливостей.

Таким чином, цифровий маркетинг може і повинен стати інструментом реалізації цілей сталого розвитку, але лише за умови врахування його філософських та етичних аспектів. Він здатний формувати нову культуру споживання, зосереджену на відповідальності, прозорості та повазі до свободи вибору. Філософський аналіз дозволяє розглядати маркетинг не лише як сферу економічної вигоди, а і як частину соціального діалогу про майбутнє людства та планети.

Інформаційні джерела:

1. Rosário A. T., Dias J. C. The Role of Digital Marketing in Shaping Sustainable Consumption: Insights from a Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2025. Т. 17, № 17. С. 7784. URL: <https://doi.org/10.3390/su17177784> (дата звернення: 03.10.2025).

2. The (Un-)Sustainability of Artificial Intelligence in Online Marketing: A Case Study on the Environmental, Social and Economic Impacts of Personalized Advertising / G. Marken, V. Frick, F. Schmelzle, A. Meyer. Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), 2024. 64 p. (IÖW Text Series; 228/24). ISBN 978-3-940920-33-1. URL: https://www.ioew.de/fileadmin/user_upload/IOEW_SR_228_The__Un-_Sustainability_of_Artificial_Intelligence_in_Online_Marketing.pdf

3. The past, present, and future of sustainability marketing: How did we get here and where might we go? / K. White та ін. *Journal of Business Research*. 2025. Т. 187. С. 115056. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024. P. 1-10>. (дата звернення: 03.10.2025).

4. Domegan C. Social marketing and behavioural change in a systems setting. *Current Opinion in Environmental Science & Health*. 2021. Т. 23. С. 100275. URL: <https://doi.org/10.1016/j.coesh.2021.100275> (дата звернення: 03.10.2025).

5. Chi H.-K., Phan H.-T. Revealing the Role of Corporate Social Responsibility, Service Quality, and Perceived Value in Determining Customer Loyalty: A Meta-Analysis Study. *Sustainability*. 2025. Т. 17, № 10. С. 4304. URL: <https://doi.org/10.3390/su17104304> (дата звернення: 03.10.2025).

6. Малюк Л. П., Варипаєв О. М. Соціально-історичний розвиток потреб у парадигмі формування сфери послуг. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: збірник наук. пр. Харків: ХДУХТ, 2019. Вип. 1 (29). С. 159–169. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3265693>

7. Varypaiev, O., Hhumeniuk, S., Kotun, K., Volskyi, D., & Vernudina, I. (2025). AI Philosophy: Challenges to Man's Identity and Moral Norms. *International Journal on Culture, History, and Religion*, 7(S11), 242-255. <https://doi.org/10.63931/ijchr.v7iS11.194>

СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КИТАЮ В НОВУ ЕПОХУ

Дроботюк О.В., канд. екон. наук

Інститут сходознавства ім. А.Ю. Кримського НАН України

У 2016 році Китай ухвалив Національний план реалізації Порядку денного у сфері сталого розвитку ООН до 2030, який передбачає активну інтеграцію Цілей сталого розвитку (ЦСР) у стратегічні програми та політики. Під керівництвом Сі Цзіньпіна було створено міжвідомчий механізм координації ЦСР та узгодження з п'ятирічними планами. Зокрема, 13-й п'ятирічний план (2016–20) містив зобов'язання щодо «активного впровадження Програми сталого розвитку до 2030 року», що сприяло синергії між глобальною повісткою й середньо- та довгостроковими стратегіями розвитку Китаю. Урядові відомства трансформували ЦСР у конкретні завдання в економічній, соціальній та екологічній сферах і розробили відповідні плани та стратегії [1, с.12].

13-та п'ятирічка запровадила орієнтовану на людей концепцію інноваційного, скоординованого, екологічного, відкритого та спільного розвитку. Важливим у забезпеченні сталого розвитку є міжнародна стратегія, так у 2019 році Китай приєднався до ініціативи ООН із реалізації партнерства «Пояс і Шлях»–«Цілі сталого розвитку», продемонструвавши намір узгодити свої глобальні інфраструктурні проєкти з ЦСР.

14-й п'ятирічний план (2021–25) визначив пріоритетними сталий розвиток та макроекономічну стабільність, наголошуючи на поліпшенні добробуту та зменшенні внутрішніх диспропорцій шляхом екологічних оновлень, зеленого зростання, цифровізації та підвищення рівня життя, зокрема у сільській місцевості. Спираючись на досягнення 13-го п'ятирічного плану у боротьби з бідністю, було встановлено нові цілі для подолання відносної та багатовимірної бідності [2].

Китай дотримується інноваційної, скоординованої, екологічної, відкритої та інклюзивної моделі розвитку, яка тісно пов'язана з ЦСР, тому 15-й п'ятирічний план (2026–30) охоплюватиме пріоритет «високоякісного розвитку», наголошуючи на структурній трансформації, технологічному оновленні, екологічній стійкості та соціальній справедливості, а також стратегії «подвійної циркуляції». З огляду на економічний масштаб Китаю та його глобальні взаємозв'язки, успішна реалізація цих пріоритетів буде мати вирішальне значення для спільного досягнення ЦСР [3].

Загалом імплементація ЦСР у національні плани Китаю базується на семи офіційних підходах: синергія стратегій, інституційні гарантії, соціальна мобілізація, вкладення ресурсів, управління ризиками, міжнародне співробітництво, а також нагляд і контроль [1]. Враховуючи ці підходи, модель імплементації ЦСР охоплює три політичні рівні: *філософія розвитку* (стратегічне бачення), *інституційні гарантії* (взаємодія державних інституцій задля синергії ЦСР та національних планів), *міжнародна стратегія* (глобальна кооперація для обміну та просування китайського досвіду) (табл. 1).

Таблиця 1 – Модель імплементації ЦСР в Китаї

Політичний аспект	Концепція та механізм	Значення для імплементації ЦСР
Філософія розвитку	Концепція інноваційного, скоординованого, зеленого, відкритого, спільного розвитку	Стратегічне планування та забезпечення узгодженості зі сталістю
Інституційна гарантія	Міжвідомчий координаційний механізм (43 департаменти)	Забезпечення вертикального та горизонтального узгодження політики між центральним та місцевими урядами
Міжнародна стратегія	Ініціатива «Один пояс, один шлях» та «Ініціатива глобального розвитку у нову епоху»	Інструмент для прискорення прогресу ЦСР та просування китайського досвіду розвитку на глобальному рівні

Джерело: узагальнено автором [1; 3; 4]

Оцінку ефективності реалізації 13-го та 14-го п'ятирічних планів у контексті ЦСР доцільно здійснювати через показники Індексу цілей сталого розвитку [5]. Так у період 2000-2024 Китай демонструє значний, але нерівномірний прогрес у досягненні ЦСР: реалізація соціальних та економічних цілей (зокрема ЦСР 1-4, ЦСР 8 та ЦСР 9) прискорилося в 2010–2020 рр. на тлі стрімкого зростання ВВП і масштабних інфраструктурних інвестицій. Урядова політика в галузі зеленої енергії та зниження вуглецевої інтенсивності сприяли поліпшенню ЦСР 7. Проте окремі цілей, пов'язані з довкіллям та рівністю, зокрема ЦСР 10, ЦСР 12 та ЦСР 13–15, свідчать про незначне просування: абсолютні викиди й тиск на екосистеми зберігаються, ефективність використання ресурсів залишається обмеженою, а регіональні та місько-

сільські диспропорції – невирішеними. Доступ до освіти та медичного обслуговування покращився, проте зберігаються гендерні та інші нерівності.

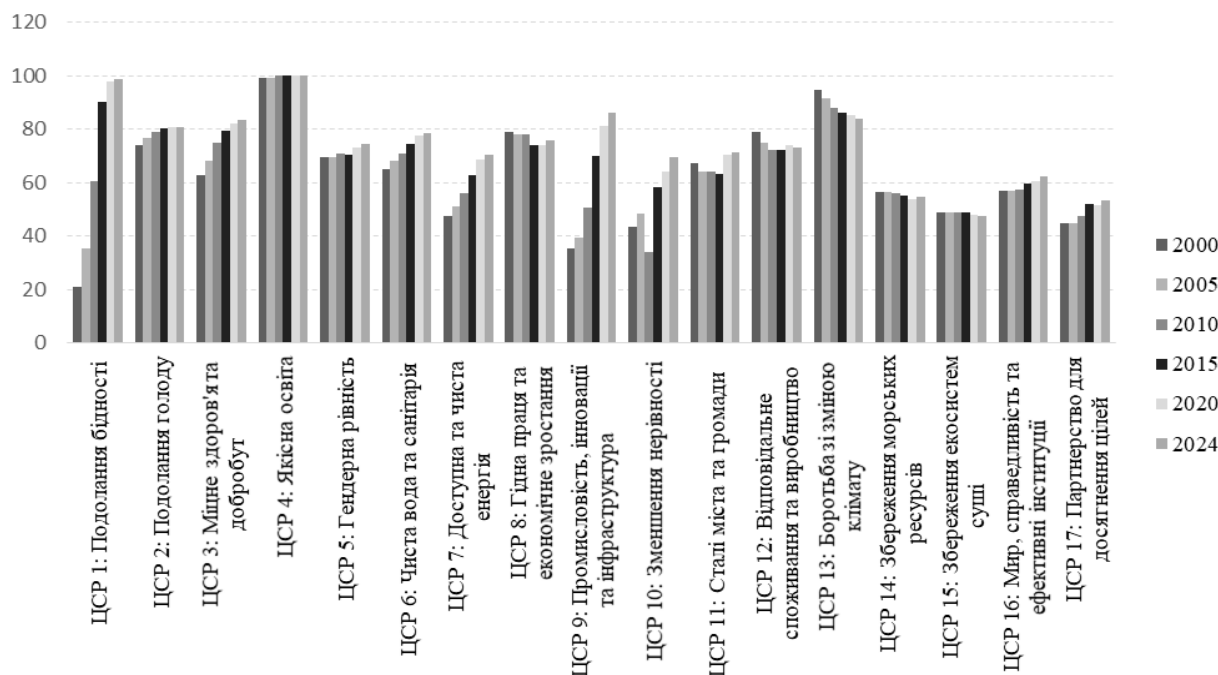


Рис. 1. Прогрес Китаю у досягненні Цілей сталого розвитку ООН

Джерело: побудовано автором на основі бази даних Sustainable Development Report [5]

За підсумками 2024 року, згідно зі звітом Sustainable Development Report 2025, Китай досяг наступних цілей: подолання бідності та якості освіти. Проте залишаються незначні виклики у забезпеченні чистою водою та санітарії, а також у створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохопній і сталій індустріалізації та інноваціям. Критичні виклики Китай має у реалізації ЦСР 14-16: збереження морських ресурсів, екосистем суші, а також мир, справедливість та ефективність інституції (табл. 2). Задля досягнення решти цілей на 2030 рік, Китай повинен надати пріоритет екологічній стійкості, зменшити внутрішньодержавні нерівності та сприяти більш стійким моделям споживання.

Таблиця 2 – Результати Китаю у досягненні Цілей сталого розвитку у 2024 році

- критичні виклики	- значні виклики	- залишаються виклики	- досягнення цілей
ЦСР 1	ЦСР 5	ЦСР 9	ЦСР 13
ЦСР 2	ЦСР 6	ЦСР 10	ЦСР 14
ЦСР 3	ЦСР 7	ЦСР 11	ЦСР 15
ЦСР 4	ЦСР 8	ЦСР 12	ЦСР 16
	ЦСР 17		

Джерело: побудовано автором на основі бази даних Sustainable Development Report [5]

Імплементація Порядку денного у сфері сталого розвитку ООН до 2030 у п'ятирічні плани Китаю демонструє системний державний підхід до виконання ЦСР, який поєднує стратегічне бачення з інституційною координацією та політичними інструментами. Досягнення в галузі подолання абсолютної бідності, розширення освіти й охорони здоров'я та розвиток зеленої енергетики свідчать про ефективність цієї моделі. Водночас уповільнене просування у вирішенні проблем рівності, відповідального споживання та охорони екосистем підкреслює структурні межі поточної парадигми розвитку. Подальше впровадження цілеспрямованих політик щодо регіональної збалансованості, підвищення ресурсної ефективності, посилення інституційної прозорості та масштабування «зелених» інновацій у всіх секторах економіки сприятимуть повній реалізації ЦСР до 2030 року.

Інформаційні джерела:

1. China's National Plan on Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. Ministry of Foreign Affairs of the People's Republic of China, 2016. URL: <https://www.fmprc.gov.cn/eng/zy/jj/2030kcxzfzyc/202406/P020240606605114846797.pdf>.
2. United Nations Sustainable Development Cooperation Framework for the People's Republic of China 2021-2025. UN Sustainable Development Group, 2020. URL: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-11/China-UNSDCF-2021-2025.pdf>.
3. United Nations Sustainable Development Cooperation Framework for The People's Republic of China 2026-2030. UN Sustainable Development Group, 2025. URL: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2025-05/China%20Cooperation%20Framework%202026-2030%20Results%20Framework.pdf>.
4. Progress Report on the Belt and Road Initiative in Support of the United Nations 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations, 2022. URL: <https://eng.yidaiyilu.gov.cn/wcm.files/upload/CMSydylyw/202209/202209190500015.pdf>.
5. Sustainable Development Report 2025. Sustainable Development Solutions Network. URL: <https://dashboards.sdgindex.org/static/downloads/files/SDR2025-data.xlsx>.

МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Євдокімова М.О., канд. екон. наук, доц.

Усик К.Є., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Підтримка інновацій у підприємницькій діяльності є однією з головних умов економічного зростання та зміцнення конкурентних позицій країни. В умовах глобалізації та цифровізації інновації виконують подвійну роль: вони не лише стимулюють розвиток, а й допомагають бізнесу пристосовуватися до постійних змін зовнішнього середовища. Основними інструментами активізації інноваційної діяльності виступають державні стимули, фінансування наукових

досліджень, створення кластерів, співпраця науки з бізнесом і формування сприятливих інституційних умов.

Результативність дії цих механізмів значною мірою залежить від координації зусиль усіх зацікавлених учасників – державних органів, підприємницьких структур, науково-дослідних центрів і громадськості. Зокрема, держава може створювати сприятливі умови для інноваційного бізнесу шляхом надання податкових стимулів, грантів, а також через спрощення адміністративних процедур для реєстрації стартапів. Значну роль також відіграють венчурне інвестування і бізнес-інкубатори, що допомагають перетворювати наукові ідеї на комерційно привабливі продукти [1].

Ефективне стимулювання інноваційного розвитку підприємництва передбачає поєднання фінансово-економічних, інституційних, організаційних, регуляторних та освітньо-технологічних механізмів.

До фінансово-економічних механізмів належать державні гранти, податкові пільги для підприємств, що здійснюють дослідження і розробки, венчурне фінансування, інноваційні ваучери та пільгове кредитування. В Україні діють програми «Фонд розвитку інновацій» та «Український фонд стартапів», що надають фінансову підтримку стартапам та молодим інноваторам [2].

Серед найважливіших інституційних інструментів – формування інноваційних кластерів, технопарків, бізнес-інкубаторів та акселераторів. Ці структури створюють синергію між бізнесом, наукою та державою, сприяють трансферу технологій і розвитку стартап-екосистем. В Україні активно розвиваються технологічні хаби, зокрема UNIT.City (Київ), Lviv IT Cluster (Львів) [3].

Держава повинна створювати сприятливі умови для розвитку інновацій через спрощення процедур реєстрації, патентування, захист прав інтелектуальної власності та стимулювання партнерств між університетами й бізнесом. Важливим кроком стало створення правового режиму «Дія.City», що формує гнучке податкове середовище для IT-компаній та інноваційних підприємств.

Підвищення рівня інноваційної культури та розвитку людського капіталу забезпечується через впровадження освітніх програм з підприємництва, цифрових навичок і менеджменту інновацій. Університети України поступово стають центрами інноваційної активності, створюючи бізнес-школи, лабораторії стартапів і програми дуальної освіти [4].

Цифровізація виступає каталізатором інноваційного розвитку. Використання big data, штучного інтелекту, блокчейн-технологій і хмарних рішень створює нові бізнес-моделі та підвищує ефективність підприємств. Україна посідає провідні позиції у Східній Європі за рівнем розвитку цифрового підприємництва [5].

У сучасних умовах зростає значення «зелених» інновацій та принципів сталого розвитку. Впровадження технологій енергоефективності, екологічного менеджменту та циркулярної економіки стимулює появу нових видів підприємницької діяльності, орієнтованих на екологічну відповідальність [6].

Водночас існують численні бар'єри, які перешкоджають активному впровадженню інновацій в Україні. Серед основних – недостатній обсяг інвестицій у сферу наукових досліджень, низький рівень цифрових

компетентностей, слабка взаємодія між науковими установами та підприємствами. Вирішення цих проблем потребує побудови ефективної національної інноваційної системи, що ґрунтується на принципах прозорості, гнучкості та між секторальної співпраці.

У сучасних умовах цифрової трансформації та посилення конкурентного середовища інноваційний розвиток підприємництва виступає ключовим чинником економічного зростання держави. Розвиток інноваційного підприємництва в Україні потребує системного підходу, що передбачає інтеграцію державних і приватних ініціатив, розвиток фінансової інфраструктури інновацій, удосконалення законодавчої бази та посилення ролі освіти й науки. Ефективна реалізація механізмів стимулювання інновацій дозволить забезпечити структурну модернізацію економіки, підвищити її конкурентоспроможність і наблизити Україну до стандартів Європейського інноваційного простору.

Інформаційні джерела:

1. Кузнецова С.А. Механізми інноваційного розвитку підприємництва в Україні // *Економіка і держава*. 2021. №4. С. 45–49.
2. Голуб О. Фінансові механізми підтримки інноваційного підприємництва в Україні. *Бізнес Інформ*, 2023. №2. С. 35–40.
3. Мельник Л. Кластерна модель розвитку інноваційного підприємництва в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2021. №2. С. 110–118.
4. Войнаренко М. Інноваційна активність підприємств України: проблеми та напрями стимулювання. *Економіка і держава*, 2023. №4. С. 15–20.
5. Даниленко І. Цифрові інструменти розвитку підприємництва в умовах трансформаційної економіки. *Інноваційна економіка*, 2024. №1. С. 25–30.
6. Іваненко В. Екологічні інновації як фактор сталого розвитку малого бізнесу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 2021. №3. С. 50–56.
7. Лаптев В.М. Інноваційна економіка: підручник. К.: ЦУЛ, 2020. 312 с.

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ (HoReCa)

Каленік К.В., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Сфера готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa) є однією з найбільш динамічних та водночас ресурсномістких галузей сучасної економіки. Її розвиток безпосередньо пов'язаний із глобальними тенденціями сталого розвитку, зокрема із впровадженням Цілей сталого розвитку, ухвалених ООН у 2015 році. Для сфери готельно-ресторанного бізнесу особливого значення набувають шість з сімнадцяти цілей сталого розвитку: ЦСР3 «Міцне здоров'я та благополуччя», ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія», ЦСР 9 «Інновації та інфраструктура», ЦСР 12 «Відповідальне споживання і виробництво», ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату» та ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку». Саме вони визначають стратегічні орієнтири модернізації бізнес-

процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємств HoReCa як у міжнародному, так і в українському контексті.

Міжнародні стандарти сталого розвитку акцентують увагу на тому, що індустрія HoReCa може бути важливим інструментом формування здорових харчових практик. У провідних країнах світу активно впроваджуються меню зі збалансованими стравами, які відповідають нормам ВООЗ; вегетаріанські та веганські опції як альтернатива традиційним раціонам; використання органічних продуктів, вирощених без застосування пестицидів і хімічних добрив; спеціалізовані пропозиції для людей із харчовими; Sober curious – повне або обмежене споживання алкоголю. У цьому контексті HoReCa стає інструментом просування ідеї здорового способу життя через культуру харчування. Сфера гостинності характеризується високим рівнем навантаження на працівників: нерегулярні графіки, фізична та емоційна напруга, ризик професійного вигорання. Тому у рамках ЦСР 3 особливого значення набуває забезпечення безпечних умов праці; впровадження практик work-life balance, які сприяють зниженню стресу; навчальні програми з охорони здоров'я для персоналу; створення системи страхування та соціальної підтримки працівників.

Міжнародна практика доводить, що питання енергетичної ефективності є одним із ключових у сфері гостинності. Провідні готельні мережі впроваджують системи енергоменеджменту, сонячні панелі, технології рекуперації тепла, LED-освітлення, автоматизовані системи клімат-контролю. Для ресторанного бізнесу актуальним стає використання енергоощадного обладнання та перехід на відновлювані джерела енергії, включно з локальними сонячними станціями та біогазовими установками. Для України впровадження таких технологій може стати не лише екологічним, а й економічним чинником розвитку, оскільки дозволяє знизити витрати на енергоресурси та забезпечити стабільність у кризових умовах.

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації особливої актуальності набуває ЦСР 9 «Інновації та інфраструктура», яка передбачає розвиток стійкої інфраструктури, підтримку інновацій та технологічної модернізації. Інновації у сфері HoReCa розглядаються як комплекс технологічних та організаційних змін, спрямованих на підвищення ефективності бізнесу, покращення сервісу та зниження негативного впливу на довкілля. Інфраструктурний розвиток, у свою чергу, передбачає модернізацію будівель, логістики, цифрових систем управління та впровадження «зелених» стандартів у будівництві й експлуатації готельно-ресторанних об'єктів.

Глобальний тренд у сфері HoReCa полягає у переході від масового споживання до моделі відповідального використання ресурсів. У міжнародній практиці поширені концепції Zero Waste та Farm-to-Table, що передбачають мінімізацію харчових відходів, використання локальних продуктів і скорочення логістичних витрат. Багато підприємств ресторанного господарства співпрацюють із мобільними платформами для запобігання харчовим втратам (Too Good To Go), а також з благодійними організаціями для передачі надлишкової продукції. Для України актуальним є розвиток партнерства із

місцевими агровиробниками, що сприятиме не лише екологічній стійкості, а й підтримці регіональної економіки.

Сфера HoReCa значною мірою впливає на кліматичні процеси, оскільки є одним із великих споживачів енергії та ресурсів. Тому боротьба зі зміною клімату має стати стратегічним пріоритетом для готельно-ресторанного бізнесу. У багатьох країнах світу набувають поширення «вуглецево-нейтральні» підприємства готельного і ресторанного бізнесу, що компенсують свої викиди через інвестиції у відновлювану енергетику та екологічні проекти. Для українських підприємств використання цього досвіду може стати важливим елементом позиціонування на світовому ринку як відповідальних і соціально орієнтованих учасників індустрії HoReCa.

Розвиток готельно-ресторанного бізнесу неможливий без системи ефективного партнерства. На міжнародному рівні йдеться про участь у галузевих об'єднаннях і глобальних ініціативах, таких як Global Sustainable Tourism Council. На локальному рівні особливого значення набувають партнерства з громадами, освітніми установами та громадськими організаціями. З одного боку, це забезпечує бізнес необхідними кадровими та інноваційними ресурсами, а з іншого - сприяє соціальній інтеграції підприємств у місцеве середовище. В Україні особливу роль відіграють партнерства з агровиробниками, екологічними НГО та муніципалітетами у сфері поводження з відходами. Приклади можливої співпраці наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Можливості співпраці підприємств сфери HoReCa з НГО

Назва НГО	Сфера діяльності	Можливості співпраці для HoReCa
WWF (Всесвітній фонд природи)	Захист біорізноманіття, клімат, сталі практики	Еко-сертифікація готелів і ресторанів, участь у глобальних програмах «зеленого туризму»
Greenpeace	Кампанії проти пластику, чиста енергія	Впровадження програм скорочення одноразового пластику, популяризація відновлюваних джерел енергії
Global Sustainable Tourism Council (GSTC)	Розробка стандартів сталого туризму	Сертифікація готелів і ресторанів, інтеграція в міжнародні рейтинги сталості
Zero Waste	Зменшення відходів, переробка	Розробка систем управління відходами, впровадження «нуль відходів» у HoReCa
Slow Food (Італія)	Збереження локальної кухні, фермерство	Популяризація регіональної гастрономії, підтримка локальних виробників
Центр екологічних ініціатив Екодія (Україна)	Кліматична політика, енергоефективність	Консультації для HoReCa з енергозбереження, проекти «зеленого» менеджменту
Let's Do It Ukraine	Прибирання, зменшення відходів	Спільні екологічні акції, просування культури відповідального споживання
Федерація органічного руху України	Органічне фермерство, сертифікація	Постачання сертифікованих органічних продуктів для ресторанів та готелів

Враховуючи міжнародні тенденції, для української сфери гостинності можна виділити три основні сценарії розвитку:

1) Інноваційний сценарій передбачає широке впровадження smart-технологій, біорозкладного пакування, цифровізації процесів управління, альтернативних джерел енергії.

2) Адаптаційний сценарій орієнтований на поступову інтеграцію міжнародних стандартів ЦСР відповідно до фінансових можливостей малого та середнього бізнесу.

3) Регіонально-орієнтований сценарій базується на розвитку локальної гастрономії, екотуризму та використанні культурної спадщини, як конкурентної переваги.

Серед основних викликів для України слід відзначити обмеженість фінансових ресурсів, інституційні бар'єри, а також дефіцит кадрів, здатних працювати у парадигмі сталого розвитку. Водночас перспективи галузі залишаються надзвичайно високими: зростання попиту міжнародних туристів на сталий сервіс, можливість інтеграції у глобальний туристичний простір після завершення війни, розвиток державно-приватного партнерства та створення позитивного міжнародного іміджу України як екологічно відповідальної дестинації.

Таким чином, імплементація ЦСР 3, 7, 9, 12, 13 та 17 у готельно-ресторанний бізнес відкриває нові можливості для його модернізації та підвищення конкурентоспроможності. Міжнародний досвід демонструє, що інтеграція енергозбереження, відповідального споживання, кліматичної нейтральності та багаторівневого партнерства є не лише необхідністю, а й стратегічною перевагою. Для України це шанс сформувати нову модель розвитку HoReCa, яка поєднує інновації, соціальну відповідальність та регіональну ідентичність.

РОЛЬ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Клевцєвич Н.А., канд. екон. наук, доц.
Одеський національний морський університет

Податкова політика є одним із найважливіших інструментів державного регулювання соціально-трудоових відносин, оскільки саме через систему оподаткування визначаються умови взаємодії між роботодавцями та працівниками, рівень соціальної захищеності громадян, а також стимули до офіційного працевлаштування. Її вплив простежується у трьох ключових напрямках: формуванні вартості робочої сили, забезпеченні фінансової бази для соціальних гарантій та створенні інституційних умов для розвитку соціального партнерства.

По-перше, податкова політика визначає рівень податкового навантаження на фонд оплати праці, яке безпосередньо впливає на структуру витрат роботодавця і доходи найманих працівників. Надмірне оподаткування заробітної плати створює передумови для тінізації соціально-трудових відносин, поширення практики неофіційних виплат, що підриває основи соціального страхування та справедливого розподілу доходів. Водночас раціональне податкове навантаження здатне стимулювати легалізацію трудових відносин і сприяти підвищенню рівня життя населення.

По-друге, податкова політика забезпечує фінансову основу для функціонування системи соціального страхування та реалізації соціальних гарантій. Через механізм податків і соціальних внесків формуються ресурси для виплати пенсій, допомог по безробіттю, фінансування охорони здоров'я та інших суспільних благ, що безпосередньо визначають якість соціально-трудових відносин. Ефективне адміністрування податкових надходжень дозволяє державі підтримувати баланс між інтересами найманих працівників та роботодавців, створюючи умови для соціальної стабільності.

По-третє, податкова політика формує інституційні умови для розвитку соціального партнерства між державою, бізнесом і працівниками. Податкові стимули для підприємств, що інвестують у професійний розвиток кадрів, підвищення кваліфікації та створення безпечних умов праці, сприяють зміцненню довіри між сторонами соціально-трудових відносин. Наявність податкових пільг для роботодавців, які працевлаштовують соціально вразливі категорії населення, не лише розширює можливості зайнятості, а й підвищує рівень соціальної справедливості у суспільстві.

Важливо підкреслити, що податкова політика впливає не лише на економічну ефективність ринку праці, а й на соціальну інтеграцію, справедливість та довіру до державних інституцій. Її ефективність вимірюється не лише обсягами бюджетних надходжень, а й якістю трудових відносин, рівнем офіційної зайнятості, соціальною захищеністю працівників та стійкістю системи соціального діалогу.

Податкова політика у сучасних країнах світу розглядається не лише як інструмент наповнення бюджету, а й як важливий чинник формування якісних соціально-трудових відносин. Вона визначає баланс між економічними інтересами держави, бізнесу та населення, а також рівень довіри громадян до соціальних інститутів.

У більшості країн Європейського Союзу податкова політика у сфері праці базується на принципах соціальної держави. Високий рівень податкових надходжень поєднується із потужною системою соціального захисту. Наприклад, у Німеччині та Франції роботодавці зобов'язані робити значні соціальні внески, проте ці ресурси спрямовуються на фінансування пенсій, страхування безробіття, охорону здоров'я та професійну перепідготовку працівників. Це створює стійкі соціально-трудові відносини, засновані на високому рівні довіри між державою та суспільством.

На відміну від ЄС, у США податкова політика у сфері соціально-трудових відносин має більш ліберальний характер. Рівень оподаткування заробітних плат є

нижчим, а система соціального захисту менш розвинена. Роботодавці мають більшу свободу у питаннях найму і звільнення, що забезпечує високу гнучкість ринку праці, але водночас створює ризики для соціальної стабільності. Податкові стимули у США здебільшого спрямовані на розвиток підприємництва, інновацій та підвищення зайнятості у приватному секторі.

Для України актуальним є врахування міжнародного досвіду та адаптація його до національних умов. З одного боку, необхідно уникати надмірного податкового тиску на фонд оплати праці, щоб не стимулювати поширення «тіньових» трудових відносин. З іншого боку, важливо забезпечити стабільне фінансування системи соціального страхування та розширення соціальних гарантій для працівників. Оптимальним є поєднання помірному оподаткування з цільовими податковими стимулами для бізнесу, що створює робочі місця, інвестує у розвиток людського капіталу та забезпечує соціальну відповідальність.

Таким чином, податкова політика є ключовим чинником у формуванні сучасних соціально-трудових відносин, здатним визначати як економічну результативність, так і соціальну справедливість розвитку суспільства.

Інформаційні джерела:

1. Волощук М.Г., Матьола І.І., Карабін Т.О., Білаш О.В. Становлення та розвиток податкової системи України: монографія. Ужгород : Вид-во Олександрії Гаркуші, 2021. 172 с.
2. Андрієнко К., Артюх О. Проблемні аспекти сучасної податкової системи України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. №. 4. Р. 1–10.
3. Дотримання трудового законодавства та своєчасна сплата податків – запорука стабільної економіки. Головне управління ДПС у Рівненській області. URL: <https://rv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/880102.html> (дата звернення 02.10.225 р.)

РОЛЬ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ У СТАЛИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ

Круглова О.А., канд. екон. наук, проф.
Тютюнник М.П., здоб. ступ. PhD
Державний біотехнологічний університет

Глобалізація, кліматичні зміни та дефіцит ресурсів зумовлюють перехід від традиційних моделей руху продукції (від її виробництва до кінцевого споживача) до формування сталих ланцюгів постачання, що передбачає інтеграцію екологічних, соціальних, етичних принципів діяльності в усі бізнес-процеси виробництва та реалізації харчової продукції: від вибору постачальників і транспортування сировини до управління відходами, енергоспоживанням і взаємодії з громадами в частині реалізації екологічних та соціально спрямованих проєктів і просвітницької діяльності.

У сталих ланцюгах постачання важливу роль відведено підприємствам харчової промисловості. Огляд публікацій з проблематики харчової безпеки,

політики щодо втрат і відходів харчових продуктів в Україні [1], рекомендацій щодо реалізації стратегії From Farm To Fork [2], практик компаній, що функціонують у сегменті виробництва та реалізації харчових продуктів [3–5], дозволив визначити основні завдання, що реалізують підприємства харчової промисловості, будучи учасниками сталих ланцюгів постачання, а саме: формування попиту на сировину та стимулювання виробників сільськогосподарської продукції до впровадження енергоефективних технологій та сталого землеробства; упровадження ESG-орієнтованої політики закупівель сировини та матеріалів; упровадження засад циркулярної економіки; підтримка та розвиток культури харчування. Прикладами реалізації цих завдань є проекти, що впроваджуються компаніями Danone, Nestle, Coca-Cola HBC Україна та ін.

Зокрема, фахівці компанії Danone співпрацюють із фермерами з питань формування збалансованого та корисного раціону харчування тварин [3]. У рамках підтримки засад циркулярної економіки компанія Nestle у 2024 р. зменшила використання первинного пластику порівняно з 2018 р. на 21,3% [4]. Також Nestle розробила «компас правильного харчування» (Nutritional compass), який допомагає споживачам обирати продукти й напої, орієнтуючись на інформацію, зазначену на упаковці [4]. Компанія Coca-Cola HBC Україна реалізує стратегію використання води, спираючись на принципи захисту водних ресурсів, співпраці з постачальниками, інвестування в суспільні проекти збереження водних ресурсів [5].

Таким чином, дослідження показало, що підприємства харчової промисловості, як учасники сталих ланцюгів постачання, сприяють упровадженню принципів сталого розвитку на всіх етапах виробництва та реалізації харчової продукції. Їхня діяльність спрямована не тільки на забезпечення економічної ефективності виробництва та реалізації продукції, а й на формування екологічної культури, збереження природних ресурсів, підтримку відповідальної моделі споживання.

Інформаційні джерела:

1. Оцінка політик щодо втрат та відходів харчових продуктів в Україні. URL: <https://surl.li/fbfbma>
2. From Farm To Fork (F2F). URL: <https://surl.li/ozjdyn>
3. Danone. URL: <https://surl.lt/zwzgyi>
4. Nestle. URL: <https://surl.li/ydbovv>
5. Захист навколишнього середовища. Coca-Cola HBC Україна. URL: <https://surl.li/newtxq>

ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОГО ФІНАНСОВОГО ЛАНДШАФТУ

Кулініч О.А., канд. екон. наук., доц.

Алашрафзаде Ф.В., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Важливість вивчення світового фінансового ринку на сучасному етапі розвитку глобальної економіки є критичною для науковців, політиків, бізнесменів та суспільства в цілому. Цей імператив обумовлений низкою фундаментальних чинників, які безпосередньо впливають на економічну стабільність, зростання та добробут населення [1].

Світовий фінансовий ринок вважається зарубіжними і вітчизняними науковцями кровоносною системою міжнародної економіки через ключові функції, які він виконує:

1) забезпечує переміщення фінансових ресурсів від суб'єктів з надлишком коштів до тих, хто потребує інвестицій (уряди, корпорації, домогосподарства), що є основою для фінансування виробництва, інновацій та інфраструктурних проектів;

2) через похідні фінансові деривативи дозволяє учасникам хеджувати валютні, процентні, товарні ризики, підвищуючи стійкість їхньої діяльності;

3) забезпечує ефективне ціноутворення на активи та капітал, що є важливим індикатором для прийняття економічних рішень (табл. 1) [2-4].

**Таблиця 1 – Блоки дослідження змін світового фінансового ринку
на сучасному етапі**

№	Вектор впливу	Ключові аспекти та явища для дослідження	Значення для економіки
1	Глобалізація і системні ризики	Взаємозалежність національних ринків. Контагіозність фінансових шоків. Необхідність макропруденційного регулювання для запобігання системним кризам.	Забезпечення фінансової стабільності та мінімізація транскордонного поширення криз.
2	Технологічна трансформація	Розвиток цифрових фінансів (DeFi) та крипто валют; вплив штучного інтелекту (AI) та алгоритмічної торгівлі; кібербезпека фінансової інфраструктури.	Оцінка нових ризиків і можливостей, адаптація регуляторних підходів до інновацій.
3	Геополітична й екологічна невизначеність	Вплив геополітичної фрагментації (санкції, торгові війни); інтеграція ESG-факторів (екологічні, соціальні, управлінські) в інвестиції; оцінка кліматичних ризиків (фізичних та перехідних).	Переорієнтація фінансових потоків на сталий розвиток та управління новими нетрадиційними ризиками.
4	Ефективність капіталу та економічне зростання	Механізми ціноутворення на активи; оптимізація мобілізації інвестицій та їх розподілу; роль фінансових ринків у фінансуванні інновацій та реального сектору економіки.	Підвищення ефективності розподілу ресурсів та стимулювання довгострокового економічного зростання.

Вивчення світового фінансового ринку є невід'ємною складовою сучасної економічної науки та практики. Воно дозволяє не лише пояснити механізми функціонування та розвитку глобальної економіки, але й озброїти суб'єктів прийняття рішень інструментарієм для:

- прогнозування та мінімізації фінансових криз;
- стимулювання сталого економічного зростання через ефективне інвестування.
- адаптації до технологічних та геополітичних змін.

Таким чином, дослідження змін і трансформацій світового фінансового ринку мають високу наукову та практичну значущість для забезпечення макроекономічної стійкості у XXI столітті.

Сучасний світовий фінансовий ринок характеризується низкою ключових тенденцій, які формують його вигляд:

1. Цифровізація та фінансові технології (FinTech):

- розвиток цифрових технологій призводить до використання штучного інтелекту, машинного навчання, Big Data для аналізу ризиків, прийняття рішень, персоналізації послуг та автоматизації процесів (роботизований трейдинг, автоматизована торгівля).

- блокчейн і крипто валюти посилюють зростання інтересу та впровадження технологій розподіленого реєстру (DLT), появи цифрових валют центральних банків (CBDC), а також використання блокчейну для підвищення прозорості та ефективності розрахунків.

- зростання фінансових технологій доводять появу нових гравців, які пропонують інноваційні рішення у сфері платежів, кредитування, інвестицій та страхування, що призводить до дезінтермедіації (витіснення традиційних посередників, таких як банки).

2. Глобалізація та регіоналізація як суперечливі тенденції сучасного світового розвитку:

- з одного боку, глобалізація викликає процес поглиблення інтеграції фінансових ринків, посилює транскордонні потоки капіталу та уніфікує стандарти регулювання;

- з іншого боку, регіоналізація підсилює роль регіональних фінансових центрів і формування економічних блоків, що демонструє тенденцію до локалізації виробництва, ланцюгів постачання, зокрема після пандемії та геополітичних зрушень.

3. Стале фінансування:

- зростання популярності ESG-інвестування – це інтеграція екологічних (E), соціальних (S) та управлінських (G) критеріїв у процес прийняття інвестиційних рішень.

- "зелені" облігації та сталі продукти орієнтують на збільшення попиту на фінансові інструменти, що спрямовані на фінансування екологічно та соціально відповідальних проєктів.

4. Посилення регулювання та нагляду:

- підвищення вимог до капіталу, ліквідності та управління ризиками фінансових установ (особливо після криз).

- активна міжнародна співпраця у сфері фінансового нагляду та боротьба з відмиванням грошей (AML) і фінансуванням тероризму (CFT).

- регулювання сфери фінтеху та криптовалют.

5. Зміна структури фінансових інструментів:

- зростання похідних фінансових інструментів;

- зміщення в бік інструментів реального сектору;

- збільшення частки корпоративних цінних паперів, похідних від них інструментів в обігу.

6. Геополітичні і макроекономічні фактори:

- вплив геополітичної напруженості призводить до розривів в ланцюгах постачання, впровадження санкцій, торговельних війн, що впливають на потоки капіталу та ризики;

- інфляційні ризики та підвищення відсоткових ставок провокують зміни в грошово-кредитній політиці найбільших центральних банків (ФРС, ЄЦБ) та змінюють їхній вплив на вартість запозичень й інвестиційний клімат.

Ці тенденції тісно взаємопов'язані і постійно трансформують світовий фінансовий ландшафт, що є комплексною, динамічною та інтегрованою системою глобальних фінансових ринків, інститутів, регуляторних структур, технологій, потоків капіталу, які взаємодіють на міжнародному рівні і характеризується:

- глобалізацією та взаємозалежністю, оскільки економічні події в одній частині світу миттєво впливають на ринки в інших;

- динамічністю тому, що ландшафт постійно змінюється під впливом технологій (FinTech), геополітики та трансформацій у регулюванні;

- складністю через велику кількість учасників, різноманітності інструментів та відмінностей в національному регулюванні;

- циклічністю тому, що піддається економічним, фінансовим циклам, які призводять до періодів буму та криз.

Вивчення світового фінансового ландшафту є важливим для розуміння того, як функціонує, розподіляється та регулюється капітал на міжнародному рівні. Тому потребує подальших досліджень, відстежень тенденцій та уточнень категоріального апарату.

Інформаційні джерела:

1. Кулініч О. А. Фінансові послуги в телекомунікаційному секторі світового господарства //Фінансові механізми сталого розвитку України в умовах сучасних викликів. – 2023. – С. 58. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u381/zbirnik_nubip_02.03.23r.pdf#page=58

2. Ковальчук О. В. Еволюція та сучасна архітектоніка міжнародної валютної системи. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Збірник наукових праць. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. № 1(17). С. 136–145.

3. Андросова ТВ, Кулініч ОА Глобальні тенденції інвестування цифрового бізнесу. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід. 2021. С. 180-182 URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/22010>

4. Rushchyshyn N., Kulinich O., Tvorydlo O., Mikhailov A., Samoilenko V. State Regulation of Banking Business in the Context of Social and Digital Transformation of Economy. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, Vol. 22 No.4. 2022. pp. 67-72 URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202204/20220410.pdf

СИНЕРГІЯ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ТА МЕХАНІЗМІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Міненко С.І., д-ка філософії, доц.

Михайлова І., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Антикорупційна політика України у контексті євроінтеграційних трансформацій набуває стратегічного значення як ключовий детермінант модернізації державного управління, підвищення інституційної спроможності та забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку. У сучасних умовах європейського вектору розвитку корупція розглядається як багатовимірний деструктивний феномен, що генерує глибокі інституційні дисфункції, деформує процеси формування, використання та відтворення людського капіталу, створює бар'єри для економічного зростання і критично підриває економічну безпеку держави. Її системний характер проявляється у різних сферах суспільного життя, від політичного врядування та публічного адміністрування до освітньо-наукової діяльності та корпоративного сектору, що зумовлює потребу у комплексному науковому аналізі та формуванні ефективної, інституційно збалансованої системи протидії.

Євроінтеграційні процеси, що визначають стратегічний курс України, передбачають імплементацію *acquis communautaire* у сфері антикорупційної політики, включаючи забезпечення верховенства права, незалежності антикорупційних органів, прозорості публічних фінансів, доброчесності службовців та високих стандартів підзвітності. Створення Національного антикорупційного бюро, Національного агентства з питань запобігання корупції та Вищого антикорупційного суду стало основою інституційної інфраструктури, проте ефективність цих органів залежить від подальшої нормативної гармонізації, зміцнення кадрового потенціалу та формування дієвої системи контролю, здатної забезпечити реальне зниження корупційних ризиків. ЄС у своїх регулярних оцінках наголошує на важливості посилення незалежності антикорупційних інституцій, усуненні політичного тиску, удосконаленні кримінально-правових механізмів відповідальності та впровадженні сучасних інструментів запобігання конфлікту інтересів.

Корупція має безпосередній деструктивний вплив на людський капітал, який у сучасній економіці виступає провідним фактором інноваційності, продуктивності та конкурентоспроможності. Деформація освітніх інституцій, нерівний доступ до професійного розвитку, зниження мотивації працівників та відтік висококваліфікованих кадрів є прямими наслідками корупційних практик. Відсутність прозорих кадрових процедур у державному секторі та бізнес-середовищі зумовлює втрату довіри, поширення патерналізму, невпевненість у соціальних перспективах, що прямо впливає на якість трудового потенціалу. В умовах євроінтеграції саме підвищення ефективності антикорупційних механізмів стає фундаментом для становлення сучасної

моделі управління людським капіталом, орієнтованої на доброчесність, професіоналізм, рівні можливості та інноваційність.

Корупційні ризики одночасно підривають економічну безпеку держави, зумовлюючи тінізацію економіки, зниження інвестиційної привабливості, монополізацію ринків, неефективність бюджетного розподілу та фінансування ключових сфер суспільного розвитку. За таких умов економічна система втрачає здатність забезпечувати стабільність, інституційну передбачуваність і стійкість до зовнішніх та внутрішніх шоків. Механізми антикорупційної політики, відповідно до європейських стандартів, слугують інструментом мінімізації цих загроз, забезпечуючи прозорість фінансових потоків, підвищення рівня конкуренції, формування умов для інноваційного розвитку та ефективного використання трудового і інтелектуального потенціалу.

Синергія антикорупційної політики, розвитку людського капіталу та економічної безпеки в умовах євроінтеграційних процесів формує нову інституційну архітектуру модернізації українського суспільства. Імплементация європейських стандартів у сфері запобігання та протидії корупції сприяє формуванню високої культури доброчесності, розвитку кадрового потенціалу публічної служби, підвищенню ефективності державної політики та зміцненню інституційної довіри. У свою чергу розвиток людського капіталу забезпечує інтелектуальну базу для реалізації антикорупційних реформ, формує професійні компетентності та інноваційні можливості, необхідні для інтеграції України до європейського простору.

Отже, антикорупційна політика виступає системоутворювальним фактором зміцнення економічної безпеки та розвитку людського капіталу, а її гармонізація з вимогами Європейського Союзу є невід'ємною умовою стійкого та інклюзивного розвитку держави. Формування ефективної, інституційно збалансованої антикорупційної моделі сприятиме не лише виконанню євроінтеграційних критеріїв, а й створить передумови для розбудови конкурентоспроможної економіки, заснованої на знаннях, інноваціях та високій якості людського потенціалу.

Інформаційні джерела:

1. Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки: Закон України від 20.06.2022 р. № 2322-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20>
2. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
3. Звіт Європейської Комісії щодо України 2024 року в межах пакету розширення ЄС : Комунікація від Комісії до Європейського Парламенту, Ради, Європейського економічно-соціального комітету та Комітету регіонів. *Євроінтеграційний портал*. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua>
4. Боголепова А., Ковтун О. Актуальні проблеми подолання корупції в умовах війни та у поствоєнний період.
5. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки : монографія. Київ : Знання, КОО, 2021. 254 с.
6. Міненко С. І., Дуюнова Т. В., Кухар О. В. Окремі питання протидії корупції у військовій сфері. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 1. С. 27-30.

ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІ РІШЕННЯ В КОНДИТЕРСЬКІЙ ТА СУМІЖНИХ ГАЛУЗЯХ АПК: ТЕХНІЧНІ ІННОВАЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Онегіна В.М., д-р екон. наук, проф.

Ладжинський І.В., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Кондитерська промисловість та суміжні галузі харчової промисловості є одними з найбільш енергоємних секторів, де витрати на енергетичні ресурси сягають до 30% операційних витрат. В умовах динамічного зростання цін на енергоносії, жорстких вимог до екологічної стійкості, декарбонізації й відповідності до інших принципів зеленої економіки [1], стратегічним рішенням для підприємств є впровадження інноваційних енергоефективних рішень. Ці рішення потребують технічної модернізації підприємств та мають забезпечити економічну ефективність, що важливо для підвищення їх конкурентоспроможності.

Метою даної доповіді є узагальнення та висвітлення найбільш актуальних технологічних енергозберігаючих та енергоефективних рішень в кондитерській промисловості України та світу на шляху до інтеграції цієї галузі до зеленого курсу.

Науковці відзначили, що основою для сучасної енергоефективної стратегії є системний енергетичний менеджмент та цифровізація виробництва. Інтеграція MES-систем (Manufacturing Execution System) з IoT-сенсорами дозволяє здійснювати моніторинг ключових параметрів – температури, вологості, вібрації та енергоспоживання – в режимі реального часу. Ця аналітика, посилена алгоритмами Big Data та AI, забезпечує точне прогнозування попиту та оптимізацію виробничих графіків, що дозволяє знизити нецільове споживання енергії до 20% та скоротити втрати сировини на 5–15% [2].

Цифровий контроль також є необхідною умовою для ефективного застосування Pinch-аналізу та інтеграції теплових потоків. Цей інструмент дозволяє системно оптимізувати процеси нагріву й охолодження, мінімізуючи потреби у зовнішніх джерелах енергії. Наприклад, в рамках дослідницького проекту Nestlé «Lighthouse» на харчових підприємствах було доведено, що застосування Pinch-аналізу може скоротити загальне енергоспоживання на 10–15% (з економією до \$0.5 млн євро на рік) за рахунок рекуперації тепла, що відводиться з холодильних установок чи печей, та його повторного використання для попереднього нагріву сиропів чи води для санітарних потреб [3].

Удосконалення теплового забезпечення та утилізація скидного тепла є ще одним енергозберігаючим рішенням. Використання подібних когенераційних установок (СНР) успішно впроваджено на підприємствах Ferrero [4], що забезпечує енергетичну незалежність, знижує викиди CO₂ на понад 20% і дає економію на енергоносіях до 25%. Додатково, впровадження регенеративних теплообмінників [5, 6] для відновлення тепла від парових систем та

конденсаційних котлів для оптимізації парогенерації, дозволяє знизити прямі витрати теплової енергії на 15–20%.

Оптимізація холодильних контурів [7, 8] також дозволяє знизити енерговитрати та є критично важливою для виробництва шоколаду та зберігання сировини. Встановлення вискоефективних чилерів та інтеграція систем free cooling (використання природного охолодження) дозволяє значно зменшити навантаження на компресори. Крім того, досвід ABB Group в утилізації тепла конденсації [9] від холодильних установок для підігріву води для мийних станцій або опалення приміщень забезпечує економію до 12% річного енергоспоживання.

Автоматизація виробничих ліній є не лише інструментом підвищення продуктивності, але й потужним енергоефективним рішенням. Перехід на сучасні роботизовані системи фасування та пакування [10, 11] дозволяє скоротити ручну працю на цих стадіях виробництва до 50% та забезпечити постійний режим роботи обладнання з оптимальною енергоефективністю. Цей ефект посилюється застосуванням енергоефективних двигунів класу IE5, які, порівняно зі старими моделями (IE3), здатні знизити енергоспоживання на 40%.

Також вагомий внесок роблять інноваційні пакувальні рішення. Застосування технологій вакууму та модифікованої атмосфери продовжує термін зберігання готової продукції на 20–30% без використання хімічних консервантів, суттєво зменшуючи відсоток псування товару. Паралельно, впровадження принципів циркулярної економіки, зокрема, переробки виробничих відходів (наприклад, вторинне використання залишків сировини), дозволяє економити до 10–12% первинної сировини та мінімізувати витрати на утилізацію.

Впровадження розглянутих технічних рішень забезпечує значний економічний ефект, у тому числі:

- скорочення витрат на енергію. Економія електроенергії та тепла становить 15–25% завдяки рекуперації, когенерації та вискоефективному обладнанню.
- оптимізація витрат праці та сировини. Зниження витрат на ручну працю до 50% та скорочення витрат сировини/готової продукції на 5–15%.
- зменшення терміну окупності інвестицій та підвищення ROI. Більшість проєктів з рекуперації тепла та автоматизації мають термін окупності 2–5 років, а середній ROI становить 20–25%.

Ці показники демонструють, що інвестиції в енергоефективність є ключовим фактором зниження залежності від зовнішніх енергетичних ринків забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Отже, такі енергоефективні рішення, як: впровадження систем енергетичного менеджменту та його сертифікація за стандартом ISO14001; цифровізації виробництва, MES-рішень та IoT-сенсорів у поєднанні з Big Data та AI-аналітикою; застосування Pinch-аналізу та інтеграції теплових потоків для оптимізації нагріву й охолодження, використання когенераційних установок (CHP), регенеративних теплообмінників і сучасних котлів для утилізації скидного тепла, модернізація холодильних контурів із застосуванням

високоєфективних чилерів, систем free cooling та рекуперації тепла від холодильних установок; автоматизації виробничих процесів, роботизації фасування та пакування; двигунів класу IE5; інноваційних пакувальних технологій (вакуум, модифікована атмосфера) та принципів циркулярної, є прикладом комплексного набору технічних інновацій, що можуть бути застосовані на підприємствах вітчизняної кондитерської галузі з метою не тільки точкового скорочення енерговитрат, але й підвищення економічної ефективності виробництва, подальшого переходу до моделі зеленої економіки. Їхнє системне впровадження дозволить одночасно досягти підвищення якості кінцевої продукції та продуктивності виробництва. Подальший розвиток галузі нерозривно пов'язаний із інтеграцією рішень зеленої економіки для забезпечення максимальної конкурентоспроможності галузі на світовому ринку.

Інформаційні джерела:

1. Faraldo F., Byrne P. A Review of Energy-Efficient Technologies and Decarbonating Solutions for Process Heat in the Food Industry. *Energies* 2024, 17(12), 3051. DOI: <https://doi.org/10.3390/en17123051>
2. Ковалюк, Д. О., Ковалюк О. О., Малішевський В. С. Реалізація систем контролю якості продукції на основі машинного зору та WEB-технологій. *Вісник НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». Серія «Хімічна інженерія, екологія та ресурсозбереження»*. 2024. № 1 (23). С. 28-34.
3. Miah J.H., Griffiths A., McNeill R., Poonaji I., Martin R., Morse S., Yang A., Sadhukhan J. Creating an Environmentally Sustainable Food Factory: A Case Study of the Lighthouse Project at Nestlé. *Procedia CIRP*. 2015. Vol.26. Pp. 229-234. DOI: 10.1016/J.PROCIR.2014.07.030.
4. *Cogeneration for energy efficiency and social responsibility of the leading company in the confectionery sector: The Ferrero case. A Better Way (AB)*. 2021. URL: https://www.gruppoab.com/en-us/stories/cogeneration-for-energy-efficiency-and-social-responsibility-of-the-leading-compa/?utm_source=chatgpt.com
5. Wojdalski J., Grochowicz J., Drózd B., Bartoszewska K., Zdanowska P., Kupczyk A., Ekielski A., Florczak I., Hasny A., Wójcik G. Energy efficiency of a confectionery plant – Case study. *Journal of Food Engineering*. Vol. 146 (February). 2015. Pp 182-191. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0260877414003574>
6. *Heat recovery for food processing*. Exodraft. 2024. URL: <https://exodraft.com/heat-recovery/industry-and-commercial-applications/food-processing/>
7. *Sustainability at the Core: How Reducing Waste and Energy Use Can Benefit the Environment and Brand Profits*. Ishida. 2025. URL: <https://www.ishidaeurope.com/en/about-us/case-studies-and-events/news/sustainability-at-the-core-how-reducing-waste-and-energy-use-can-benefit-the-environment-and-brand-profits>
8. Masanet E., Therkelsen P., Worrell E. *Energy Efficiency Improvement and Cost Saving Opportunities for the Baking Industry. An Energy Star*. Guide for Plant and Energy. Managers. Berkeley National Laboratory, 2012. URL: <https://www.osti.gov/servlets/purl/1172002>
9. *Improving energy efficiency in the food and beverage industry*. ABB. White Paper. 2023. URL: https://library.e.abb.com/public/9aecb07815974f09bf6e17d938a01b63/White_paper_Food_and_beverage_3AXD50000851553_RevB_EN.pdf
10. *Packaging with Robots (PWR)*. 2025. URL: <https://www.pwrpack.com/automated-confectionary-packaging>
11. *Confectionary packaging and processing solutions*. Syntegon. 2025. <https://www.syntegon.com/solutions/food/confectionery-packaging>

КРИПТОВАЛЮТИ ЯК НОВИЙ ІНСТРУМЕНТ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ОПЕРАЦІЙ

Медкова Д.М., здоб. ВО
Андросова Т.В., канд. екон. наук, проф.
Державний біотехнологічний університет

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки міжнародні фінансові операції зазнають значних трансформацій. Криптовалюти, завдяки своїй децентралізованій природі, високій швидкості транзакцій та відносно низьким витратам на проведення платежів, стають альтернативою традиційним фінансовим інструментам. В умовах зростання обсягів транскордонних платежів і посилення потреби у безпечних та доступних фінансових рішеннях криптовалюти відкривають нові можливості для міжнародного бізнесу, інвесторів і держав. Водночас неврегульованість правового статусу криптовалют та їх висока волатильність створюють як додаткові ризики, так і нові виклики для світової фінансової системи.

Питання криптовалют як нового інструменту міжнародних фінансових операцій піднімали українські вчені, зокрема Шукалович А.І. [1], Резнікова Т.О. [2], Пестун А.П.[2] також зробили внесок в дослідження даної теми.

Криптовалюти - це цифрові валюти, які не є фізичними активами, такими як банкноти або монети, а існують лише у цифровому вигляді та використовуються в технології блокчейн для забезпечення безпеки та конфіденційності транзакцій [1, с. 6].

Існує декілька видів криптовалют: Bitcoin, Altcoin, Stablecoin.

Bitcoin – це перша криптовалюта у світі, її мета – створення децентралізованої платіжної системи без банків та посередників. Особливості такого виду криптовалют це те, що вона часто розглядається як «цифрове золото» (засіб збереження вартості); має обмежену емісію (макс. 21 млн монет).

Altcoin – це всі криптовалюти, окрім Bitcoin. Цей різновид має власну унікальну функціональність; використовує різні алгоритми, технології та моделі застосування.

Stablecoin – це особливий різновид Altcoin, курс яких прив'язаний до стабільних активів. Метою Stablecoin – є знизити волативність криптовалют. Такий вид використовується для зручних розрахунків та збереження стабільності у світі криптовалют; часто випускаються централізованими організаціями.

Протягом своєї відносно короткої історії криптовалюти стикалися з різними перешкодами та проблемами. Регуляторна невизначеність, порушення безпеки та нестабільність ринку - усе це сприяло скептичному ставленню щодо довгострокової життєздатності цифрових валют. Однак, незважаючи на це, криптовалюти продовжують набирати обертів і все частіше застосовуються для різних цілей, починаючи від платежів і грошових переказів до збору коштів і децентралізованого фінансування [1, с. 14].

Сфера криптовалют швидко розширюється — щороку створюються нові монети та токени, які відповідають різним потребам. Це означає, що в майбутньому криптовалюти й далі впливатимуть на розвиток глобальних фінансів і на те, як відбуваються фінансові операції у світі [1, с. 15].

Технологічні аспекти розвитку світової фінансової системи відіграють велику роль у формуванні ринкового попиту. Нові платформи, зростаючий інтерес інвесторів та розгортання відокремлення позитивно впливають на довгострокове зростання активів [2, с. 69].

У цьому контексті криптовалюти постають як логічне продовження технологічних змін, адже саме вони поєднують інноваційні фінансові рішення з практичними потребами глобальної економіки. Висока швидкість операцій, децентралізований характер та гнучкість у використанні роблять їх ключовою ланкою між новими технологічними платформами та міжнародними фінансовими процесами.

Криптовалюти дедалі активніше використовуються у міжнародних фінансових операціях як інструмент швидких транскордонних платежів та інвестицій. Вони забезпечують зниження вартості трансакцій, підвищують прозорість і доступність фінансових послуг для учасників світового ринку. Завдяки цьому криптовалюти стають важливим елементом сучасної глобальної фінансової системи. Сфери застосування криптовалют на світовому ринку відображено в (табл. 1).

Як новий інструмент міжнародних фінансових операцій, криптовалюта відкриває перспективи для подолання бар'єрів традиційної банківської системи та зниження залежності від посередників. Її використання дозволяє оптимізувати розрахунки між різними країнами, особливо у сферах електронної комерції, транснаціонального бізнесу та інвестиційних потоків. Таким чином, криптовалюти стають не лише інноваційним фінансовим активом, а й стратегічним механізмом інтеграції цифрових технологій у глобальний фінансовий простір.

Отже, криптовалюти представлені як сучасний інноваційний інструмент міжнародних фінансових операцій, що здатний трансформувати традиційні платіжні та інвестиційні механізми. Їх децентралізована природа, висока швидкість трансакцій і здатність знижувати витрати на транснаціональні розрахунки створюють нові можливості для бізнесу, держав і приватних інвесторів. Використання криптовалют у сфері платіжних систем, клірингу, смарт-контрактів та фінансової інфраструктури дозволяє автоматизувати процеси, підвищити прозорість операцій і зменшити залежність від посередників. Разом із тим, волатильність ринку та регуляторна невизначеність формують нові виклики, що потребують розробки чіткого правового середовища та механізмів контролю. У перспективі криптовалюти не лише збережуть свій інвестиційний потенціал, а й сприятимуть інтеграції цифрових технологій у глобальні фінансові системи, забезпечуючи ефективність, доступність і стабільність міжнародних фінансових операцій.

Таблиця 1 – Застосування криптовалют на світовому фінансовому ринку [2]

Сфера застосування	Ефект використання криптовалют
Кліринг, торгівля та зміна посередника	Використання криптовалют зробить цикл розрахунків менш трудомістким, витрати на бекофіси зменшаться, не дозволитиметься остаточно переводити розміщені кошти, поки кожна сторона не буде задоволена діями контрагента.
Платіжні системи	Використання у банківській сфері почалося з Santander UK, де для міжнародних платежів почали використовуватися криптовалюти. Використання криптовалют в міжнародних розрахунках зробить процес швидшим, дешевшим для отримувача та легшим в оформленні платежів.
Інфраструктури фінансового ринку	Використання криптовалют усуне потребу в надійному посереднику, який би представляв операційні ризики. Криптовалютна система призведе до автоматизації розмитнення торгівлі та платіжної системи.
Смарт-контракти	Використання смарт-контрактів збільшить автоматизацію договірних процесів і знизить транзакційні витрати, пов'язані з ними. «Довірчі» транзакції визначаються як перевірені, контрольовані та здійснені на довгостроковій основі операції через цифрову мережу.

Таким чином, вироблення чіткої та збалансованої політики регулювання у поєднанні з активним впровадженням інновацій стане запорукою сталого розвитку ринку криптовалют і дозволить інтегрувати його в сучасну глобальну фінансову систему.

Подальші дослідження мають бути зосереджені на прикладних аспектах використання криптовалют для забезпечення збалансованого розвитку національних економік, підвищення їх конкурентоспроможності та імплементації кращих світових практик регулювання ринку цифрових валют.

Інформаційні джерела:

1. Шукалович А.І. Криптовалюти як новий розрахунковий спосіб. Кваліфікаційна бакалаврська робота. Київ. 2024 р. С. 6-15.
2. Резнікова Т.О., Пестун А.П. Інноваційні системи фінансових розрахунків – криптовалюти. *Науковий вісник УНУ*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Харків. 2019 р. С. 69-70.

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ВІДНОВЛЕННІ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ УКРАЇНИ

Мерчанський В.В., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Відновлення України після війни потребує цілісного підходу до розвитку основних секторів економіки, серед яких туристична галузь відіграє провідну роль, забезпечуючи не лише покращення міжнародного іміджу держави, а й стимулюючи економічне зростання, зайнятість населення та модернізацію регіональної інфраструктури [1]. З огляду на масштабні руйнування, спричинені війною, пошук ефективних механізмів сталого відновлення є необхідним, і державно-приватне партнерство (ДПП) визнається одним із найбільш дієвих інструментів у цьому контексті. ДПП дозволяє об'єднати фінансові, інфраструктурні, людські та інноваційні ресурси держави та бізнесу, а також пропонує унікальні можливості для реалізації проєктів, від відновлення культурної спадщини до розробки маркетингових стратегій для просування туристичних дестинацій [2].

Застосування ДПП є не лише перспективним, але й необхідним для зниження фінансового навантаження на державний бюджет шляхом залучення приватного капіталу [2]. Відновлення туристичних дестинацій через механізми ДПП базується на ефективній мобілізації фінансових ресурсів, які забезпечують реалізацію великих інфраструктурних проєктів, спрямованих на модернізацію готельної бази, курортних зон та туристичних шляхів. Моделі ДПП, такі як концесії та ліцензії, дозволяють приватним партнерам брати на себе експлуатацію та управління об'єктами, інвестуючи у їхній розвиток та підтримку [3]. Ця синергія між державою та бізнесом є особливо корисною в умовах, коли державні кошти обмежені. Крім того, ДПП сприяє формуванню сучасних кластерів туризму та гостинності, що забезпечують комплексний підхід до розвитку регіональної туристичної сфери.

Державно-приватне партнерство є імперативом для впровадження новітніх технологій, які критично важливі для ефективного функціонування галузі в глобалізованому світі. Технологічний потенціал приватного сектору може бути результативно залучений у рамках державно-приватного партнерства, зокрема для розроблення цифрових платформ бронювання, впровадження аналітичних систем управління туристичними потоками та створення інноваційних інструментів маркетингових комунікацій. Така інтеграція сприяє не лише підвищенню якості послуг, але й створенню нових можливостей для залучення міжнародних туристів [1]. У кризових умовах стратегічне планування за підтримки ДПП має бути гнучким, базуватися на інтеграції безпекових сценаріїв, фінансовій диверсифікації та використанні картографії ризиків [4]. Важливою складовою є залучення людського потенціалу: приватний сектор може інвестувати у програми підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців, які постраждали внаслідок воєнних дій.

Механізми ДПП відіграють ключову роль у розробці та реалізації комплексних маркетингових стратегій, необхідних для підвищення конкурентоспроможності українських туристичних продуктів. Спільна участь держави та приватного сектору дає змогу створювати унікальні бренди регіонів, що інтегрують їхню культурну та природну спадщину. Особливе місце у відновленні дестинацій посідає ребрендинг регіонів, що постраждали від воєнних дій, з акцентом на збереженні культурної спадщини та створенні образу територій як символів відродження. Така співпраця передбачає організацію спільних маркетингових кампаній, участь у міжнародних виставках та ефективне таргетування аудиторії через цифрові технології [1]. Синергетичний ефект ДПП досягається завдяки об'єднанню інформаційних потоків та уникненню дублювання функцій [4].

Для ефективної реалізації ДПП необхідно створити сприятливе інституційне середовище та вдосконалити нормативно-правову базу, запровадивши спеціальні правові режими, пільги та інвестиційні стимули для туристичного бізнесу [1, 4]. Переваги ДПП включають розподіл ризиків, підвищення ефективності використання ресурсів та прискорення інфраструктурних проєктів. На регіональному рівні ДПП сприяє розвитку місцевих громад, стимулюванню локальної економіки, створенню нових робочих місць та поліпшенню соціально-економічної ситуації. Для подолання викликів, таких як обмежений доступ до фінансових ресурсів, необхідна розробка спеціальних програм підтримки та створення спільних фондів для фінансування маркетингових ініціатив [1]. Отже, ДПП можна розглядати як дієвий інструмент координації зусиль держави та бізнесу, який сприяє ефективному використанню ресурсів, модернізації інфраструктури, розвитку конкурентоспроможності та відновленню туристичних дестинацій України.

Інформаційні джерела:

1. Терехух А. А., Роїк О. Р. Державно-приватне партнерство: інструменти залучення ресурсів та реалізації маркетингових стратегій у відновленні туристичної галузі України. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 листопада 2024 р. : у 2 ч. Ч. 1 / прогн. ком.: Марченко А. П. [та ін.] ; орг. ком.: Н. В. Якименко-Терещенко [та ін.] ; ред. О. О. Носирєв ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т" [та ін.]. – Харків : НТУ "ХПІ", 2024. – С. 347-351.
2. Козловський Є. В., Ткаченко Т. І. Особливості управління проєктами в сфері туризму на основі застосування механізмів державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 9. С. 78-82.
3. Кв'ятковський Ю. І., Марко Ю. А., Бобик С. Ю., Ящишен Т. О., Рибак С. П., Любчинський Л. І. Модель державно-приватного партнерства в розвитку туризму. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Випуск 38. С. 244-250.
4. Матвійчук Л. Ю., Книш С. С. Стратегічне планування розвитку туристичних дестинацій в кризових умовах. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. Випуск 3 (79). С. 181-187.
5. Хитра О. Синергія публічно-приватного партнерства як запорука ефективного функціонування рекреаційно-туристичної сфери у контексті сталого розвитку регіонів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-43>

ГЛОБАЛЬНІ ІНДЕКСИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЇХ КОРЕЛЯЦІЯ З ІНДИКАТОРАМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КРАЇН

Опалько В.В., канд. екон. наук, доц.

Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького

Актуальність теми зумовлена необхідністю інтеграції екологічних, соціальних та управлінських (ESG) стандартів у національні стратегії розвитку. Дослідження кореляції глобальних індексів сталого розвитку та індикаторів конкурентоспроможності дозволяє визначити пріоритетні напрями реформ для досягнення довгострокової економічної стійкості країни у світовій економіці.

Сучасні глобальні виклики актуалізують необхідність інтеграції підходів сталого розвитку у стратегічне планування економічної політики держав. Міжнародні індекси – зокрема Sustainable Development Goals Index (SDG Index) та Global Competitiveness Index (GCI) – відіграють ключову роль у відображенні досягнень країн у соціально-економічній та екологічній сферах, а також у вимірюванні їхньої позиції на світовій арені.

Для емпіричної перевірки взаємозв'язку між рівнем сталого розвитку та національною конкурентоспроможністю висувуються наступні статистичні гіпотези:

- нульова гіпотеза (H_0): між глобальними індексами сталого розвитку та індикаторами конкурентоспроможності країн немає статистично значущого кореляційного зв'язку;

- альтернативна гіпотеза (H_1): між інтегральними показниками сталого розвитку та конкурентоспроможності існує статистично значущий кореляційний зв'язок, що свідчить про синергетичний (позитивний) або обмежувальний (негативний) характер їхньої взаємодії.

Враховуючи, що індекси часто мають ненормальний розподіл або являють собою порядкові дані (ранжування), варто застосовувати непараметричні методи коефіцієнт рангової кореляції, наприклад, індекс Спірмена (r_s), на нашу думку, є найкращим вибором для оцінки монотонного зв'язку між рейтингами країн за двома індексами. Він менш чутливий до викидів порівняно з Пірсоном (який використовується для оцінки лінійного зв'язку між стандартизованими значеннями індексів, але вимагає попередньої перевірки на нормальність розподілу даних) [1, с. 47].

Визначення сутнісної природи взаємозв'язку між сталим розвитком (СР) та національною конкурентоспроможністю (КСП) вимагає застосування методів, що виходять за межі простого встановлення кореляційного зв'язку. Для оцінки напрямку та сили впливу окремих компонентів СР на КСП було застосовано множинний регресійний аналіз (Multiple Regression Analysis).

Метою регресійного аналізу є прогнозування показників конкурентоспроможності на основі варіації індикаторів сталого розвитку. Це дає змогу ідентифікувати, яка саме компонента СР має найбільший статистично значущий вплив на КСП.

Економетрична модель має наступний вигляд (формула 1):

$$\text{КСП} = \beta_0 + \beta_1 \times \text{EPI} + \beta_2 \times \text{SDG Index} + \epsilon, \quad 1$$

де: КСП — залежна змінна, що відображає рівень конкурентоспроможності (наприклад, інтегральний показник Global Competitiveness Index, GCI).

EPI та SDG Index — незалежні змінні, що відображають екологічну ефективність та загальний прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку.

β_0 — вільний член (константа);

β_1, β_2 — коефіцієнти регресії, що виражають силу впливу незалежних змінних;

ϵ — випадкова похибка моделі.

Інтерпретація результатів здійснюється на основі аналізу:

- сила зв'язку визначається через коефіцієнт кореляції Пірсона ($|r|$), який класифікується як слабкий ($|r| < 0.3$), помірний ($0.3 \leq |r| < 0.7$) або сильний ($|r| \geq 0.7$);

- оцінка p -значення для кожного коефіцієнта регресії (β_i) для перевірки нульової гіпотези про відсутність зв'язку.

Якщо буде зафіксовано високий рівень позитивної кореляції, це стане емпіричним підтвердженням того, що інвестиції у сталий розвиток виступають не лише соціально значущим чинником, а й стратегічною економічною перевагою в умовах глобальної конкуренції.

Для демонстрації методики оцінки зв'язку між ранговими (порядковими) показниками було використано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена (ρ_s). Розрахунок здійснено на прикладі динаміки позицій України в SDG Index та Global Innovation Index (GII), який слугує проксі-індикатором конкурентоспроможності, за період 2020–2024 роки (табл. 1).

Таблиця 1 – Динаміка рейтингових позицій України за індексами сталого розвитку та інноваційної конкурентоспроможності, 2020–2024 рр.

Рік (t)	Позиція в SDG Index (Ранг R ₁)	Позиція в GII (Ранг R ₂)	Різниця рангів d=R ₁ –R ₂	Різниця рангів у квадраті d ²
2020	40	45	–5	25
2021	43	49	–6	36
2022	45	57	–12	144
2023	47	59	–12	144
2024	42	60	–18	324
Сума				$\sum d^2 = 673$

Джерело даних [2;3]

Примітка: Чим менше значення рангу, тим краща позиція країни. Негативна різниця d означає, що Україна вище в SDG, ніж у GII.

Ми розрахували коефіцієнта Спірмена (ρ_s) і отримали від'ємне значення –32.65. Виявлений некоректний результат розрахунку коефіцієнта рангової кореляції Спірмена ($\rho_s = -32.65$) свідчить про те, що виходить за межі допустимого діапазону $[-1; +1]$ і демонструє методологічну непридатність

прямого кореляційного аналізу для короткого часового ряду рангів України (2020–2024 pp.). Водночас, наявність стійких негативних різниць (d) у Таблиці 1 (SDG Index – GII) якісно підтверджує системне випередження позицій України у сфері сталого розвитку порівняно з інноваційною конкурентоспроможністю. Цей дисбаланс вимагає подальшого поглибленого дослідження з використанням абсолютних показників індексів або авторегресійних моделей для коректної оцінки часових зв'язків.

Для аналізу каузального зв'язку між ключовими компонентами СР та КСП було застосовано множинний регресійний аналіз на більшій вибірці країн. Прикладом такої залежності є вплив «Якості освіти» (показник SDG 4) на Інноваційний потенціал (ключовий елемент GII):

$$\text{GII_Ранг} = 150 - 1.2 \times \text{SDG_Освіта} \quad 2$$

Інтерпретація регресійної моделі демонструє, що зростання на одну одиницю балу за показником SDG 4 (Якість освіти) призводить до статистично значущого покращення позиції у Глобальному інноваційному індексі (зменшення рангу) в середньому на 1.2 позиції.

Для України, попри зниження загального рейтингу GII, показник «Людський капітал» (54 місце) є відносно сильним, що підтверджується високим балом за SDG 4 (≈ 70.0). Це дозволяє стверджувати, що суспільний капітал (високий рівень освіти та наявність фахівців) виступає компенсуючим фактором, мінімізуючи негативний вплив слабких інституціональних елементів (наприклад, регуляторного середовища — 106 місце). Таким чином, інвестиції у якість освіти (SDG 4) мають прямий позитивний кореляційний зв'язок із підвищенням інноваційної конкурентоспроможності.

Емпіричні дослідження підтверджують наявність взаємозв'язку між прогресом у реалізації Цілей сталого розвитку та підвищенням рівня конкурентоспроможності національних економік. Країни з високими показниками SDG Index зазвичай характеризуються стабільними інституціями, розвиненими ринками праці, інноваційним потенціалом та екологічно орієнтованими стратегіями зростання.

Для України стратегічним завданням є пошук синергії між імплементацією ЦСР та посиленням національної конкурентоспроможності. Поєднання екологічних, соціальних та економічних вимірів розвитку сприяє зміцненню позицій держави у глобальних рейтингах, що, своєю чергою, слугує ключовим чинником відкриття доступу до міжнародних інвестиційних ресурсів і партнерських можливостей.

Отже, системне врахування глобальних індексів сталого розвитку поряд із показниками конкурентоспроможності має бути інтегровано як інструмент стратегічного планування для забезпечення не лише короткострокового економічного зростання, а й формування стійкої та резиліентної моделі розвитку суспільства.

Інформаційні джерела:

1. Куц Ю.В., Лисенко Ю.Ю. Статистичні методи визначення залежностей між випадковими величинами. Навчальний посібник. КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 115 с.

2. Sustainable development report 2024. Sustainable Development Report. (2024). URL : <https://dashboards.sdgindex.org/> (дата звернення 06.10.2025).

3. Global Innovation Index (GII) 2024. Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. URL : <https://surl.it/qwepeto> (дата звернення 06.10.2025).

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Пасемко Г.П., д-р наук з держ. упр., проф.
Таран О.М., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Проведена в Україні реформа місцевого самоврядування та зміни в специфіці територіальної організації установ влади на принципах децентралізації, сформувала нові завдання для розвитку територіальних громад. Результатом територіальної адміністративної реформи стала можливість в новій адміністративно-територіальній системі та за умов бюджетної децентралізації значно підвищити спроможність до змін для місцевого самоврядування. Формування стратегії розвитку територіальної громади спирається на значну нормативно-правову базу та специфічні підходи. Основним принципом формування стратегій окремих територіальних громад є її відповідність до системи загального стратегічного планування та здійснення фінансування регіонального та національного розвитку. Центральними офіційними нормативними актами для створення стратегії громади визначається Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, котра була розроблена відповідно до завдань розвитку України в мирний період, але пройшла корегування за викликами воєнного часу [1].

Державна стратегія розвитку визначається основним нормативом при визначенні системи державного регулювання всього розвитку територіальних громад. Сформований документ визначає цілі та завдання реалізації всіх секторальних стратегій розвитку, а також координує загальну, регіональну та територіальну державну політики в відповідності до суспільних змін, він створює умови отримання відповідних умов ефективного використання всіх ресурсів як в розрізі діяльності територіальних громад, так і в масштабах регіонів. Стратегії формується в інтересах захисту прав людини, а також забезпечують єдність держави, створюють умови для відновлення та сталого розвитку всіх історичних населених місць, відповідають за збереження менталітету та традиційного характеру суспільного історичного середовища, забезпечує реалізацію принципів збереження природного середовища й формує ефективні стимули щодо раціонального використання наявних природних ресурсів в контексті захисту інтересів нинішнього та майбутніх поколінь українців [2]. Впровадження в дію даної Стратегії, в відповідності до викликів

воєнного часу, забезпечує основний вектор з формування відновлення та сталого розвитку регіонів та територіальних громад в них.

Стороно розвитку територіальних громад, в контексті даної Стратегії було представлено нову регіональну політику, першочерговими завданням котрої виступало саме забезпечення прискорення економічного зростання для окремих територій та регіонів України, створення режиму максимального сприяння підвищенню рівня їх загальної конкурентоспроможності на базі формування системи ефективного використання всіх складових внутрішнього потенціалу, а також впровадження системи стимулювання в створенні нових робочих місць, умов праці, покращення ступеню зайнятості та самозайнятості населення територіальних громад з метою підвищення рівня їх доходів, формування умов з зростання зацікавленості до повернення в Україні трудових мігрантів та залучення їх капіталів в економіку держави [3].

Розроблена довоєнна державна політика територіального розвитку громад спиралась на врахування при здійсненні процесів стратегічного та просторового управління всіх тих проблем та ключових викликів, які впливали за поточний та перспективний розвиток громади. Оцінювались можливості з покращення інфраструктури, соціальних складових громади, її економіки й екології, а також формування якісної культури розвитку партнерства та співробітництва, котра була зорієнтована на довіру в взаємодії між громадянами та діючою на території громади та в цілому в країні публічних інституцій.

Важливою особливістю в впровадженні принципів даної Стратегії є орієнтація на інноваційне запровадження підходів з розвитку територіальних громад на основі державної регіональної політики: сприяння переходу громад на розвиток за рахунок використання власного потенціалу територій, а також створення територіально орієнтованої політики в розвитку громади, максимальне забезпечення з боку влади індивідуального підходу в підтримці кожній території, з урахуванням специфіки їх діяльності, ресурсів й проблем соціально-економічного, екологічного чи суспільного розвитку, а також з визначенням наявного історико-культурного потенціалу, природно-кліматичних умов й застосовуваних виробничих технологій, вимога охорони природного середовища й суспільної культурної спадщини [3].

Відповідно до класифікації, приведеної в даній Стратегії, території, котрі можуть потребувати особливої уваги та підтримки в роботі їх громад боку держави в вигляді застосування особливих механізмів чи інструментів стимулювання їх розвитку, розділяються за наступними групами:

Агломерації, як специфічні територіальні скупчення населених пунктів. В тому числі й територіальних громад, (насамперед міст), в межах котрих формуються цілісні специфічні суспільно-територіальні утворення, в котрих загальна чисельність проживаючого населення складає понад 500 тис. осіб. Частіше всього, агломерації є територіями з високою концентрацією населення, наявного капіталу та діяльності бізнесу, вони мають дуже інтенсивні економічні, господарські, трудові, соціальні, культурно-побутові зв'язки з більшістю навколишніх територій, та характеризуються високим ступенем розвиненості всіх видів інфраструктури, економічної діяльності й надання послуг населенню.

Сільські території, котрі функціонують в несприятливих умовах, це ті територіальні громади, котрі характеризуються щільністю сільського населення нижче ніж 15 осіб на квадратний кілометр, а відстань до найближчих великих міст для жителів даної громади складає більше чим 30 хвилин на переміщення на автомобілі (це при гарних дорогах, орієнтовно 40 кілометрів для автомобільних доріг з якісним твердим покриттям), а чисельність населення даної громади зменшилась в період 2008-2018 років більш чим на 30 відсотків.

Особливу увагу у застосуванні державної підтримки, при формуванні стратегій розвитку територіальних громад, потрібно надавати саме тим територіям, котрі можуть стати центрами забезпечення зростання відповідно до специфіки даної місцевості, а також можуть бути визначені як ті територіальні одиниці, що мають обмежені ресурси й проблеми в розвитку можливостей, а також ті, які втратили змогу забезпечити самовідновлення, а державна підтримка допоможе зупинити занепад та зупинить деградацію.

Основними проблемами, котрі необхідно вирішувати при формуванні стратегій розвитку територіальних громад стали наступні: збройна агресія Російської Федерації, тимчасова окупація частини території України та втрата інституційної спроможності влади на місцевому рівні; збільшення кількості територій, які потребують державної підтримки; знищення і значні пошкодження інфраструктури та її невідповідність актуальним потребам людини, економіки та вимогам безпеки; різкі просторові та структурні зміни в економіці, втрата експортного потенціалу регіонів; втрата людського капіталу та прискорення депопуляції; зміна клімату та погіршення екологічної ситуації внаслідок бойових дій на території України; неготовність системи управління регіональним розвитком до процедур та кращих практик ЄС.

Стратегія розвитку громади, формуючись в відповідності цілей державної політики в межах регіонального розвитку повинна відповідати завданням «Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» а також «Національної економічної стратегії на період до 2030 року». В контексті інтеграції України до Європи та в глобальному вимірі вона має корелювати з встановленими Цілями Сталого Розвитку, котрі було сформульовано в Резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року»[4].

Інформаційні джерела:

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова КМУ № 695 від 5 серпня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11 листопада 2022 р.).
2. Коваленко А. І. Розвиток виконавчої влади в Україні на сучасному етапі: теорія і практика / А. І. Коваленко. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2022. С. 306.
3. Пронюк Н. В. Удосконалення статусу територіальної громади в Україні. Науковий вісник КНУВС. 2018. № 1. С. 79–87
4. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyi-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ

Третяк Н.М., канд. екон. наук, доц.

Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького

Цифрова трансформація міжнародної торгівлі, сформована численними технологічними, інституційними й поведінковими факторами, сьогодні є не просто тенденцією – вона перетворилась на глобальну закономірність, що змінює структуру, швидкість, обсяг і географію світового товарообігу. Для об'єктивного розуміння масштабів цих змін важливо спиратися на міжнародні аналітичні звіти, кількісні показники та порівняльні характеристики ключових компонентів цифровізації торгівлі.

Процеси цифровізації охопили майже усі види торгівлі, динаміка глобального зростання цифрової торгівлі вражає своїми показниками. За оцінками UNCTAD (2023), обсяг світової цифрової торгівлі, включаючи електронну комерцію, трансграничні цифрові послуги, цифрові платформи, сягнув понад 5 трильйонів доларів США у 2022 році. Це на 65% більше, ніж у 2015 році. Частка цифрової торгівлі в загальному обсязі міжнародного обміну товарами та послугами зростає щорічно на 5–7% [1].

Таблиця 1 – Динаміка зростання цифрової торгівлі у світі (млрд дол. США)

Рік	Електронна комерція (e-commerce)	Цифрові послуги	Разом
2015	1 450	670	2 120
2018	2 230	950	3 180
2020	3 600	1 180	4 780
2023	3 900	1 320	5 220

Згідно з даними WTO (2024), частка трансграничної електронної комерції вже становить 14% від загального обсягу торгівлі товарами. Очікується, що до 2030 року цей показник сягне 22%, особливо за рахунок включення малого та середнього бізнесу через платформи Amazon, Shopify, Alibaba.

Інтенсивність цифрової трансформації у міжнародній торгівлі є нерівномірною. За даними OECD, лідерами в цьому процесі є: Країни G7 (США, Німеччина, Японія, Велика Британія, Франція тощо), які мають найвищу концентрацію цифрових логістичних і фінансових систем. Вагомими продавцями є такі країни, як Китай і Південна Корея, що активно розвивають державну інфраструктуру цифрової торгівлі та платформи, наприклад, WeChat Pay, JD.com. Замикає трійку лідерів Сінгапур, який визнаний одним із найцифровізованіших торговельних хабів, тобто 98% імпорتنих/експортних документів подаються в електронному вигляді [2].

Цифрові технології кардинально скорочують час, витрати й складність виконання міжнародних торговельних угод. Так, традиційна модель оформлення

контракту, оплати, митного супроводу, відвантаження становить 7–12 днів, в разі застосування цифровізованої моделі, на основі платформ типу Tradelens, eCustoms термін оформлення документів значно скорочується і становить 1,5–3 дні.

Процес цифровізації впливає на структуру торгівлі та різновиди товарів, так за останнє десятиліття змінилась сама природа того, чим країни торгують. У структурі експорту провідних країн світу, таких як США, Південна Корея, Ірландія, Ізраїль до 30–45% припадає на цифрові продукти, зокрема програмне забезпечення, хмарні рішення, ігри; цифрові послуги, такі як консалтинг, кібербезпека, віддалене навчання, дизайн; видачу ліцензій, авторських прав, цифрових прав [3].

У 2023 році понад 70% глобального ВВП у секторах послуг формувались із використанням цифрових каналів, тоді як у 2010 році лише 47%.

Яскравим ефектом цифрової трансформації є демократизація доступу підприємств малого та середнього бізнесу до міжнародних ринків. Тепер малі та середні підприємства можуть виходити на глобальні ринки без посередників. Так, на платформі Alibaba понад 70% продавців малого та середнього бізнесу. Платформа Shopify обслуговує понад 1,7 млн бізнесів із понад 175 країн. За даними ІТС (2023), частка малого та середнього бізнесу у глобальній цифровій торгівлі зросла з 18% у 2015 році до 38% у 2023 році.

Таким чином, цифрова трансформація справляє не лише технологічний, а й соціально-економічний вплив, зокрема зменшується розрив між країнами з різним рівнем розвитку; зростає швидкість торговельних операцій; зменшуються витрати на транзакції; стимулюється конкурентоспроможність малого бізнесу; формуються нові цифрові екосистеми у торгівлі.

Інформаційні джерела:

1. UNCTAD. Digital Economy Report 2023. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2023>
2. OECD. Digital Trade. URL: <https://www.oecd.org/digital/digital-trade.htm>
3. World Bank. Doing Business 2023: Trading Across Borders. URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/business-enabling-environment>

УЗАГАЛЬНЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ІНДИКАТОРІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ЗАГРОЗ

Тур О.В., канд. екон. наук

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України

Соціально-економічний стан територій формується під впливом багатьох чинників, серед яких загрози розвитку грають вагомую роль, формуючи ті чи інші вектори їх функціонування. Підходам до вивчення різних аспектів соціально-економічного розвитку присвячено чимало наукових публікацій, проте в умовах повномасштабної агресії особливого змісту набувають аспекти трансформації розгляду територій, що пов'язані з такою загрозою, як військовий конфлікт.

З цієї точки зору цікавим є підхід, запропонований Національним інститутом стратегічних досліджень, згідно з яким в сучасних умовах важливим є формування засобів протидії можливим ризикам шляхом аналізу викликів і загроз економічній безпеці. Слід підкреслити, що у зазначеному дослідженні загроза розуміється як подія, яка може завдати шкоди у певній галузі діяльності, а ризик позиціонується як поєднання ймовірності та потенційного впливу загрози [1].

Фахівцями Національного інституту стратегічних досліджень запропоновано такі етапи виокремлення загроз [1]:

- формулювання існуючих та визначення нових загроз економічній безпеці України для розуміння трансформації ризиків в умовах війни;
- побудова карти ризиків на основі експертного опитування шляхом визначення ступеня впливу та ймовірності настання кожної загрози за складниками економічної безпеки.

Слід додати, що ступінь впливу загрози запропоновано визначати, як незначний, низький, помірний, значний, катастрофічний, а ймовірність її настання як малоймовірну, віддалену, помірну, ймовірну, максимальну [1].

Експертами було оцінено низку загроз за такими складниками економічної безпеки, як макроекономічна, фінансова, інвестиційно-інноваційна, виробнича, зовнішньоекономічна, соціальна та продовольча безпека, що може слугувати базисом для визначення впливу загроз на соціально-економічний розвиток територій України. Основні індикатори цих загроз представлено у табл. 1

Таблиця 1 – Складники та індикатори загроз економічній безпеці України

Складники загроз	Індикатори загроз
макроекономічна	економічний спад зменшення інвестиційної активності падіння розмірів кредитного фінансування
фінансова	зниження фінансової стійкості пенсійної системи дефіцит державного бюджету зростання обсягів державного боргу
інвестиційно-інноваційна	скорочення державних капітальних інвестицій скорочення інноваційної активності релокація інноваційно активних підприємств
виробнича	скорочення промислового виробництва подальша деіндустріалізації економіки зниження конкурентоспроможності товаровиробників
зовнішньоекономічна	втрата експортного потенціалу ускладнення транспортної логістики зростання негативного сальдо торговельного балансу
соціальна	поглиблення структурних диспропорцій на ринку праці зниження якості життя населення зростання кількості ВПО та біженців за кордоном
продовольча	дефіцит певних продуктів харчування зниження обсягів деяких видів аграрної продукції значні втрати сільськогосподарських виробників

Джерело: складено за [1]

Необхідно зазначити, що соціально-економічний розвиток територій в умовах загроз, перш за все, пов'язаний із спроможністю економіки протидіяти потенційним ризикам та створювати відповідну до критичних умов систему заходів, здатних забезпечити їх надійне функціонування. Розмаїття внутрішніх і зовнішніх загроз вимагає визначення індикаторів соціально-економічного стану різних територій, зокрема, територіальних громад, відповідно до кожного їх типу, визначеного в залежності від ступеня гостроти загрози, у тому числі викликаной повномасштабним вторгненням.

Отже, нагальною є потреба в аналізі підходів до обґрунтування індикаторів розвитку територіальних утворень, що представлені у науковій літературі (табл. 2). Наявні підходи до оцінки стану територій переважно характеризуються розподілом показників на групи відповідно до сфери соціально-економічного розвитку без урахування потенційних ризиків. У зв'язку з цим вбачається за доцільне аналіз підходу до визначення показників соціально-економічного розвитку територій в умовах загроз.

Таблиця 2 – Підходи до виокремлення індикаторів розвитку територій

Назва методики	Індикатори розвитку регіонів та територій в умовах загроз
Методика NORDSTAT для країн Північної Європи.	прості або кількісні індикатори якісні індикатори, які вимагають розрахунку за допомогою інших індикаторів індикатори, які розраховуються за особливими методиками для кожної країни
Методика розрахунку інтегрального показника надійності країни	ефективність економіки політичний ризик комплексний показник заборгованості кредитоспроможність доступність банківського кредиту
Методика оцінки сталого розвитку регіону	здатність економіки території до стійкого зростання забезпечення належного рівня розвитку територій екологічна безпека
Методика оцінки економічної безпеки регіону	показники виробничої сфери показники рівня життя населення показники фінансової безпеки

Джерело: складено за [2]

У дослідженні [3] пропонується чинники впливу на соціально-економічний розвиток регіонів, зокрема в умовах подолання наслідків військової агресії і повоєнного відновлення, розподіляти на дві основні групи, а саме зовнішні та внутрішні. До зовнішніх чинників авторами віднесено зовнішньо-економічну діяльність; перспективи членства в ЄС та НАТО; військову агресію, інші світові виклики і загрози.

Внутрішні чинники розподілено за регіональним та державним рівнем. Чинники впливу на соціально-економічний розвиток регіонів державного рівня пов'язані із національною безпекою і обороною, державною підтримкою,

законодавчим забезпеченням, реформою децентралізації, фінансовою та податковою політикою, продовольча безпекою.

У свою чергу чинники регіонального рівня містять загальні чинники та чинники, спричинені наслідками військової агресії.

До групи загальних чинників належить ресурсне, кадрове, організаційне, цифрове, фінансове забезпечення. Чинники, спричинені наслідками військової агресії містять такі складники, як окупація територій, вимушена міграція, руйнування інфраструктури, втрата транзитного потенціалу, промислова деіндустріалізація.

Таким чином, можна зазначити, що в сучасних умовах індикатори соціально-економічного розвитку територій мають передбачати різні види загроз. Зокрема виклики, пов'язані з триваючою військовою агресією, вимагають специфічних підходів до процесу здійснення типології територіальних громад, яке має бути поетапним: на першому етапі визначаються територіальні громади за ознакою їх розташування відносно кордонів з державою-агресором та лінією розмежування, на другому етапі в межах виокремлених угруповань визначаються типи територій за індикаторами загроз, що дозволить обґрунтовано формувати напрями повоєнної відбудови територій.

Інформаційні джерела:

1. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. URL: Експертно-аналітична доповідь. <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf>
2. Овчаренко О.В. Аналіз наявних підходів до оцінки економічної безпеки регіону. *Наука, технології, інновації*. 2021. № 3. С. 20–29. <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2021-4-03>
3. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. Чинники впливу на соціально-економічний розвиток регіонів (територій) України в умовах загроз і подолання наслідків військової агресії. *Проблеми економіки*. 2024. № 3 (61) <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-142-148>

ВУГЛЕЦЕВІ КРЕДИТИ ТА РИНОК ВИКИДІВ CO₂: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Фадєєв Д.В., здоб. ВО

Коптєва Г.М., д-р екон. наук, проф.

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

У сучасному світі вуглецеві кредити та торгівля викидами стають одними з ключових інструментів кліматичної політики, покликаними стимулювати зменшення викидів CO₂ через економічні механізми. Для України, яка перебуває на шляху до інтеграції в європейські екологічні стандарти та зобов'язання, ця тема має особливе значення, адже правильно побудована система вуглецевих кредитів може стати джерелом інвестицій, стимулом модернізації та іміджевого капіталу, але також, ризиком, якщо не враховані можливі слабкі місця [1; 5].

Вперше концепцію таких кредитів було закріплено у Кіотському протоколі 1997 року, який започаткував міжнародні механізми торгівлі квотами для боротьби зі зміною клімату. Кожна країна, яка дотримується Кіотського протоколу, має ліміт викидів, і якщо вона скорочує свої викиди нижче цього ліміту, вона може продати надлишок кредитів іншій країні або компанії, яка перевищує цей ліміт. Таким чином, вуглецеві кредити стали фінансовим інструментом на вуглецевому ринку, який дозволяє стимулювати скорочення викидів [2]. Ця система також була прийнята в інших угодах, таких як Паризька угода. Наразі існують різні стандарти для сертифікації вуглецевих кредитів, наприклад Перевірений вуглецевий стандарт (VCS). Сьогодні вони використовуються як у державних системах, так і на добровільному ринку, допомагаючи компаніям та країнам досягати кліматичних цілей [1]. Світовий досвід показує, що ринки вуглецевих кредитів можуть бути дієвим інструментом зниження викидів парникових газів. Найуспішніший приклад - це Європейська система торгівлі квотами (EU ETS), яка діє з 2005 року та охоплює тисячі підприємств. Вона працює за принципом «обмежуй і торгуй»: держава встановлює ліміт викидів, а компанії купують чи продають квоти залежно від власних результатів. До складу EU ETS входять більше дванадцяти тисяч підприємств, які створюють більше половини європейських викидів CO₂ та 40 відсотків від усіх викидів парникових газів [2]. Загалом, чотири сектори входять до складу EU ETS:

- 1) енергетика: всі теплові електростанції з кумулятивною тепловою потужністю більше 20 МВт, нафтопереробні підприємства та коксові печі;
- 2) виробництво та обробка чорних металів, в тому числі виробництво чавуну та сталі потужністю від 2,5 тон за годину;
- 3) видобувна промисловість, що включає виробництво цементу, цегли, скла та кераміки;
- 4) целюлозно-паперова промисловість.

Завдяки поступовому зменшенню кількості безоплатних квот та зростанню їх вартості система стимулює інновації та зниження викидів. Паралельно розвивається добровільний ринок, на якому компанії купують кредити для компенсації власних викидів. Такі кредити формуються завдяки проектам відновлення лісів, розвитку «зеленої» енергетики та інших рішень. Світовий банк та інші організації підтримують створення «ринків високої цілісності», щоб підвищити якість і довіру до цих механізмів [3].

Водночас ринок має суттєві виклики. Найпоширенішою проблемою є недостатня додатковість, коли скорочення викидів відбулося б і без проекту [2]. Також існують ризики тимчасовості (наприклад, вирубка лісу після випуску кредитів) та подвійного обліку, що підривають довіру. Часто компанії використовують кредити для «зеленого піару», уникаючи реальних змін у виробництві. Через це дедалі більше країн та організацій впроваджують суворіші стандарти контролю й прозорості [4].

Для України розвиток вуглецевого ринку є як перспективою, так і викликом. Інтеграція до європейських механізмів, зокрема у зв'язку з впровадженням СВМ (Carbon Border Adjustment Mechanism), може залучити інвестиції та стимулювати модернізацію промисловості. Україна має потенціал у

сферах відновлення лісів, аграрного сектору та енергоефективності, але успіх залежить від створення прозорої системи моніторингу та уникнення корупційних ризиків [1]. Без врахування міжнародного досвіду та суворих правил існує небезпека втрати довіри і блокування доступу до глобальних ринків [4].

Підсумовуючи, можна відмітити, що, вуглецеві кредити та ринки торгівлі викидами є важливим інструментом глобальної кліматичної політики, здатним стимулювати інновації та залучати інвестиції [5; 6]. Міжнародний досвід свідчить, що ефективність цих механізмів залежить від прозорості, суворого контролю та довіри учасників ринку. Для України розвиток власної системи торгівлі викидами є як можливістю інтеграції у європейський простір, так і викликом, що потребує продуманого підходу та врахування світових уроків.

Інформаційні джерела:

1. Дубко А. Система торгівлі викидами: чому це шанс, а не загроза для українського бізнесу. 2025. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/sistema-torhivli-vikidami-chomu-tse-shans-a-ne-zahroza-dlja-ukrajinskoho-biznesu.html>.
2. Шлапак М. Що таке вуглецеві кредити та як вони утворюються? 2023. URL: <https://nbs.wwf.ua/shcho-take-vuhletsevi-kredyty-ta-iak-vony-utvoriuiutsia/>.
3. World Bank Carbon Credits to Boost International Carbon Markets. Press Release. 01.12.2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/12/01/world-bank-carbon-credits-to-boost-international-carbon-markets>.
4. Why the EU's 2040 climate target could reshape global carbon markets. World Economic Forum. 2025. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/07/eu-return-to-international-carbon-credits/>.
5. Koptieva H., Krasnokutska N., Kruhlova O. Managerial approaches to navigating renewable energy investment globally. *IEEE 5th KhPI Week on Advanced Technology. Technology and Engineering Management*. October 7–11, 2024, Kharkiv, Ukraine. p. 1-6. <https://doi.org/10.1109/KhPIWeek61434.2024.10878038>.
6. Krasnokutska, N., Koptieva, H., Cirella, G.T., Kruhlova, O. Examining the Link Between Corporate Sustainability and Financial Performance: An Empirical Study with Implications for Post-Conflict Ukraine. In: Cirella, G.T. (eds) *Handbook on Post-War Reconstruction and Development Economics of Ukraine*. Contributions to Economics. Springer, Cham. 2024. https://doi.org/10.1007/978-3-031-48735-4_11

АКВАКУЛЬТУРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ РИБНОГО ГОСПОДАРСТВА: ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА ТА ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ

Шовкун-Заблоцька Л.В., канд. екон. наук, доц.

Шевкунов О.В., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Аквакультура у світі перетворилася з нішевого виду діяльності на базовий елемент продовольчої безпеки. За даними FAO, у 2024 р. сумарне виробництво рибної продукції становило близько 192 млн тонн, з яких понад 101 млн тонн забезпечено аквакультурою [1]. Це не лише альтернатива

промисловому вилову, а й інструмент зменшення тиску на природні екосистеми, що актуально в умовах виснаження запасів та зростання попиту на білкові продукти.

Найвищі темпи приросту виробництва демонструють країни Азії (Китай, В'єтнам, Індонезія, Індія), тоді як у Європі технологічний стандарт задають Норвегія та Іспанія завдяки впровадженню установок замкнутого водопостачання (УЗВ), інтенсивних басейнових систем і суворих стандартів безпечності та трасованості продукції [1; 2]. Для України це означає потребу у модернізації вирощування, розвитку переробки та сертифікації, що створює додану вартість і підвищує конкурентоспроможність.

На операційному рівні українські виробники стикаються з трьома «вузькими місцями»: (1) вартість енергії (критична для УЗВ та басейнових систем), (2) ціна і стабільність постачання комбікормів, (3) біобезпека (захворювання, якість води, ветеринарний супровід). На інституційному рівні бар'єрами залишаються фрагментоване водокористування, складність дозвільних процедур і недостатня цифровізація державних сервісів [3; 4]. Сукупно це підвищує виробничі ризики та собівартість продукції.

Внутрішній ринок надкритично залежить від імпорту: близько 90% споживаної рибної продукції - імпорт; у його структурі 92% - заморожена риба та морепродукти. Ключові постачальники: Норвегія (21,1%), Ісландія (14,4%), США (8,7%), Естонія (7,9%), Латвія (6,5%). Структура імпорту: морожена риба - 61,9% (оселедець, скумбрія, хек), філе та інше м'ясо - 11,4% (насамперед лососеві), свіжа/охолоджена - 8% (форель, лосось, аурата). У 2024 р. експорт становив 9,8 тис. т на \$47,8 млн; основні напрямки: Молдова (31,6%), Німеччина (20,2%), Литва (9,2%), Польща (6,4%), Данія (5,2%). У товарній структурі експорту домінують філе - 28,7%, жива риба - 22,9%, готова/консервована - 17,9% [4].

У 2024 р. загальний вилов водних біоресурсів України становив 44,9 тис. т, з яких аквакультура - 18,6 тис. т (+22% до 2023 р.). За каналами вирощування: ставки - 18 009 т, басейни - 315 т, УЗВ - 181 т, садки - 116 т. Видовий склад: короп - 8 896 т, товстолоб - 4 434 т, білий амур - 637 т, судак - 1 854 т, лососеві - 396 т, сомові - 273 т, щука - 211 т, осетрові - 72 т. Регіони-лідери: Черкаська (4 400 т), Львівська (1 543 т), Хмельницька (1 517 т), Кіровоградська (1 456 т), Сумська (1 403 т) [4].

Імпортозалежність на рівні ~90% створює системний ризик в умовах логістичних збоїв і валютної турбулентності. Стратегічна відповідь - нарощення внутрішньої пропозиції через модернізацію ставкового рибництва, масштабування інтенсивних басейнових систем та УЗВ, а також розвиток переробки (філе, напівфабрикати, готова продукція). Переваги УЗВ - стабільна якість, контроль біобезпеки та передбачувана собівартість; переваги ставків - нижчі CAPEX і відповідність кліматичним умовам України [1; 2].

Для пришвидшення зростання критичною є доступність довгих і дешевих ресурсів під CAPEX: насамперед для енергоефективного обладнання УЗВ/басейнів, модернізації насосно-фільтраційних станцій і систем аерації, а також для створення потужностей переробки й фасування. Доцільні механізми -

пільгові кредити під інвестиційні проєкти, часткова компенсація відсоткових ставок, лізинг технологічного обладнання та гарантійні інструменти для МСП [4]. Це зменшує бар'єр входу і вирівнює конкурентні умови із імпортом.

Для виходу на роздріб та HoReCa потрібні стабільні холодові ланцюги: шокове охолодження, зберігання, транспортування, контроль температури, простежуваність партій. Європейські ринки висувають вимоги до НАССР, маркування та сертифікації, а споживачі віддають перевагу продукції з підтвердженим походженням і сталою технологією вирощування [2]. Інвестиції в ці елементи прямо конвертуються у вищу ціну реалізації та довші контракти.

Дефіцит кваліфікованих кадрів (оператори УЗВ, технологи переробки, менеджери біобезпеки) уповільнює масштабування галузі. Вирішенням може бути дуальна освіта з участю виробників, короткі модулі підвищення кваліфікації, міжрегіональні тренінгові центри при профільних ЗВО та впровадження насто-хабів для трансферу технологій [4]. Це збільшує продуктивність і знижує виробничі ризики.

Використання сенсорики для моніторингу якості води, автоматизації годівлі та систем телеметрії підвищує керованість процесів, а електронні журнали вирощування й QR-простежуваність партій полегшують доступ до торговельних мереж ЄС [2]. Цифрові рішення також зменшують витрати на комплаєнс і пришвидшують аудит.

Частка філе у структурі експорту вже сягає 28,7%, що вказує на формування «ядра» переробки. Угода про асоціацію з ЄС відкриває можливості безмитних квот, але висуває вимоги до НАССР, простежуваності й екомаркування (ASC тощо). Консолідація малих виробників у кооперативи дає змогу розділити витрати на сертифікацію та холододовий ланцюг і підвищити експортну маржу [2]. Посилення ролі переробки також підвищує стійкість бізнес-моделі до цінових коливань на сировину.

Аквакультура знижує тиск на природні популяції, коли промисловий вилов наближається до біологічної межі. Додатковий інструмент - відновлювальна аквакультура: вирощені у господарствах особини (осетрові, коропові, молюски) випускають у природні водойми. Для України такі практики вже застосовуються й відповідають сучасним європейським підходам [1; 2]. Розвиток УЗВ, рециркуляції води та утилізації осадів скорочує екологічний слід виробництва.

Базою регулювання виступає Закон України «Про аквакультуру» № 5293-VI (2012), що визначає правові, організаційні та економічні засади діяльності [3]. Для зближення з вимогами ЄС доцільно розвивати підзаконне регулювання з біобезпеки, добробуту водних тварин, водокористування та сертифікації виробництва. Важливо також цифровізувати дозвільні процедури (є-реєстри), а аналітику і статистику Державного агентства меліорації та рибного господарства зробити «єдиним вікном» для галузі [4].

Для сектора властиві ринкові ризики (волатильність цін на корми/енергію), біологічні (захворюваність, втрати), логістичні (перебої холодового ланцюга), регуляторні (затримки дозволів) і фінансові (курс, ставка). Інструменти їхнього пом'якшення - диверсифіковані канали збуту,

страхування виробничих ризиків, довгі контракти з мережами, резервні системи енергопостачання та водоочищення, а також корпоративні протоколи біобезпеки [1; 4]. Формалізація управління ризиками зменшує собівартість капіталу та підвищує інвестиційну привабливість.

Аквакультура - стратегічний напрям для України, оскільки поєднує продовольчу безпеку, імпортозаміщення, експортну перспективу та екологічну рівновагу. Наявний приріст виробництва (+22% у 2024 р.) у поєднанні зі зростанням частки переробки закладає основу для переходу від сировинної моделі до продуктів із високою доданою вартістю. Реалізація технологічної модернізації, гармонізація стандартів із ЄС і підтримка МСП доступними інструментами фінансування дадуть змогу стабілізувати внутрішній ринок, скоротити імпорتنу залежність і сформувати конкурентну експортну нішу. Критично важливо синхронізувати виробничу політику з розвитком холодового ланцюга, кадрової підготовки та цифрової простежуваності - це підвищить довіру споживачів і торговельних мереж та забезпечить стійке зростання галузі у післявоєнний період [1–4].

Інформаційні джерела:

1. FAO. The State of World Fisheries and Aquaculture 2024. Rome: FAO, 2024.
2. European Market Observatory for Fisheries and Aquaculture Products (EUMOFA). Annual Report 2023. Brussels, 2023.
3. Закон України «Про аквакультуру» від 18.09.2012 № 5293-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5293-17>
4. Державне агентство меліорації та рибного господарства України. Офіційний сайт (статистика/аналітика сектору, 2024). URL: <https://trn.darg.gov.ua>

Секція 7

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ФАХІВЦІВ У КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

THE RELEVANCE OF DEVELOPING PROFESSIONAL COMPETENCE IN LIGHT OF THE IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Levkina R., Doctor of Economics, Prof.
Odesa Polytechnic National University

Kotko Ya., Candidate of Economics, As. Prof.

Levkin D., Candidate of Engineering Science, As. Prof.
State Biotechnological University

In today's world of globalization and transformational change, the professional competence of specialists who are able to act effectively in accordance with sustainable development goals is becoming increasingly important. Focusing on the sustainable development goals adopted by the UN requires the workforce to have not only narrow professional knowledge, but also comprehensive competencies that integrate economic, social, and environmental aspects of activity.

Professional competence is seen as a set of knowledge, skills, abilities, and values that enable a specialist to perform professional functions effectively, make responsible decisions, and adapt to changing conditions. It includes not only technical training but also communication, management, and innovation skills [1, 2].

The competence of a modern specialist is determined by their ability to contribute to the implementation of key sustainable development goals, in particular:

- economic dimension – the formation of an innovative and competitive economy;
- social dimension – ensuring inclusion, equal opportunities, and social responsibility;
- the environmental dimension – applying the principles of rational use of resources, introducing «green» technologies and environmental safety.

In the current context of implementing the sustainable development goals, the key task of professional training is to develop a set of competencies in specialists that will enable them to strike a balance between the economic, social, and environmental

dimensions of development. This approach is driven by the need for a new type of specialist who is not only knowledgeable in their field, but also capable of thinking strategically, making informed decisions, and focusing on long-term results, in particular:

- systemic thinking – one of the basic competencies is systemic thinking, which involves the ability to view economic, social, and environmental processes as interrelated elements of a single system. This approach allows specialists to anticipate the possible consequences of management decisions, take into account long-term effects, and avoid narrow-minded, short-term decisions that may have a negative impact on the development of society;

- management skills – an equally important competency is the presence of management skills, which include the ability to effectively organize work processes, apply modern planning and control methods, implement innovative solutions, and manage risks. In the context of sustainable development, such skills are aimed at creating effective management models that combine economic feasibility, social justice, and rational use of resources;

- communicative and intercultural competence – a professional working in a globalized world must have a high level of communication skills and the ability to interact interculturally. This means not only effective communication in a professional environment, but also the ability to collaborate with representatives of different cultures, organizations, and international institutions. Such competencies contribute to the formation of partnerships, which are the basis for the implementation of many sustainable development goals;

- digital literacy – in the age of digitalization, digital literacy is becoming particularly important. This refers not only to basic knowledge of information and communication technologies, but also to the ability to use modern digital tools for analysis, forecasting, monitoring, and management of sustainable development processes. Proficiency in digital technologies ensures transparency, efficiency, and effectiveness in professional activities;

- ethical and environmental responsibility – an important component of professional competence is a focus on ethical values and responsibility for the impact of one's activities on the environment. In the context of sustainable development, this competence includes adherence to the principles of environmental safety, social justice, and corporate responsibility. This approach contributes to the formation of a new model of behavior for specialists, based on an awareness of global challenges and the need to overcome them.

Thus, key competencies for sustainable development form an integrated system of professional qualities that ensures the readiness of specialists for effective work in the complex, multidimensional, and dynamic conditions of today. They enable specialists not only to perform their current professional tasks, but also to adapt to new challenges, anticipate the consequences of their decisions, and take responsibility for their social, economic, and environmental consequences. The development of such competencies is a critical prerequisite for achieving the sustainable development goals and forms the basis for a harmonious combination of economic growth, social stability, and environmental conservation.

Professional competence in the context of sustainable development goes beyond narrow specialization and becomes an integrated characteristic of a specialist, combining a wide range of knowledge, skills and value orientations. It determines a specialist's ability to take a comprehensive approach to solving problems, combining economic efficiency, social responsibility and environmental safety. This competence includes the ability to work in conditions of uncertainty, engage in interdisciplinary interaction, apply innovative and digital technologies, and make ethically sound management decisions [3, 4].

The development of such competencies is a prerequisite for training a new generation of professionals capable of ensuring the sustainable development of society. It contributes to the formation of professionals who are able not only to maintain existing standards of activity, but also to actively implement changes aimed at long-term effects and the achievement of global sustainable development goals.

References:

1. Sadovets, O. (2023). Education for sustainable development: implementing experience and practice of european countries. *Comparative Professional Pedagogy*. Vol. 13. No. 2. S. 43–54. [https://doi.org/10.31891/2308-4081/2023-13\(2\)-5](https://doi.org/10.31891/2308-4081/2023-13(2)-5)
2. Volkova, N., Lebid, O., Korobeinikova, T. (2024). Rozvytok sotsialnykh navychok doktoriv filosofii z profesiinoi osvity: kontseptualni pidkhody, metodychnyi instrumentarii. *Alfred Nobel University Journal of Pedagogy and Psychology*. № 2 (28). S. 120–134. DOI: 10.32342/3041-2196-2024-2-28-12
3. Levkin, A. Levkin, D. Synyavina, Yu. (2024). Matematyka yak instrument formuvannia profesiinykh kompetentnostei v IT-menedzhmenti. *Novyi kolehium*. Vol. 2. No. 114. S. 67–71. <https://doi.org/10.34142/nc.2024.2.67>
4. Levkin, A., Levkina, R., Ryasnyanska, A. (2021). Refleksiiia yak osnova profesiinykh umin studentiv. *Novyi kolehium*. Vol. 3. No. 105. S. 38–43. <https://doi.org/10.30837/nc.2021.3.38>

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У СФЕРІ ТОВАРОЗНАВСТВА ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Акмен В.О., канд. техн. наук, доц.
Сорокіна С.В., канд. техн. наук, доц.

Летута Т.М., канд. техн. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Сучасний ринок дедалі більше орієнтується на концепцію відповідального виробництва та споживання, що передбачено ціллю 12 «Цілей сталого розвитку ООН». Поряд з цим, процеси, що відбуваються у суспільстві характеризуються глобалізаційними процесами, стрімким розвитком торгівлі, цифрофізації та зростанням уваги до питань екології та соціальної відповідальності. У цих умовах на перший план виходить потреба у фахівцях, які здатні забезпечувати не лише якість та безпечність товарів, але й враховувати екологічні, економічні та соціальні аспекти їх виробництва,

розподілу і споживання. Тому доцільними стають роботи, що вивчають потреби поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної безпеки у практиці товарознавства та підприємництва, що є фундаментом для гармонійного розвитку суспільства та досягнення глобальних цілей сталого розвитку. Крім того, в умовах майбутніх після кризових трансформацій та глобальних викликів (енергетична нестабільність, дефіцит природних ресурсів, кліматичні зміни) підприємства та спеціалісти у сфері товарознавства мають мати реальну можливість виступати драйверами інновацій та формувати нові стандарти господарювання. Це робить тему дослідження не лише теоретично значущою, а й практично необхідною для підготовки конкурентних фахівців, здатних забезпечувати якість, безпеку і відповідальність у виробничо-комерційних процесах.

Мета роботи – розкрити роль сталого розвитку у сфері товарознавства та підприємницької діяльності та визначити порядок реалізації принципів сталого розвитку у зазначених сферах.

Імплементация – це простими словами втілення, виконання або реалізація чогось у життя. Тому необхідно розібрати як можуть реалізовуватись і розкриватись принципи Сталого розвитку у зазначених вище сферах.

Проведений аналіз показав, що у контексті товарознавства сталий розвиток розуміють як інтеграцію економічних, екологічних та соціальних аспектів у роботу з товарами на всіх етапах їх життєвого циклу: виробництво → транспортування → реалізація → споживання → утилізація.

З точки зору бізнесу та підприємницької діяльності, сталий розвиток означає збалансоване поєднання економічної вигоди з соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Зазначені на рис. основні принципи можна трактувати наступним чином.

При цьому, в обох випадках, основна суть понять розкривається у певних основних принципах, які зазначені на рис 1.

Розбираючи складові основних принципів сталого розвитку у сфері товарознавства та підприємницької діяльності, слід зазначити, що екологічний принцип має на увазі, наприклад, використання безпечних матеріалів, мінімізація шкідливих викидів, впровадження біорозкладної упаковки; якість і безпечність, де орієнтація відбувається не лише на відповідність стандартам, а й на довготривале збереження властивостей товару, захист здоров'я споживача.

Раціональне споживання сприяє популяризації товарів тривалого використання, зменшенню харчових відходів, поширенню повторного використання вторинної сировини та переробці продукції.

Інноваційність полягає у розробці екологічно чистих продуктів, розвитку циркулярної економіки, застосуванні сучасних технологій, таких як QR-коди, блокчейн, екологічне маркування, що сприяє більшій прозорості та контролю якості. Освіта споживачів базується на їх інформуванні про переваги екологічних і сертифікованих товарів.

Якщо аналізувати аспекти сталого розвитку у сфері підприємництва та бізнесу, то економічний свідчить про те, що бізнес має бути прибутковим і конкурентоспроможним, але водночас раціонально використовувати ресурси.



Рис. 1. Основні принципи, що розкривають сутність сталого розвитку

Соціальний принцип характеризується як аспект забезпечення гідних умов праці, чесна торгівля, захист прав споживачів, підтримка локальних громад, екологічний – як скорочення викидів, управління відходами, використання відновлюваних джерел енергії, розвиток «зелених» технологій.

Стратегічне управління характеризується включенням цілей сталого розвитку у корпоративні стратегії підприємств.

При цьому відмічене, що сучасний споживач дедалі більше віддає перевагу підприємствам, які демонструють етичність, прозорість і відповідальність.

Розглянуте дає можливість визначити існуючий взаємозв'язок товарознавства та підприємництва у сталому розвитку, а саме:

- 1) товарознавець оцінює якість, безпечність і екологічність товарів;
- 2) підприємець формує бізнес-модель, яка враховує цілі сталого розвитку (ефективна логістика, зменшення вуглецевого сліду, відповідальне постачання);
- 3) разом вони забезпечують сталі ланцюги постачання, формують свідомий вибір для споживачів і сприяють розвитку циркулярної економіки (коли товари та ресурси використовуються повторно).

На схемі, зображеній на рис. 2 показано взаємозв'язок товарознавства, підприємництва та сталого розвитку.

Таким чином, сталий розвиток у товарознавстві та підприємстві – це перехід від орієнтації лише на прибуток і споживання до моделі, яка враховує довгострокову якість життя, збереження ресурсів та соціальну відповідальність бізнесу. Разом вони створюють сталий ланцюг постачання, де враховано економічні вигоди, соціальну справедливість і охорону довкілля.

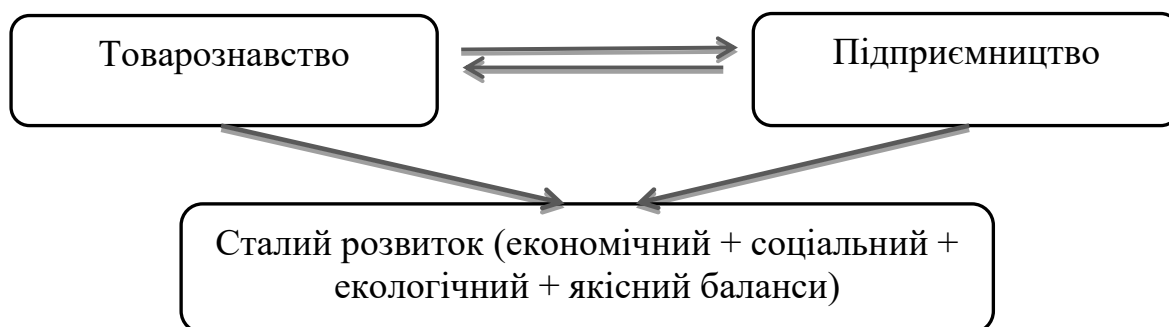


Рис. 2. Сталий розвиток у товарознавстві та підприємстві

Отже імплементацію принципів сталого розвитку можна розглядати як не формальний процес, а реальну інтеграцію екологічних, соціальних та економічних пріоритетів у кожний етап діяльності: від виробництва й оцінки товару до його просування й споживання.

ІНШОМОВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО ФАХІВЦЯ У КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Алексахіна Т.О., канд. філол. наук, доц.
Сумський державний університет

Сучасні глобальні трансформації зумовлюють потребу нового бачення професійної підготовки фахівців у закладах вищої освіти. В умовах інтеграції України у світовий освітній і науковий простір особливого значення набуває формування компетентностей, що забезпечують не лише високу професійну ефективність, а й здатність до міжнародної співпраці, академічної мобільності та участі у спільних проєктах. У цьому контексті іншомовна компетентність постає невід'ємною складовою професійної компетентності сучасного фахівця.

Якщо раніше іншомовна підготовка часто розглядалася як додатковий елемент освіти, то сьогодні вона стає стратегічно важливою в контексті реалізації Цілей сталого розвитку. Зокрема, Ціль 4 «Якісна освіта» безпосередньо передбачає інтернаціоналізацію знань і доступ до кращих світових практик, що неможливо без високого рівня володіння іноземними мовами. Ціль 8 «Гідна праця та економічне зростання» потребує підготовки конкурентоспроможних кадрів, здатних працювати у багатомовному середовищі. Ціль 9 «Інновації та інфраструктура» акцентує на креативності й міждисциплінарності, де іноземна мова стає засобом інтеграції у міжнародні дослідницькі команди. Ціль 17 «Партнерство заради сталого розвитку» передбачає активну міжнародну співпрацю, яка неможлива без мовної компетентності.

Аналіз сучасних досліджень свідчить, що іншомовна компетентність уже не зводиться до володіння граматикою та лексикою. Вона розглядається як комплексне утворення, що включає лінгвістичний, комунікативний, соціокультурний, прагматичний і рефлексивний компоненти. Для нефілологічних спеціальностей саме інтеграція іншомовної компетентності з професійними знаннями визначає її цінність. Наприклад, інженери, економісти, фахівці в галузі ІТ чи охорони здоров'я використовують іноземну мову як інструмент доступу до міжнародних баз даних, спілкування з партнерами та представлення власних напрацювань на світовому рівні.

Важливим чинником є й цифровізація освіти, що створює нові умови для розвитку іншомовної компетентності. Сьогодні існує широкий спектр цифрових рішень: від масових онлайн-курсів і мобільних застосунків до платформ академічної комунікації та штучного інтелекту. Використання цих інструментів сприяє індивідуалізації освітніх траєкторій, підвищенню мотивації, розвитку рефлексивності та формуванню навичок цифрового етикету. Таким чином, іншомовна компетентність набуває нового виміру і забезпечує готовність до професійної діяльності в глобалізованому цифровому середовищі.

Сьогодні розвиток іншомовної компетентності тісно пов'язаний із цифровими технологіями, які створюють принципово нові умови для організації навчання та самостійної роботи студентів. Використання мобільних додатків і онлайн-платформ, таких як Duolingo, Quizlet, Memrise, Busuu, BBC Learning English чи LingQ, не лише підвищує ефективність аудиторного навчання, а й розширює його за межі традиційних форм. Вони інтегрують елементи гейміфікації, адаптивного навчання та штучного інтелекту, що забезпечує індивідуалізацію освітніх траєкторій і формування стійкої внутрішньої мотивації. Цифрові рішення мають значення не лише як інструменти тренування мовних навичок, але і як механізми розвитку ключових компетентностей ХХІ століття. По-перше, вони формують автономність, адже здобувачі отримують можливість самостійно планувати свій навчальний час і зміст. По-друге, вони підвищують цифрову грамотність, оскільки робота з додатками потребує критичного ставлення до інформації, умінь адаптувати цифрові ресурси до власних потреб та дотримання норм цифрового етикету. По-третє, вони зміцнюють академічну мобільність, оскільки використання міжнародних платформ відкриває доступ до глобальних освітніх спільнот і дозволяє брати участь у міжкультурних комунікаційних практиках.

У цьому сенсі цифрові ресурси вже не можна вважати другорядними чи допоміжними інструментами. Вони перетворюються на стратегічні освітні ресурси, які впливають на зміст і методологію формування іншомовної компетентності. Їх використання дозволяє поєднати формальне навчання з неформальними й інформальними освітніми практиками, що відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку освіти. Саме така інтеграція створює умови для підготовки фахівців, здатних ефективно функціонувати у глобалізованому, цифрово насиченому середовищі. Водночас існують і виклики. До них належать нерівність у доступі до цифрових ресурсів, ризик зниження якості живої комунікації, потреба у формуванні стійкої мотивації до

безперервного розвитку. Проте аналіз практики показує, що переваги інформаційно-цифрового підходу переважають ці труднощі. Він дозволяє не лише інтегрувати іноземну мову у професійну підготовку, але й зробити її дієвим інструментом досягнення цілей сталого розвитку.

Отже, іншомовна компетентність сьогодні має подвійний вимір: з одного боку, вона залишається частиною освітньої підготовки, а з іншого – стає ключем до професійної мобільності та партнерства у глобальному просторі. Саме тому важливо формувати її не як ізольовану навичку, а як органічний компонент професійної компетентності майбутнього фахівця. Інтеграція мовних, професійних та цифрових складових у навчання дозволить підготувати конкурентоспроможних спеціалістів, здатних ефективно діяти у сфері сталого розвитку, розвивати міжнародні партнерства й впроваджувати інноваційні рішення.

Інформаційні джерела:

1. Canale, M., & Swain, M. (1980). Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing. *Applied Linguistics*, 1(1), 1–47. <https://doi.org/10.1093/applin/I.1.1>
2. Council of Europe. (2018). *Common European framework of reference for languages: Learning, teaching, assessment – Companion volume with new descriptors*. Council of Europe Publishing.
3. Godwin-Jones, R. (2017). Smartphones and language learning. *Language Learning & Technology*, 21(2), 3–17. <https://doi.org/10.10125/44639>
4. Savignon, S. J. (2017). Communicative competence. In J. Lontas (Ed.), *The TESOL Encyclopedia of English Language Teaching* (pp. 1–7). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118784235.eelt0047>
5. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
6. Вороніна Д. (2017). Зміст та структура іншомовної комунікативної компетентності сучасних фахівців. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету*, 20(2), 98–107.

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МУНІЦИПАЛЬНИХ МЕНЕДЖЕРІВ ЯК ЧИННИК РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Головня Ю.І., канд. екон. наук, доц.

Трубей О.М., канд. екон. наук, доц.

Державний торговельно-економічний університет

У сучасному світі глобальні виклики (зміна клімату, урбанізація, соціальна нерівність) потребують локальних рішень. Саме муніципальні менеджери відіграють ключову роль у реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР), оскільки їхня професійна компетентність є основою ефективного управління територіальними громадами та адаптації глобальних стратегій до місцевих умов.

За даними ООН, понад 65% завдань ЦСР безпосередньо пов'язані з повноваженнями місцевих органів влади [1]. Це означає, що муніципальні менеджери мають унікальну можливість трансформувати глобальні цілі у конкретні дії. Наприклад, Ціль 11 «Сталий розвиток міст і спільнот» охоплює

забезпечення доступного житла, розвиток інфраструктури, збереження культурної спадщини та екологічну безпеку [2].

Успішна реалізація ЦСР на місцях вимагає від муніципальних менеджерів володіння низкою ключових компетентностей:

1) Стратегічне планування – формування довгострокового бачення розвитку громади з урахуванням екологічних, соціальних та економічних аспектів. Так, у Житомирі розроблено Стратегію розвитку до 2030 року, що інтегрує ЦСР у питання енергоефективності та управління відходами.

2) Проєктний менеджмент – здатність планувати, реалізовувати та моніторити проєкти, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і залучення міжнародної допомоги. Прикладом є проєкт «Місто, дружнє до дітей» у Львові, який відповідає Цілям 3 (здоров'я) та 4 (якісна освіта) за підтримки UNICEF.

3) Лідерство – уміння надихати та об'єднувати громаду. Наприклад, мер Каунаса (Литва) ініціював програму «Зелене місто», що згуртувала мешканців навколо екологічних ініціатив [1].

4) Цифрові навички – робота з платформами електронного врядування та аналітичними інструментами. У Києві впроваджено систему «Kyiv Smart City», яка сприяє цифровій трансформації та реалізації ЦСР [3].

5) Комунікаційні навички – побудова ефективного діалогу з громадянами, медіа, партнерами та міжнародними організаціями. Ужгород практикує регулярні громадські слухання з екологічних питань, що відповідає Цілі 16 «Мир, справедливість і сильні інститути».

Європейська рамка GreenComp, розроблена Європейською комісією у відповідь на виклики «Європейської зеленої угоди», пропонує системний підхід до розвитку «зелених компетентностей». Вона охоплює чотири сфери: цінності сталого розвитку, розуміння складності, прогнозування майбутнього та дії для сталого розвитку, кожна з яких включає три конкретні компетентності [4].

За даними Європейської комісії, GreenComp інтегровано у понад 70% освітніх програм у країнах ЄС і активно застосовують у муніципальному управлінні через тренінги, професійні курси та проєкти з екологічної трансформації громад. Наприклад, у Німеччині та Нідерландах ця рамка використовується для оцінки управлінських рішень у сферах енергоефективності, поводження з відходами та розвитку зелених зон.

Практична цінність GreenComp очевидна: системне мислення допомагає менеджерам бачити взаємозв'язки між соціальними, економічними та екологічними процесами; прогнозування дозволяє адаптувати стратегії до змін клімату, демографії чи технологій; колективні дії та особиста ініціатива формують екологічну свідомість і мобілізують громаду.

Так, за даними Світового банку, у 2020 році середній обсяг побутових відходів у містах світу становив 376 кг на одну особу на рік [5], що підтверджує потребу в екологічно компетентних управлінських рішеннях.

В Україні муніципальні менеджери працюють в умовах додаткових викликів - війни, демографічних змін та обмежених ресурсів. Попри це, дослідження VoxUkraine засвідчує, що управлінський потенціал місцевого

самоврядування залишається рушієм соціально-економічного розвитку регіонів. Стратегічне планування, розвиток людського капіталу, підтримка малого бізнесу та реалізація інфраструктурних проєктів є тими сферами, де компетентність управлінців має вирішальне значення.

На глобальному рівні форуми, такі як International Mayors Forum, організовані ООН, створюють платформи для обміну найкращими практиками у локалізації ЦСР, фінансуванні кліматичних проєктів, цифровій трансформації та соціальному захисті.

У звіті OECD Government at a Glance 2025 наголошено на важливості цифрової зрілості муніципального управління як чинника довіри до інституцій та ефективності публічних послуг [6].

Професійна компетентність муніципальних менеджерів є стратегічним ресурсом для досягнення Цілей сталого розвитку. Її сутність полягає не лише у знанні нормативних актів та процедур, а й у володінні сучасними підходами від цифрової трансформації до екологічної грамотності.

Український контекст посилюється додатковими викликами війни, демографічних змін та обмеженості ресурсів. Проте саме на місцевому рівні закладаються основи соціально-економічного відновлення, а управлінський потенціал громад є рушієм розвитку.

Отже, інвестування у розвиток компетентностей муніципальних управлінців є стратегічним кроком до формування стійких і конкурентоспроможних громад. Серед необхідних напрямів можна виокремити:

- розробку національної рамки професійних стандартів для муніципальних менеджерів із урахуванням принципів GreenComp;
- системне навчання у сферах проєктного менеджменту, фінансів, цифрових технологій та етики використання штучного інтелекту;
- створення муніципальних інноваційних хабів та платформ моніторингу виконання ЦСР;
- розширення міжнародного співробітництва та обміну найкращими практиками.

Таким чином, саме компетентні управлінці стають ключовим чинником адаптації глобальних стратегій до місцевих умов. Їхня професійна підготовка визначає успішність сталого розвитку у XXI столітті, формуючи основу для економічної, соціальної та екологічної стійкості громад.

Інформаційні джерела:

1. United Nations. Handbook on Strengthening Resilience in Cities and Local Communities through Innovation and Digital Governance [Електронний ресурс]. – New York : UNPAN, 2023. – 84 с. – URL: <https://surl.li/oelhmf>
2. VoxUkraine. Як місцеве самоврядування може сприяти сталому розвитку [Електронний ресурс]. – URL: <https://voxukraine.org/yak-mistseve-samovryaduvannya-spryyaye-tsilyam-stalogo-rozvytku/>
3. Квітка, С., Новіченко, Н., & Бардах, О. (2021). Штучний інтелект у муніципальному управлінні: вектори розвитку. Аспекти публічного управління, 9(4), 85-94. <https://doi.org/10.15421/152140>

4. GreenComp: The European sustainability competence framework. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. – 56 с. – ISBN 978-92-76-49018-4. – URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1d9c6817-1f4f-11ec-b4fe-01aa75ed71a1>

5. Біанкі, Г., Пісіотіс, У., Кабрепа Гіральдес, М. GreenComp – The European sustainability competence framework: JRC Science for Policy Report / Г. Біанкі, У. Пісіотіс, М. Кабрепа Гіральдес; ред. М. Бачігалупо, Ю. Пуніє. — Люксембург : Publications Office of the European Union, 2022. — 56 с. DOI:10.2760/13286

6. OECD. Government at a Glance 2025: Digital Government Index [Електронний ресурс] / OECD. — URL: <https://surl.li/wxriqy> (дата звернення: 25.09.2025).

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Гуторова О.О., канд. екон. наук, доц.

Гулієв А.І., здоб. ВО

Державний біотехнологічний університет

Кадровий потенціал органів місцевого самоврядування є одним із ключових елементів ефективного функціонування місцевих громад та забезпечення реалізації державної політики на локальному рівні. Його формування визначає здатність органів влади швидко реагувати на потреби населення, впроваджувати інновації, здійснювати управлінські рішення та підтримувати стабільність місцевих адміністрацій.

Механізм формування кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування характеризується комплексністю, поєднанням нормативно-правових, соціально-економічних і організаційно-управлінських чинників, що взаємодіють у процесі підбору, підготовки та розвитку кадрів [1; 2].

Першим ключовим аспектом формування кадрового потенціалу є нормативно-правове забезпечення. Діяльність органів місцевого самоврядування регламентується Конституцією України, законами «Про місцеве самоврядування в Україні» [3], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [4], іншими нормативно-правовими актами та постановами Кабінету Міністрів України. Ці документи визначають вимоги до кваліфікації посадових осіб, умови проходження конкурсів на вакантні посади, критерії оцінки професійної компетентності, забезпечують гарантії соціального захисту та прав працівників, що створює умови для стабільної роботи органів влади.

Другим аспектом є організаційно-управлінська система підбору та розстановки кадрів. Вона включає процедури проведення конкурсів на вакантні посади, оцінку професійної компетентності кандидатів, а також планування кар'єрного росту і розвитку персоналу. Для підвищення ефективності управління часто застосовуються методи кадрового резерву та формування списків потенційних кандидатів на керівні позиції.

Третій аспект – соціально-економічні фактори, які впливають на привабливість роботи в органах місцевого самоврядування. Рівень заробітної плати, умови праці, соціальні гарантії, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання безпосередньо впливають на якість формування кадрового потенціалу.

Четвертим важливим аспектом є підготовка та підвищення кваліфікації персоналу. Кадровий потенціал формується не лише через відбір на посади, але й через безперервну освіту та професійний розвиток. Державні та комунальні навчальні центри, Інститути післядипломної освіти, програми міжнародної підтримки надають можливості для стажувань, тренінгів, участі у конференціях, що дозволяє працівникам органів місцевого самоврядування освоювати сучасні управлінські технології, електронне урядування та принципи ефективного публічного адміністрування.

П'ятий аспект – мотиваційна система, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальні стимули представлені зарплатою, преміями, соціальними пільгами. Нематеріальні – це можливості кар'єрного росту, визнання професійних досягнень, участь у стратегічних проєктах громади, престижність посади.

Шостим важливим аспектом є використання сучасних інформаційних технологій у підборі та управлінні персоналом. Електронні системи документообігу, онлайн-конкурси на вакансії, електронні бази даних потенційних кандидатів дозволяють скоротити час на підбір кадрів, підвищити прозорість конкурсних процедур та оптимізувати кадрову політику.

Сьомий аспект – вплив регіональних особливостей та демографічних тенденцій. Міграція населення, старіння кадрів, урбанізація, відтік молоді в великі міста або за кордон впливають на можливості формування якісного кадрового потенціалу. Тому органи місцевого самоврядування змушені розробляти регіональні програми залучення та утримання фахівців, включаючи надання житла, додаткових пільг та стимулів для молодих спеціалістів.

У практичній площині формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування в Україні має ряд прикладів успішної реалізації. Так, у Харківській області було створено систему підготовки кадрового резерву для об'єднаних територіальних громад, яка включала тренінги з лідерства, навчання роботі з бюджетними процесами та управління проєктами. У місті Вінниця запроваджено електронний кадровий портал, що дозволяє автоматизувати облік персоналу та планування заміщення вакансій, що значно підвищило ефективність роботи місцевих органів влади.

Таким чином, механізм формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування є багаторівневим і комплексним процесом, що включає нормативно-правове регулювання, підбір та розстановку кадрів, підготовку та підвищення кваліфікації, систему мотивації, використання сучасних інформаційних технологій і врахування соціально-економічних та демографічних факторів. Високий рівень розвитку кадрового потенціалу безпосередньо впливає на якість управління, здатність органів влади ефективно реалізовувати стратегії розвитку громад та забезпечувати добробут населення.

Інформаційні джерела:

1. Libanova E. M., Khvesyk M. A., Hutorov A. O., Gutorov O. I., Yermolenko O. A. Synergistic Approach to the Resilience Management of Socio-Ecological and Economic Development of Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. No. 3. Pp. 192–200.
2. Гуторова О. О., Гуторов О. І., Таран О. М. Управління розвитком територій: навчально-методичний посібник для вивчення дисципліни здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент». Харків : Держ. біотехн. ун-т, 2025. 292 с.
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
4. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2493-14>

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ФАХІВЦІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Одарченко Д.М., д-р техн. наук, проф.
Карбівнича Т.В., канд. техн. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Сучасний етап глобалізації та інтеграції національної економіки вимагає нових підходів до підготовки кадрів, здатних забезпечити реалізацію Цілей сталого розвитку (ЦСР), прийнятих Генеральною Асамблеєю ООН у 2015 році. Вони охоплюють соціальну, економічну та екологічну складові розвитку й визначають стратегічні орієнтири до 2030 року.

Професійна компетентність фахівців розглядається як ключовий чинник досягнення ЦСР, адже саме рівень знань, навичок та ціннісних орієнтацій спеціалістів визначає здатність економіки рухатися у напрямі сталості. Для кращого розуміння ролі освіти у досягненні глобальних завдань доцільно розглянути взаємозв'язок Цілей сталого розвитку та освітнього процесу (таблиця 1).

Дані, узагальнені у таблиці 1, підтверджують фундаментальну роль освіти у досягненні Цілей сталого розвитку, адже саме вона забезпечує формування людського капіталу, здатного реалізовувати їх на практиці. Інтеграція принципів сталого розвитку в освітній процес є визначальною складовою сучасної підготовки фахівців, зокрема з підприємництва та торгівлі, які безпосередньо впливають на економічне зростання, інноваційний розвиток і формування відповідального бізнес-середовища. У цьому контексті реалізація ЦСР потребує формування комплексу взаємопов'язаних професійних компетентностей.

Таблиця 1 – Взаємозв'язок Цілей сталого розвитку та освіти

№	Цілі сталого розвитку	Освітній аспект
1	Подолання бідності	Формування підприємницьких компетентностей як основи створення робочих місць та підвищення добробуту
2	Подолання голоду	Підготовка фахівців аграрної та харчової сфери до впровадження сталих технологій виробництва
3	Міцне здоров'я і благополуччя	Підготовка кадрів у системі охорони здоров'я та формування культури здорового способу життя
4	Якісна освіта	Забезпечення доступу до сучасних освітніх технологій і розвиток освіти впродовж життя
5	Гендерна рівність	Забезпечення рівних можливостей у доступі до освіти та професійної реалізації
6	Чиста вода і санітарія	Підготовка інженерів і екологів для розробки та впровадження систем очищення води
7	Доступна та чиста енергія	Підготовка фахівців у сфері відновлюваних джерел енергії та енергоефективності
8	Гідна праця та економічне зростання	Формування компетентностей, необхідних для розвитку інноваційної та конкурентоспроможної економіки
9	Інновації та інфраструктура	Підготовка кадрів у сфері ІТ, інженерії та логістики для розвитку сучасної інфраструктури
10	Зменшення нерівності	Розширення доступу до освіти для соціально вразливих груп населення
11	Сталі міста та громади	Освіта та підготовка фахівців у сфері урбаністики, архітектури та міського планування
12	Відповідальне споживання та виробництво	Інтеграція засад «зеленої економіки» у зміст освітніх програм
13	Боротьба зі зміною клімату	Інтеграція екологічної складової у підготовку фахівців усіх спеціальностей
14	Збереження морських екосистем	Підготовка спеціалістів у галузі морської біології та сталого використання ресурсів
15	Збереження екосистем суші	Освіта у сфері лісового господарства, агрономії та екології
16	Мир, справедливість та інститути	Формування правової культури та підготовка кадрів у сфері управління і права
17	Партнерство заради сталого розвитку	Розвиток міжнародної академічної мобільності та співпраці у сфері освіти й науки

Важливим завданням є опанування принципів управління сталим розвитком підприємств, що передбачає здатність майбутніх фахівців розробляти й реалізовувати стратегії, які поєднують економічну результативність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність бізнесу. Суттєвим складником професійної підготовки виступає також освоєння цифрових технологій у торгівлі, зокрема інструментів електронної комерції, CRM-систем, big data та штучного інтелекту, що дозволяє підвищувати ефективність бізнес-процесів, забезпечувати їх прозорість і адаптивність до ринкових змін. Значного значення набуває й формування компетентностей, пов'язаних із розвитком «зеленої економіки» та корпоративної соціальної відповідальності, що включає впровадження екологічно безпечних технологій і реалізацію соціальних ініціатив, орієнтованих на відповідальне ставлення до споживачів і довкілля. Важливим аспектом є також підготовка фахівців до створення інноваційного бізнес-середовища, орієнтованого на забезпечення рівних можливостей для всіх соціальних груп. У цьому вимірі майбутні підприємці мають бути готовими підтримувати жіноче та молодіжне підприємництво, сприяти працевлаштуванню осіб із різним соціальним і професійним досвідом, а також розвивати стартапи й креативні індустрії.

Окрім фахових знань і практичних умінь, підготовка спеціалістів у галузі підприємництва та торгівлі має базуватися також на розвитку soft skills – гнучких навичок, що забезпечують ефективну комунікацію, критичне мислення, креативність і лідерство. Ці компетентності дозволяють майбутнім підприємцям адаптуватися до змін, працювати у мультикультурному середовищі, приймати відповідальні рішення та формувати інноваційні бізнес-моделі.

Таким чином, визначені компетентності майбутніх фахівців у галузі підприємництва та торгівлі відображають загальносвітові тенденції у реалізації Цілей сталого розвитку. Їх ефективна імплементація, однак, неможлива без урахування національних пріоритетів і соціально-економічних особливостей. Для України, яка у 2017 році офіційно адаптувала 17 глобальних ЦСР до власних умов, визначивши 86 завдань та 183 індикатори, це питання є особливо актуальним. Національний контекст окреслює низку викликів: недостатню інтеграцію принципів сталого розвитку в освітні програми, розрив між компетентностями випускників та потребами ринку праці, обмеженість ресурсів для впровадження цифрових та екологічних інновацій, а також нерівномірність розвитку підприємництва у регіональному вимірі. Водночас існує значний потенціал для поступального розвитку, зокрема через упровадження дуальної освіти та розширення співпраці закладів вищої освіти з бізнес-сектором, активізацію програм академічної мобільності й міжнародних проєктів, що сприяють трансферу знань і технологій, використання цифрових рішень у торгівлі, логістиці та маркетингу, а також зростання попиту на «зелений бізнес» і корпоративну соціальну відповідальність як чинників підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

ІНТЕГРАЦІЯ ПОЛОЖЕНЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У СТРАТЕГІЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ПЕРЕДФАХОВОЇ ВИЩОЇ ШКОЛИ

Сорокіна В.П., викл. вищ. кат., викл.-метод.

Костенко О.Г., викл. вищ. кат.

Чубак Ю.В., викл.

*Харківський державний професійно-педагогічний фаховий коледж
ім. В.І. Вернадського*

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується пошуком нових стратегій підготовки фахівців, здатних забезпечити інноваційний поступ держави та її інтеграцію у європейський і світовий освітньо-науковий простір. В умовах глобальних трансформацій та зростання значущості екологічних, соціальних і економічних викликів на перший план виходить необхідність орієнтації освітньої системи на досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), ухвалених ООН у 2015 році як універсальний дороговказ для світової спільноти. Це зумовлює оновлення місії передфахової вищої освіти, яка забезпечує підготовку фахівців середньої ланки, здатних до ефективної професійної діяльності та конкурентоспроможних на національному й міжнародному ринку праці.

Передфахова вища школа відіграє ключову роль у формуванні професійної компетентності майбутніх фахівців, адже саме на цьому рівні здійснюється інтеграція базової загальноосвітньої підготовки з початком спеціалізованої професійної. На відміну від класичної вищої школи, передфахова освіта зорієнтована на більш прикладний аспект навчання, що робить її особливо важливою для реалізації практичних завдань сталого розвитку. У контексті реалізації ЦСР така підготовка має бути спрямована не лише на засвоєння знань, умінь та навичок, а й на формування ціннісних орієнтацій, які відповідають принципам соціальної відповідальності, екологічної свідомості, економічної ефективності та культурної толерантності. Саме через призму цих орієнтирів майбутній фахівець здатен приймати професійні рішення, що узгоджуються з інтересами суспільства та природного середовища.

Інтеграція положень сталого розвитку у стратегію професійної підготовки здобувачів передбачає комплексний підхід, що охоплює зміст, форми та методи навчального процесу. По-перше, це оновлення освітніх програм з урахуванням міждисциплінарних зв'язків, що дозволяє студентам бачити проблему у системному вимірі – від локальних до глобальних аспектів. Важливим завданням є включення у навчальні плани дисциплін та модулів, які розкривають питання енергозбереження, раціонального природокористування, управління відходами, інклюзивності та соціальної відповідальності бізнесу. По-друге, використання практико-орієнтованих методів навчання (проектна діяльність, дуальна освіта, стажування у виробничих та соціальних структурах) створює умови для формування здатності до критичного мислення, аналізу

реальних виробничих і соціальних ситуацій та ухвалення рішень, які відповідають принципам сталого розвитку. По-третє, важливою є цифровізація освітнього середовища, що відкриває доступ до інноваційних ресурсів, міжнародних практик і колаборацій, а також сприяє розвитку цифрової компетентності, яка в сучасному світі є невід'ємною складовою професіоналізму.

Не менш вагомим є аспект педагогічної взаємодії, орієнтованої на розвиток суб'єктності та активної громадянської позиції студентів. Формування професійної компетентності у парадигмі сталого розвитку неможливе без виховання відповідальності, креативності, здатності до співпраці, що становлять ядро сучасних «soft skills». Водночас у навчальному процесі важливо створювати умови для усвідомленої участі студентів у волонтерських ініціативах, громадських проєктах, екологічних та соціальних акціях. Це дозволяє поєднати академічні знання з реальною практикою та формує цілісну особистість, готову до викликів сучасного світу.

Особливого значення набуває партнерство закладів освіти з роботодавцями, місцевими громадами та міжнародними організаціями. Така взаємодія сприяє трансферу знань, адаптації освітніх програм до потреб ринку праці та водночас орієнтує майбутніх фахівців на вирішення завдань, що відповідають Цілям сталого розвитку. Наприклад, співпраця з підприємствами у сфері впровадження екологічно безпечних технологій дозволяє студентам засвоїти принципи «зеленої економіки», а участь у міжнародних освітніх проєктах забезпечує набуття досвіду міжкультурної комунікації та формування глобальної компетентності.

Підсумовуючи, варто наголосити, що інтеграція положень сталого розвитку у стратегію професійної підготовки здобувачів передфахової вищої освіти є не лише вимогою часу, а й запорукою формування конкуренто спроможного людського капіталу України. Це вимагає системної модернізації освітнього процесу, переорієнтації навчальних програм на компетентнісний підхід, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, запровадження інноваційних технологій, розвитку дуальної освіти та зміцнення міжнародних освітніх зв'язків. Тільки за таких умов, передфахова вища освіта може стати не лише освітньою ланкою, що забезпечує професійну підготовку, але й ефективним механізмом досягнення Цілей сталого розвитку в Україні. Її модернізація на засадах сталості сприятиме підвищенню якості людського капіталу, конкурентоспроможності випускників та поступальному розвитку суспільства.

Інформаційні джерела:

1. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. URL: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf
2. UNESCO. Education for Sustainable Development: A Roadmap. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374802/PDF/374802eng.pdf.multi>
3. Гончаренко С.У., Таланова Ж.В. Професійна освіта в умовах глобальних викликів: європейський і український контексти. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2022. 198с.

ЕКОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ ЯК ЗАПОРУКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сухенко О.В., викл.

Харківський політехнічний фаховий коледж

Сучасний світ потребує фахівців, здатних поєднувати професіоналізм з відповідальністю за майбутнє планети. У цьому контексті освіта набуває ключового значення, адже саме вона формує цінності, світогляд і компетентності студентської молоді. Цілі сталого розвитку, окреслюють нові пріоритети для підготовки майбутніх фахівців у різних галузях, зокрема в технічній сфері. Освіта має стати простором, де професійна підготовка поєднується з вихованням екологічної свідомості та відповідального ставлення до довкілля [1, с. 282].

Формування професійних компетентностей сучасного фахівця неможливе без урахування глобальних викликів, що постають перед суспільством. У системі фахової передвищої освіти, зокрема в політехнічних коледжах, професійна підготовка має враховувати не лише технічні та технологічні аспекти, а й формувати усвідомлене ставлення до природного середовища, розвиток екологічного мислення та здатність приймати рішення з урахуванням довгострокового впливу на довкілля [2, с. 120]. Сучасний фахівець технічного профілю має володіти не лише професійними знаннями, а й бути носієм екологічної культури, здатним інтегрувати принципи сталого розвитку у свою майбутню діяльність. Особливо актуальним це є в умовах стрімкого технологічного прогресу, що потребує відповідального підходу до використання природних ресурсів, утилізації відходів, зниження рівня забруднення. Важливу роль у формуванні екологічної компетентності відіграють інтерактивні методи навчання, міждисциплінарні підходи, впровадження практикоорієнтованих завдань, що дозволяють студентам не лише засвоювати екологічні знання, а й застосовувати їх у вирішенні реальних виробничих ситуацій. Залучення студентів до участі в еколого-технічних ініціативах, конкурсах, волонтерських заходах з озеленення, сортування відходів, енергоефективності сприяє розвитку їхньої відповідальності та активної громадянської позиції [3, с. 380]. Професійна компетентність фахівця нового покоління формується на перетині технічної майстерності та здатності діяти екологічно свідомо, що є невід'ємною складовою сталого розвитку. Політехнічний коледж як освітній заклад має виступати платформою для формування такої компетентності, забезпечуючи поєднання теоретичної підготовки з екологічною практикою. У цьому контексті надзвичайно важливим є оновлення освітніх програм, інтеграція екологічних тем у професійно орієнтовані дисципліни, розвиток критичного мислення та проактивної позиції у студентської молоді. Саме така модель підготовки фахівців дозволяє не лише відповідати вимогам ринку праці, а й активно сприяти досягненню цілей сталого розвитку на локальному та глобальному рівнях. Важливим напрямом удосконалення екологічної освіти в політехнічних

коледжах є партнерство з підприємствами та організаціями, які впроваджують принципи «зеленої економіки». Співпраця із сучасними виробництвами дозволяє студентам побачити реальні приклади використання енергоощадних технологій, відновлюваних джерел енергії, систем утилізації та повторного використання ресурсів [4, с. 326]. Це сприяє формуванню у майбутніх фахівців навичок відповідальної професійної діяльності, які вони зможуть перенести у свою практику після завершення навчання. Не менш значущим є формування культури екологічної безпеки серед студентської молоді. Підготовка має включати не лише технічні знання, а й розуміння ризиків, пов'язаних з діяльністю людини у виробничому середовищі. Це означає навчання прогнозуванню можливих негативних наслідків технічних процесів, пошуку шляхів їх мінімізації та запобігання [5, с. 491]. Такий підхід дозволяє сформувати фахівця, здатного працювати в умовах глобальних екологічних викликів, відповідально приймати рішення та впроваджувати інноваційні технології з урахуванням принципів сталого розвитку.

Таким чином, інтеграція екологічних аспектів у професійну підготовку є не лише бажаною, а й необхідною умовою формування конкурентоспроможного фахівця. Сталий розвиток вимагає нової якості освіти – освіти, що не лише навчає, а й виховує відповідальних громадян. Політехнічні коледжі мають відігравати активну роль у цьому процесі, впроваджуючи сучасні методи навчання та екологічно орієнтовані підходи. Майбутнє залежить від того, наскільки усвідомлено сьогоднішні студенти діятимуть у технічній сфері з думкою про довкілля і сталий розвиток.

Інформаційні джерела:

1. Сухенко О. В. Екологічна безпека та сучасні технології захисту довкілля як стратегічний пріоритет соціоекології / О. В. Сухенко, Н. С. Євтушенко // Актуальні питання біотехнології, екології та природокористування : матеріали Міжнар. наук. конф., 14-15 травня 2025 р. / гол. ред. Михайлов В. М. ; Держ. біотехн. ун-т. – Харків, 2025. – С. 282-283
2. Євтушенко Н. С. Інноваційні підходи та соціальна відповідальність у контексті сталого розвитку / Євтушенко Н. С. // Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід : матеріали 5-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 01 листопада 2024 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. – Харків : ДБТУ, 2024. – С. 120-122.
3. Yevtushenko N. Application of digital technologies in activity educational institutions of higher technical education / Nataliia Yevtushenko, Olga Ponomarenko, Olga Sukhenko // Розвиток сучасної науки та освітності, інновації : матеріали 5-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Запоріжжя, 29-31 травня 2024 р.) / Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного ; – Запоріжжя : ТДАТУ, 2024. – С. 380-383.
4. Сухенко О. В. Аспекти екологічного виховання здобувачів освіти технічних спеціальностей / Сухенко Ольга Валеріївна, Євтушенко Наталія Сергіївна // Охорона довкілля, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки : зб. матеріалів 3-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 05 червня 2024 року, м. Запоріжжя– Запоріжжя : Просвіта, 2024, – С. 326-329
5. Євтушенко Н. С. Інноваційні рішення для екологічних змін / Н. С. Євтушенко, О. В. Сухенко // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = Information technologies: science, engineering, technology, education, health : тези доп. 33-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2025, 14-17 травня 2025 р. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т – Харків : НТУ "ХПІ", 2025. – С. 491.

ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВИКЛАДАЧІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Харламов М.І., д-р іст. наук, проф.

Чиркіна-Харламова М.А., канд. тех. наук, доц.

Національний університет цивільного захисту України

Сучасні глобальні виклики, включаючи зміни клімату, техногенні катастрофи та зростання ризиків надзвичайних ситуацій, вимагають нових підходів до підготовки фахівців у сфері цивільного захисту. У цьому контексті особлива роль належить викладачам закладів вищої освіти Державної служби України з надзвичайних ситуацій, які мають бути носіями інноваційних підходів до освіти, інтегруючи у навчальний процес принципи сталого розвитку. Цілі сталого розвитку (ЦСР), ухвалені ООН у 2015 році, визначають пріоритети глобального розвитку до 2030 року. Особливу увагу в них приділено якості освіти, сталим містам і громадам, кліматичним діям та миру, справедливості й сильним інституціям. Освіта для сталого розвитку передбачає формування у здобувачів освіти таких якостей, як відповідальність, екологічна свідомість, здатність до критичного мислення та ефективного реагування на виклики.

У сфері підготовки фахівців для ДСНС України освіта набуває особливої значущості, оскільки стосується безпосередньої безпеки населення та навколишнього середовища. Професійна компетентність викладача у цій сфері включає: фахову (предметну) компетентність – глибоке знання профільної дисципліни та її оновлення з урахуванням нових досліджень і практик у сфері надзвичайних ситуацій; методичну компетентність – володіння сучасними педагогічними технологіями, зокрема інтерактивними методами навчання, кейс-методами, моделюванням кризових ситуацій; цифрову компетентність – здатність використовувати ІКТ в освітньому процесі, у тому числі симуляційні платформи, віртуальні тренажери тощо; екологічну та соціальну відповідальність – усвідомлення впливу діяльності на довкілля та суспільство, просування принципів сталого розвитку у викладанні; комунікативну компетентність – здатність до ефективної міжособистісної та міждисциплінарної взаємодії; інноваційну компетентність – відкритість до змін, впровадження інноваційних форм навчання, участь у науково-дослідній діяльності; міжнародну компетентність – орієнтація на європейські стандарти освіти та безпеки, участь у міжнародних проєктах і програмах.

Інтеграція цілей сталого розвитку у систему професійної підготовки вимагає від викладача нової парадигми мислення. Він виступає не лише як передавач знань, а як наставник, який формує ціннісні орієнтири студентів. Зокрема: ЦСР № 4 «Якісна освіта» — забезпечення доступу до якісної, інклюзивної освіти через адаптацію змісту, інноваційні підходи; ЦСР № 11 «Сталий розвиток міст» - підготовка фахівців, здатних реагувати на ризики в урбаністичному середовищі; ЦСР № 13 «Кліматичні дії» - формування

екологічної обізнаності; ЦСР № 16 № «Мир і справедливість» – виховання культури прав людини, недискримінації та толерантності.

Для реалізації зазначених підходів необхідно: розробити модульні програми підвищення кваліфікації викладачів з орієнтацією на ЦСР; запровадити систему внутрішнього моніторингу компетентнісного розвитку науково-педагогічного складу; створити методичні посібники з інтеграції тем сталого розвитку у фахові дисципліни; сприяти міжнародній академічній мобільності викладачів для запозичення кращих практик. Професійні компетентності викладача закладу вищої освіти ДСНС мають бути гармонійно поєднані з принципами сталого розвитку, що сприятиме формуванню нової генерації фахівців, готових до викликів сучасного світу. Удосконалення професійних якостей педагогів є запорукою безпечного, сталого та соціально відповідального суспільства.

Досвід інших країн у підготовці викладачів закладів вищої освіти, особливо в галузі безпеки, цивільного захисту, надзвичайних ситуацій, а також у суміжних сферах (екологія, стійкість, реагування на кризи) може бути корисним джерелом уроків і практик. У США, Канаді, Австралії та деяких країнах ЄС існують університетські програми, що поєднують теоретичну освіту з практичним навчанням реагування на надзвичайні ситуації. Наприклад існують курси з кризового управління, технічного реагування, екологічної стійкості. Ці програми часто включають симуляції, вправи в полі, стажування в органах, відповідальних за надзвичайні ситуації. У Великобританії значна увага приділяється розвитку лідерських, управлінських та інноваційних компетентностей у викладачів і керівників закладів освіти. Викладачі проходять підвищення кваліфікації, беруть участь у проєктах, займаються міжуніверситетською співпрацею.

У країнах, де сейсмічна чи кліматична нестабільність вища (наприклад, країни Південно-Східної Азії, Японія), освітні програми включають компоненти щодо готовності до стихійних лих, адаптації до кліматичних змін, ризик-менеджменту. Застосовуються практичні методи: польові вправи, сценарії, участь студентів у заходах з підвищення готовності громади. У медичній освіті, яка має спільні риси із навчанням реагуванню на надзвичайні ситуації (швидке рішення, практичні навички), широко застосовують змішане навчання (blended learning), віртуальні симуляції, відео кейси. Наприклад, університети в США, Австралії, Китаї використовують симуляційні платформи, що моделюють надзвичайні ситуації, щоб студенти могли практикувати навички у безпечному контролюваному середовищі. Також у закладах освіти ЄС і Сполучених Штатів популярні онлайн-курси з критичного мислення, ризик-менеджменту, сталого розвитку, часто у форматі МООС або гібридного навчання. Це дозволяє викладачам і студентам гнучко працювати, інтегрувати знання у різні дисципліни.

В Україні, і зокрема в сфері підготовки викладачів для закладів вищої освіти ДСНС України, можна використати такі аспекти зарубіжного досвіду: стандартизація компетентностей викладачів: визначення чітких національних стандартів професійної компетентності у контексті надзвичайних ситуацій,

сталого розвитку, безпеки, з подальшою сертифікацією або атестацією; симуляції та практичні вправи як обов'язковий елемент навчання викладачів і студентів – моделювання надзвичайних ситуацій, практичні тренінги, участь в організаційних заходах (навчання, дії за сценаріями, робота з громадами); інтеграція цифрових технологій: використовувати VR/AR, симуляційні середовища, онлайн-навчання, ресурси MOOC, щоб забезпечити доступність та адаптивність; міжнародна співпраця: участь у проєктах ЄС, міжнародних конференціях, обмінах, щоб переймати добрі практики та стандарти, враховуючи міжнародний контекст ЦСР; комплексний підхід до викладацького розвитку, що включає не лише предметні знання, але й навички управління, комунікації, психологічної стійкості, роботи в стресових ситуаціях, залучення тематичних компонентів сталого розвитку – екологічного, соціального, кліматичного – у навчальні модулі поруч із традиційними дисциплінами реагування на надзвичайні ситуації.

НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ОСВІТІ ТА НАУЦІ

Чабанюк О.М., канд. екон. наук, доц.

*Львівський торговельно-економічний університет
с.н.с. лабораторії товарознавчих та економічних досліджень
Львівський науково-дослідний інститут судових експертиз
Міністерства юстиції України*

Проблеми, пов'язані зі зміною клімату, зникненням біорізноманіття та забрудненням довкілля, перетворилися на ключові виклики сучасності. Вони мають глобальний характер, охоплюючи всі регіони світу та впливаючи на різні сфери життя суспільства. Подолання цих складних загроз потребує нового підходу до взаємодії з природним середовищем і ширшого переосмислення функціонування людських систем. Центральну роль у таких перетвореннях відіграє освіта. Вона допомагає людям усвідомити складність екологічних систем, зрозуміти взаємозв'язок між природними, соціальними й економічними чинниками та приймати відповідальні рішення. Тому є важливою стратегічна перспектива освітньої політики й розвитку навичок, що охоплює всі рівні – від початкової школи до вищої освіти та навчання впродовж життя.

Базуючись на міждисциплінарних підходах та міжнародному досвіді, важливо зосередитися на практичних рекомендаціях щодо того, як освітні системи можуть сприяти трансформаційним змінам і формуванню стійких суспільств. Зокрема, йдеться про розширення можливостей громадян для активних дій, підтримку усвідомленого вибору у споживанні та стилі життя, а також розвиток навичок, необхідних для адаптації ринку праці до процесів «озеленення» економіки та суспільного життя. Глобальні кризи, пов'язані зі зміною клімату,

втратою біорізноманіття та забрудненням довкілля, здатні вплинути на всі аспекти людського життя, створюючи загрозу для здоров'я, добробуту, соціальної та економічної стабільності держав і регіонів, а також для природних ресурсів, від яких залежить існування людства. Освітні та навчальні системи тісно пов'язані з цими викликами: вони не лише зазнають їхнього впливу, але й відіграють ключову роль у формуванні екологічно відповідальної поведінки, розвитку колективних дій і набутті навичок, необхідних для побудови стійких суспільств та переходу до «зеленої» економіки.

Основою розвитку є громадянська свобода волі, тобто здатність людини активно формувати власне життя та впливати на навколишній світ. У межах викликів сталого розвитку така здатність має спиратися на глибоке розуміння взаємозв'язку між екологічними й соціальними системами та на розвиток ключових компетентностей – наукового й системного мислення, а також уміння діяти колективно. Акцент на індивідуальних і колективних діях не означає перекладання відповідальності за подолання наслідків зміни клімату з урядів на громадян. Йдеться про те, що соціально-поведінкові зміни, разом із жорсткою політикою та механізмами підзвітності, є необхідними складниками будь-якої стратегії досягнення кліматичної нейтральності, де системи освіти мають суттєвий вплив. Хоча роль особистих і колективних дій є важливою, їх слід розглядати в ширшому системному контексті. Тому освітні підходи мають забезпечувати учнів інструментами, відповідними їхньому віку, які дозволяють поєднувати власні ініціативи з усвідомленням масштабних галузевих і суспільних трансформацій.

Поряд із розвитком компетенцій у сфері сталого розвитку, освітні стратегії повинні приділяти увагу формуванню технічних та універсальних навичок, які забезпечать людям можливість будувати стабільну кар'єру та отримувати переваги від переходу до «зеленої» економіки. Глобальна політика досягнення нульових викидів змінює структуру ринків праці: зменшується кількість робочих місць у галузях із високим рівнем викидів, з'являються нові вакансії в екологічно орієнтованих секторах, а також трансформується зміст багатьох наявних професій [1, с. 98-99].

Освіта й підготовка кадрів є ключовими інструментами для забезпечення справедливого переходу. Хоча зелена трансформація створює нові якісні робочі місця, переважно вони зосереджені у висококваліфікованих сферах. Натомість «зелені» робочі місця, що потребують низької кваліфікації, зазвичай характеризуються нижчим рівнем заробітної плати та меншою стабільністю, ніж інші аналогічні професії, що знижує їхню привабливість для працівників з невисоким рівнем освіти. Це підкреслює визначальну роль освітньої політики у поєднанні з політикою ринку праці. Вони мають сприяти підвищенню якості робочих місць і забезпечувати умови, за яких перехід до «зеленої» економіки буде не лише екологічно ефективним, а й соціально справедливим [2]. Можна зосередитись на таких напругах:

1. Адаптація навчальних програм і кваліфікацій. Уряди можуть сприяти співпраці між ключовими стейкхолдерами для аналізу наявності компетенцій у

сфері сталого розвитку в навчальних планах, виявлення прогалин і розробки рекомендацій щодо їх оновлення.

2. Підвищення кваліфікації педагогів. Інтеграція принципів сталого розвитку у підготовку вчителів і програми безперервного навчання для педагогів усіх рівнів освіти сприятиме поширенню інноваційних та міждисциплінарних підходів до навчання.

3. Масштабування місцевих практик. Локальні освітні ініціативи, партнерства та експериментальне навчання можуть стимулювати соціально-поведінкові зміни; уряди мають підтримувати їх розширення через ресурси, стимули та нормативні рамки.

4. Поєднання формальної, неформальної та інформальної освіти. Освітні установи, зокрема університети, можуть відігравати важливу роль у комунікації науки та просвітницьких кампаніях. Державна підтримка може включати інвестиції в центри наукової комунікації.

5. Удосконалення оцінки та прогнозування навичок. Аналіз впливу кліматичної політики на ринок праці є необхідним для розробки стратегій щодо навичок. Це вимагає широкого залучення стейкхолдерів і врахування регіонального контексту.

6. Розвиток «зеленої» профорієнтації. Кар'єрне консультування, орієнтоване на сталий розвиток, допоможе поєднати освітні траєкторії з екологічними та соціальними цілями, а також підтримає перехід працівників до якісних робочих місць у «зелених» секторах.

7. Створення узгодженої та інклюзивної системи розвитку навичок. Необхідна співпраця між університетами, бізнесом і регіональними органами влади для розширення можливостей підвищення кваліфікації, перекваліфікації та усунення бар'єрів до участі в освіті дорослих [3].

Таким чином, сучасні освітні стратегії відіграють ключову роль у підтримці переходу до сталого розвитку та «зеленої» економіки. Адаптація навчальних програм і кваліфікацій, інтеграція компетенцій у сфері сталості, а також розвиток технічних і наскрізних навичок створюють основу для підготовки нового покоління фахівців, здатних ефективно реагувати на глобальні виклики [4]. Освіта, орієнтована на інноваційність і міждисциплінарність, стає важливим інструментом формування свідомих та відповідальних громадян.

Водночас розвиток системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації педагогів є невід'ємною умовою поширення сучасних освітніх підходів. Поєднання формальної, неформальної та інформальної освіти, підтримка місцевих практик та інвестиції в наукову комунікацію забезпечують комплексність підходу. Це дозволяє формувати не лише професійні, а й соціально-поведінкові навички, необхідні для переходу до низьковуглецевого майбутнього. Загалом політика у сфері освіти та навичок має бути спрямована на створення інклюзивної та узгодженої системи, здатної реагувати на трансформації ринку праці та підтримувати справедливий перехід. Це передбачає розвиток «зеленої» профорієнтації, удосконалення оцінки та прогнозування навичок, а також стратегічну співпрацю між державними інституціями, бізнесом і освітнім

сектором. Лише за умови такої взаємодії можна досягти балансу між економічним розвитком, соціальною стабільністю та екологічною стійкістю.

Інформаційні джерела:

1. Лобода Н. О., Чабанюк О. М., Шевчук Ю. І. ІТ-процесінг у національній обліковій практиці. Науково-практичний журнал “Економічні студії”. 2019. Вип. 2019; 4(26): 97–100
2. Чабанюк О.М. Основні принципи концепції сталого розвитку / О.М. Чабанюк, Н.О. Лобода // Рациональне використання природних ресурсів та ресурсозбереження. – 2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/64.pdf>
- 3.OECD (2025), *Empowered Citizens, Information Consumers and Skilled Workers: Designing Education and Skills Policies for a Sustainable Future*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/311cdbeb-en>.
- 4.https://www.oecd.org/en/publications/empowered-citizens-informed-consumers-and-skilled-workers_311cdbeb-en.html?utm_campaign=Teacher%20Newsletter%20January%202025&utm_content=Full-report%20Sustainability&utm_term=edu&utm_medium=email&utm_source=Adestra
5. Vladimir Panchenko, Svitlana Dombrovska Maksym Samchyk Nataliia Mykhailiyk Odarka Chabaniuk 2022. Modern Management Technologies in the System of Ensuring the Security in the Context of Socio-Economic Development and the Digital Economy.IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.22 No.3, March 2022.http://ijcsns.org/07_book/html/202203/202203027.html.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Червоний С.О., здоб. ступ. PhD

Безнос Є.О., здоб. ступ. PhD

Яблонський С. Є., здоб. ступ. PhD

Державний біотехнологічний університет

Сучасний менеджер – це керівник-лідер виробничого колективу, який забезпечує ефективну виробничу діяльність через активізацію людського фактору шляхом прийняття управлінських рішень в умовах соціальної взаємодії та сучасних інформаційно-цифрових технологій. Ці менеджерські якості здійснюються завдяки функціональному наповненню управлінської компетентності, яка покликана надати майбутнім фахівцям можливість ефективно впливати на виробничі ситуації, використовуючи електронні платформи, сучасні засоби електронної комунікації та мережевого зв'язку [1].

Управлінська компетентність займає особливе місце в системі професійної підготовки майбутнього керівника, виступаючи невід'ємною складовою професійної діяльності фахівця-менеджера в системі глобалізованої економіки. Однією з особливостей формування ефективної кадрової політики є необхідність розвитку управлінської компетентності менеджерів. Здатність

менеджера до ефективної управлінської діяльності визначається його лідерськими якостями, які формуються і розвиваються у цифровому середовищі економіки. Особливого значення набуває проблема цифрового лідерства в поєднанні з фаховими навичками управлінського впливу, як невід'ємного атрибуту професійної діяльності менеджера [2].

Метою дослідження є аналіз інноваційних підходів до формування структури управлінської компетентності менеджера з урахуванням сучасних принципів кадрової політики, спрямованих на розвиток цифрових навичок фахівця в системі технологічного забезпечення виробничого процесу.

Сьогодні менеджер приймає управлінські рішення на основі проведення різноманітних форм електронної комунікації таких як: веб-семінари, чат-боти, он-лайн семінари, відео-конференції та проблемні наради тощо. В умовах активної кадрової політики сучасних підприємств і організацій здатність менеджера до виконання управлінських функцій у цифровому середовищі займає провідне місце у формуванні критеріїв якості професіоналізму фахівця. Як зазначається в останніх положеннях національної стратегії розвитку освіти в Україні, освітній процес має органічно поєднати професійну підготовку кадрів із сучасними цифровими технологіями, дослідженнями в галузі інформаційно-комунікаційних засобів управління [3].

Огляд визначень поняття «управлінська компетентність» [4] дозволяє зробити висновок про те, що дане поняття розглядається як технологічний рівень управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль), які необхідно вміти вирішувати фахівцям в умовах широкого використання електронних ресурсів, цифрового програмного забезпечення, СМАРТ-освітніх та інформаційно-комунікаційних технологій з позиції мотиваційного, когнітивного, діяльнісного та розвивального компонентів. Управлінська компетентність має відповідати конкретним напрямкам професійної діяльності менеджера і мати структурно-функціональну побудову у вигляді моделі компетентності фахівця. Компетентнісний підхід реалізує гносеологічну мету фахової підготовки майбутніх менеджерів до управлінської компетентності, а саме, набуття досвіду з організації та управління, прийняття управлінських рішень, а також досвіду роботи з інформаційно-цифровими ресурсами.

Формування управлінської компетентності у процесі фахової підготовки менеджерів розглянемо крізь призму інноваційних підходів освітнього менеджменту. Інноваційні підходи до формування управлінської компетентності менеджера в умовах цифрових трансформацій включають інтеграцію сучасних технологій, оновлення освітніх програм, розвиток цифрових та управлінських навичок, а також застосування нових моделей навчання:

- інтегрований підхід до навчання: поєднання традиційних та інноваційних методів, участь у спеціалізованих програмах, тренінгах, менторингу та лідерських курсах сприяє системному розвитку компетентностей менеджера;

- оновлення освітніх програм: впровадження нових компонентів у професійну підготовку, які враховують вимоги цифрової економіки, зокрема

розвиток навичок роботи з цифровими інструментами, аналітичного мислення, управління змінами та командної роботи;

- розвиток цифрових компетенцій: менеджери повинні володіти навичками використання програмного забезпечення, штучного інтелекту, аналітичних платформ, а також розуміти ризики та можливості цифрової трансформації;

- мережева концепція управління: в умовах цифрової економіки ефективним стає використання мережевих моделей організації, що передбачає гнучкість, швидку адаптацію та співпрацю в цифровому середовищі;

- практична орієнтація: реальна практика, кейс-методи, симуляції та проектна діяльність дозволяють формувати стратегічне мислення та адаптивність до змін;

- використання інноваційних технологій: впровадження хмарних сервісів, мобільних додатків, платформ для дистанційного навчання, аналітичних інструментів та засобів комунікації.

Кожна з цих груп спирається на цілком конкретні за змістом первинні якості. На цій основі визначимо управлінську професійну компетентність майбутнього фахівця-менеджера як здатність суб'єкта до ефективного прийняття управлінських рішень шляхом успішного здійснення комунікативної взаємодії в професійній сфері, що ґрунтується на системних знаннях інформаційно-цифрових технологій, комунікаційних та риторичних уміннях і навичках, а також сукупності лідерських якостей, які охоплюють цілеспрямованість, рішучість, мотивацію, вольовий прояв і рефлексію. Виходячи з функціонального змісту виробничої діяльності менеджерів, можна визначити такі сучасні виклики даної проблематики: зміна класичних функцій менеджменту, поява нових професій і форм організації праці; необхідність постійного вдосконалення системи управління організацією через цифровізацію; формування компетентностей, що відповідають швидким технологічним змінам, зокрема гнучкість, креативність, здатність до навчання протягом життя.

Формування управлінської компетентності менеджерів нової генерації повинно ґрунтуватися на інноваційній технологічній основі. Саме впровадження сучасних адаптивних інформаційно-цифрових технологій має сприяти новій філософії кадрової політики, розвитку операційної системи, отриманню нових здобутків у науці, виробництві, суспільному житті. Сучасний менеджер повинен мати креативні та лідерські якості, здатність до рефлексії, самоуправління та саморозвитку, розробляти методологічні основи управління процесом підготовки кадрів. Врахування сучасних методологічних підходів в дозволяє сформулювати рекомендації до розробки освітніх програм професійної підготовки менеджерів:

- включати модулі з цифрових технологій, управління інноваціями, аналітики даних;

- використовувати порівняльний аналіз міжнародного досвіду та адаптувати найкращі практики;

- коригувати методи навчання та контролю знань відповідно до сучасних

вимог ринку праці.

Висновки. Формування управлінської компетентності менеджера в умовах цифрових трансформацій вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні, освітні та практичні інновації, а також постійне оновлення знань і навичок відповідно до динаміки цифрової економіки.

Інформаційні джерела:

1. Жигірь В. Управлінська компетентність менеджера освіти. *Молодь і ринок: науково-педагогічний журнал*. Дрогобич: Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка. № 4, 2011. С. 76-79.

2. Ключко О.В. Професійна підготовка майбутніх менеджерів аграрного виробництва засобами сучасних інформаційно-цифрових технологій: монографія. Вінниця : Т. П. Барановська, 2018. 350 с.

3. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. Розпорядження КМУ від 23 лютого 2022 р. № 286-р. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

4. Нагаєв Віктор, Червоний Сергій, Безнос Євеній. Цифрові засади формування управлінської компетентності менеджерів: технологічний аспект. *Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці* [електронне видання] : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Ломжа-Харків: Міжнародна Академія Прикладних Наук в Ломжі; Харків: ПЗВО "Харківський технологічний університет "ШАГ", Україна. Видавництво: MANS в Ломжі, Частина 2. 2024. С. 72-81.

ЗМІСТ

Секція 1 ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	
Gardus M. Green jobs as a pressing issue in human resource management amid the transformation of social relations	4
Kotko Ya., Kulynich O. Modern financial mechanisms for post-war economic recovery	6
Ostapenko R. Business analysis of financial strategies for economic recovery in the post-conflict period	8
Semko R. The impact of russian terrorist missile attacks on the exchange rate of Ukraine	10
Андрющенко І.С., Калє О.В. Вплив державного боргу на забезпечення бюджетної безпеки держави	13
Баталін В.Р., Лисак Г.Г. Необхідність оновлення методології оцінювання фінансової стійкості в умовах цифровізації	15
Близнюк О.П., Цебенко Д.А. Методичні підходи до формування оптимальної структури фінансово-інвестиційного портфелю	17
Ганзюк С.М., Вакулович Е.С. Міжнародна фінансова допомога та інвестиції як ключові чинники повоєнного відновлення економіки України	19
Ганзюк С.М., Луценко К.Г. Роль державного бюджету у фінансуванні повоєнного відновлення	21
Ганзюк С.М., Сильченко А.В. Фінансовий механізм забезпечення повоєнного відновлення та конкурентного розвитку економіки	23
Глущенко І.А. Вектори інтеграції блокчейн у традиційні фінансові системи	24
Горох О.В., Зателепа В.К. Роль інвестування у повоєнному відновленні економіки України	27
Горох О.В., Шокот Н.В. Роль прибутку у забезпеченні повоєнного відновлення економіки	29

Добробог О.В. Стейблкоїни (stablecoins) як гібридний фінансовий інструмент у цифровій ері	31
Додіван М.О. Тенденції розвитку фінансових технологій, віртуалізації та діджиталізації фінансового ринку	34
Євдокімова М.О., Додіван М.О. Сучасні тенденції розвитку фінансового ринку в цифровій економіці	35
Євдокімова М.О., Кравченко О.С. Підвищення ефективності грошово-кредитної політики та ролі НБУ в умовах воєнних викликів	38
Жилякова О.В., Бірюков А.Г. Страховання як інструмент управління фінансовими ризиками	40
Задерієнко С.І. Оптимізаційне моделювання відновлення зруйнованих об'єктів критичної інфраструктури	42
Здоровий М.П. Мистецтво розуміння клієнта банку: кластеризація з AI	45
Каратнюк О.С. Методики та підходи до оцінювання ефективності депозитної політики банків	48
Клиновий Д.В., Петровська І.О. Просторова структуризація фінансово-економічного механізму реконструктивного розвитку територіальних утворень	50
Коваленко В.С. Сутність та компоненти фінансової моделі бізнесу	53
Ковтун В.В. Фінансові механізми забезпечення повоєнного відновлення та конкурентного розвитку економіки України	55
Костенко Г.П. Фінансово-економічні показники ефективності розгортання стаціонарних систем зберігання енергії на базі вторинних батарей електротранспорту	57
Кушнір В.І., Крихівська Н.О. Інтегральна оцінка ефективності діяльності будівельних підприємств в умовах повоєнного відновлення: методичний підхід	61

Мазурик С.В. Державне регулювання ринку фінансових послуг: оптимальна модель дотримання балансу публічних та приватних інтересів в умовах воєнного стану	63
Макогон В.В., Івакін В.П. Вибір оптимальної системи оподаткування для аграрних підприємств	67
Макогон В.В., Мамаєв Є.В. Вплив податкової політики на фінансову стійкість малого бізнесу	70
Малій О.Г., Ріонідзе Д.Н. Кредитування агробізнесу в Україні в умовах війни: виклики, ризики та державна підтримка	73
Мединська Т.В., Солодуха А.І. Динаміка ПДФО як індикатор стійкості фінансової децентралізації в умовах воєнного стану	75
Мединська Т.В., Олійник П.Ю. Механізми інтеграції принципів сталості у бюджетний процес	78
Нагаєва Г.О. Фінансова компетентність споживачів страхових послуг як елемент страхової культури	80
Передерій Б.В., Лисак Г.Г. Інноваційні підходи до аналізу фінансової стійкості в контексті цифрової трансформації	82
Перець О.Г., Лисак Г.Г. Управління діловою активністю на основі комплексної діагностики підприємства	85
Писарчук О.В. Державне та приватне фінансування вищої освіти: можливості диверсифікації у відновленні економіки	87
П'янов С.В. Комплаєнс як інструмент адаптації професійних учасників до трансформації фондового ринку України	90
Ромашко О.М., Галій В.І. Роль страхових інструментів у мінімізації кредитних ризиків банків	93
Руцишин Н.М., Іваник Т.В. Особливості та тенденції розвитку банківської системи України	95
Сабліна Н.В. Фінансовий інжиніринг як інструмент управління ризиками та підвищення ефективності бізнесу	99

Скорина Д.В. Сучасні тенденції та напрями розвитку пенсійного забезпечення в Україні: від солідарності до накопичення	102
Сорока Р.С. Програма з відновлення України» від Європейського інвестиційного банку: інституційні механізми та фінансові інструменти у післявоєнному контексті	104
Сухорукова А.Л., Легін О.В. Роль податкових пільг і канікул у забезпеченні економічної стійкості	107
Трухін О.М., Близнюк О.П. Формування інвестиційного клімату України в умовах повоєнного відновлення	109
Чайка Т.О. Інтеграція принципів зеленої економіки та біоекономіки для сталого повоєнного відновлення України	112
Чеберяк А.А. Інноваційні підходи до фінансування соціального захисту	115
Чернишенко Є.С. Управління активами підприємства: проблеми, принципи, рішення	118
Секція 2 СОЦІАЛЬНІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОСТІ Й ЗБАЛАНСОВАНOSTI	
Kharchevnikova L., Yemets V. Possibilities of the digital environment for transforming the tourism sector	120
Kotko Ya., Kulynich O., Novokhatsky A. Legal basis for implementing the concept of sustainable development in the field of entrepreneurship	122
Kotko Ya., Kulynich O., Novokhatsky A. Socio-economic prerequisites and instruments for sustainable entrepreneurship development	124
Kozyrev A. Innovative activity as a factor in the development of the agricultural sector in the context of digitalisation	126
Андрющенко І.С., Кравченко О.С. Механізм та інструменти грошово-кредитної політики держави	128
Андрющенко І.С., Літовка Ю.М. Проблема тіньової зайнятості в контексті високого рівня оподаткування доходів громадян	130

Бендасюк С.П., Марценюк О.П. Інноваційне забезпечення сталого розвитку: соціально-економічні та екологічні аспекти	132
Білоусько Т.Ю., Ревенко Д.В. Інноваційні технології в стратегічному розвитку підприємств агробізнесу	135
Бернацький О.Є. Інноваційне забезпечення синергії господарських механізмів управління ЗЕД аграрного сектору	137
Будякова О.Ю. Соціально-економічні аспекти забезпечення сталого розвитку на засадах біоекономіки	140
Горох О.В., Шокот Н.В. Управління прибутковістю підприємства на засадах інноваційності	143
Грінченко Р.В. Особливості розвитку жіночого підприємництва на сучасному етапі	145
Євтушенко Н.С. Сталий розвиток у контексті соціальної відповідальності та охорони праці	147
Іванченко М.І. Інноваційні засади управління реабілітаційними послугами для військовослужбовців	150
Івчук В.М. Реінтеграція ветеранів російсько-української війни як об'єкт державного регулювання крізь призму забезпечення сталого розвитку	152
Іпполітов Є.М., Соснов І.І. Інформаційна безпека підприємства як чинник забезпечення його конкурентоспроможності	155
Кравченко Ю.М. Людський капітал як ключовий чинник забезпечення сталого розвитку суспільства	157
Лисенко А.М. Соціально-економічні та екологічні аспекти функціонування підприємницьких структур в Україні на засадах сталого розвитку	160
Лисий Я.С. Формування довіри споживачів для забезпечення сталого розвитку підприємства	162
Мірошниченко І.С. Роль цифровізації в досягненні сталого розвитку авіаційної галузі	164

Місник С.О. Цифрова платформа як інструмент реалізації концепції сталого розвитку підприємства	167
Мовчанюк А.В. Інноваційні інструменти управлінської економіки у формуванні стратегії сталого розвитку підприємства	168
Обухова Н.В., Хлопоніна-Гнатенко О.І. Управлінська диференціація в діяльності компаній на засадах сталого розвитку	170
Осадчий М.Л. Збалансований розвиток морських портів України: роль державної політики та приватного сектора	173
Палієнко Т.П. Зелені технології та інновації у глобальній конкуренції за сталий розвиток	176
Світлак І.І. Здоров'я населення як національний інтерес та індикатор сталого розвитку	179
Сова О.Ю. Активність населення України в партисипативному бюджетуванні	182
Солосіч О.С., Сінайко М.Д. Інтелектуалізація процесів забезпечення економічної безпеки підприємницького сектору в умовах воєнного стану	185
Ставерська Т.О., Поченкова Я.Ю. Зовнішні чинники формування цінової політики торговельного підприємства	188
Стовба Т.А. Забезпечення сталого розвитку морської галузі	190
Терещук М.М. Роль посадових осіб у забезпеченні соціально-економічних та правових засад сталого розвитку	192
Твердун А.С., Нагаєв В.М. Інноваційні підходи та цифрові механізми організації надання адміністративних послуг в системі публічного управління	195
Феденко Д.О. Візуальні конфігуратори як інструмент інтеграції соціально-економічних та екологічних показників у бухгалтерський облік	197
Чорна Л.В., Клочуряк О.В. Сталий розвиток як детермінанта розвитку територіальних громад	200

Шелест О.Л. Концептуальні підходи та аналітичні моделі в дослідженні соціально-економічних систем	203
Секція 3 ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО, СОЦІАЛЬНОГО ТА ЕКОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР	
Азаренков Г.Ф. Інноваційні підходи до обліково-аналітичного забезпечення стратегічного консалтингу	205
Башук І. Трансформація системи обліку підприємницьких структур в умовах диджиталізації	208
Бугріменко Р.М. Інформаційна безпека як складова управління ризиками в умовах цифровізації економіки	210
Вершкова А.В., Корицька О.І. Big Data у VR-клубах: як аналізувати поведінку гравців	214
Возьянов Б.І., Безпаленко О.В. Методи та інструменти прийняття рішень з інвестування	216
Гуторова О.О., Балог Д.І. Використання цифрових та соціальних технологій управління в аграрному секторі	218
Євдокімова М.О., Левчук В.С. Проблеми організації розрахунків з дебіторами	221
Кирильєва Л.О., Васильєва А.С. Облікові аспекти трансакційних витрат в контексті реалізації стратегії торговельних підприємств	223
Луценко О.А., Луценко А.С. Статистичний аналіз даних підприємницьких структур як основа для стратегічного планування і розвитку	226
Ляпун О.М., Кашена Н.Б. Система інтегрованого обліку підприємства: архітектура та інтелектуалізація	229
Малій О.Г., Донов Д.О., Оселедько Д.М. Рационалізація структури кредитного портфеля як засіб зміцнення фінансової стабільності	232

Нужна О.А. Аналіз витрат на наукові дослідження і розробки в Україні	234
Осадчий М.Л. Вплив інноваційних технологій на ефективність роботи морських портів України у забезпеченні агропромислового експорту	236
Польова Т.В. Використання Big Data та AI для прогнозування соціально-економічних тенденцій і ризиків	239
Рижикова Н.І. Інтеграція облікових і податкових даних у аналітичні системи управління сталим розвитком підприємства	241
Самойлова О.В., Козуб В.О. Аналітичні інструменти оцінювання міжнародної конкурентоспроможності банківських установ	244
Смірнова П.В. Аналітичні методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства в умовах невизначеності	247
Фартушняк О.В., Жура В.С. Формування інформаційно-аналітичної бази для оцінювання розрахунків малого підприємства	250
Яцюк О.В., Богомаз О.П. Моделювання обліку зовнішньоекономічних операцій у системі забезпечення сталого розвитку підприємства	253
Секція 4 МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ ТА РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	
Hviniashvili T. Platform business models as a tool for competitiveness in the digital age	257
Koptieva H. The role of blockchain in strengthening risk management frameworks	260
Posternak I., Posternak O., Posternak S. Development of management of the organization «CSTC T-PPR» for business	263
Kanarska Y. Cross-cultural business communication as a driver of global market integration	266
Ахновська І.О., Мудрик Д.М. Підвищення ефективності використання ресурсів з метою забезпечення сталого розвитку підприємства	268

Багрій С.О., Михайлик М.В. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами аграрного підприємства	271
Бевзюк Ю.О. Роль емоційного інтелекту лідера у впровадженні змін	274
Булава М.В., Нагаєв В.М. Інноваційні засади формування системи волонтерського менеджменту в умовах воєнного стану	276
Буняк Н.М. Формування сучасної парадигми менеджменту на засадах сталого розвитку	278
Васюк В.В. Сучасні виклики розвитку аграрного сектора та напрями їх подолання	
Вашечко С.С. Цифрові механізми забезпечення HR-менеджменту аграрних підприємств	282
Величко К.Ю., Чапаєв М.С. Специфіка формування репутаційного капіталу підприємства в умовах цифрової економіки	284
Вонберг Т.В. Штучний інтелект як інструмент оптимізації процесів з добору персоналу	286
Гарібов В.І. огли, Величко К.Ю. Теоретичні засади формування корпоративної культури підприємства	288
Глазунова А.П. Особливості формування довіри до бренду в умовах цифрової трансформації	291
Давиденко О.А., Мартем'янов Д.О. Цифрова трансформація стратегічного менеджменту у виробничих організаціях	292
Деділова Т.В., Довгопол О.Ю. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства на засадах аналізу ринкового середовища	295
Дерев'янка Д.В. Віддалена робота як сучасна форма організації трудових відносин	298
Дорофєєв Д.В. Управління лояльністю клієнтів для сталого бізнесу	299
Дудченко А.В. Управління корпоративною культурою сервісних компаній України (на прикладі ТОВ «Нова пошта»)	302

Дяків Н.І. Управління довірою до бренду в умовах кризових ситуацій	305
Епископосян А.М., Нагаєв В.М. Інноваційні засади удосконалення операційного менеджменту ринку нафтопродуктів в Україні	306
Ємець В.М. Управління ризиками інноваційних процесів в умовах цифрової трансформації	308
Заїка С.О. Розвиток екосистеми стартапів в Україні в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій	310
Заманзаде А.Х. огли CRM-системи та автоматизація маркетингу як технології підвищення конкурентоспроможності бізнесу	312
Захарчин Р. М. Соціальна спрямованість маркетингових технологій бізнесу для забезпечення стабільності вітчизняної економіки та її сталого розвитку	314
Іщук Ю.Р. Роль візуального контенту в цифрових маркетингових технологіях сучасних підприємств	316
Каламан О.Б., Харенко Д.О. Оптимізація бізнес-процесів як інструмент прийняття ефективних управлінських рішень на засадах ресурсо-орієнтованого підходу	319
Козирев А.С. Еволюція уявлень про інвестиції та сучасні підходи до їх активізації	322
Козирська Б.Р. Тайм-менеджмент як ключ до особистої та організаційної ефективності	324
Козловська С.Г., Асатрян А.О. Інноваційні підходи до управління медичними закладами в умовах реформування галузі	327
Козуб В.О., Козуб С.О. Світові тенденції розвитку аутсорсингу в умовах цифрової трансформації	329
Койнак В.В. Особливості оцінки необоротних активів торговельних підприємств	332
Колєдіна К.О., Худик І.С. Маркетингове стратегічне планування діяльності підприємства	334

Колодій Р.Р. Лідерство в організаціях: стратегії та методи ефективного лідерства	336
Костка М.С. Інформаційно-аналітичні та маркетингові інструменти для ефективного управління бізнесом у нових реаліях	339
Краля В.Г. Менеджмент екологічно відповідального бізнесу: проблеми та перспективи	342
Кузьмін Д.В., Весперіс С.З. Транспарентність та відстежуваність як нові маркетингові інструменти: вимоги сучасного споживача	344
Кулик А.В., Коптєва Г.М. Цифрова трансформація як драйвер стратегічних змін у нафтогазових підприємствах в умовах кризи	346
Кушпіль Д.Ю., Артеменко О.О. Управління корпоративною культурою підприємства під час війни	350
Ладигенко Н.С. Роль фанатських спільнот у формуванні маркетингових стратегій бренду Wizarding World	352
Лихошвай С.Ф., Пертель І.С. Інтегровані антикризові стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності та війни	354
Макогон В.В., Заболотний Д.С. Оцінювання ризиків у фінансовому плануванні аграрного бізнесу: інтеграція VaR-методології та алгоритмів машинного навчання	356
Метла В.О. Діагностика ефективності системи організаційно-інноваційного управління бізнес-процесами у цифрову добу	359
Мороз І.В. Теоретичні аспекти розвитку міжнародної маркетингової діяльності підприємства	362
Мотонаха В.Ю. Міжнародні підходи до безпеки праці як основа вдосконалення умов праці в Україні	364
Нагаєв В.М. Синергія комунікаційних механізмів як основа управління організаційними конфліктами	365
Нагаєв В.М., Кускова С.В., Касьянов М.О. Цифрові засади розвитку кадрового потенціалу аграрних формувань: синергетичний підхід	367

Настащук О.О. Методи управління знаннями в сучасних організаціях	369
Негрей А.А., Лозова О.В. Інноваційні методи управління людським потенціалом у сучасних організаціях	371
Нечупієнко К.В. Бізнес-резильєнтність підприємства в повоєнних умовах господарювання	373
Обиденнова Т.С. Канали онлайн-маркетингу та їх ефективність для стартапів	375
Овчінников В.В., Нагаєв В.М. Комунікативна стратегія аграрних формувань в умовах діджиталізації	377
Олініченко К.С. Сучасні маркетингові сервіси для сталого українського бізнесу	379
Павленко Н.В. Трансформація управління підприємством в умовах воєнного часу	381
Пахуча Е.В. Цифрове медіапланування як ринковатехнологія для адаптивного бізнесу	383
Перерва К.А. Zero-party data як нова маркетингова підризна інновація	385
Петров В.М., Навроцький Я.Ф., Колотуша П.Д. Концентрація виробництва як фактор сталого розвитку сільськогосподарських підприємств	387
Поліщук Д.В. Менеджмент інформаційних потоків та впровадження цифрових платформ для синхронізації роботи мультимодальних операторів	390
Резванова А.О., Павлишин М.Л. Стратегічне управління брендом як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації	392
Рудь Ю.Л. Транспортно-логістичні процеси в умовах сталого розвитку економіки	395
Сапєлкін Д.М., Нагаєв В. М. Удосконалення аграрного менеджменту в системі цифрового технологічного середовища	397
Сергієнко Т.І. Підприємництво в умовах невизначеності та стратегічні підходи до забезпечення стійкості бізнесу	399

Середюк К.В., Ландар В.В. Впровадження ефективних моделей управління організаційною культурою для підвищення конкурентоспроможності підприємства	402
Суховєєв О.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання інвестиційного розвитку підприємств у процесі цифрової трансформації	404
Сухорукова А.Л., Дергач Я.О. Мотиваційні механізми управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі	407
Сухорукова А.Л., Іванова В.І. Вплив сучасних моделей лідерства на ефективність управлінських процесів	409
Телішко М.М. Управління змінами в організації під час кризи	411
Терновецька М.В. Діджиталізація комерційної діяльності: як ІТ спрощує продажі та обслуговування клієнтів	413
Тимошенкова Ю.Я. Роль мотивації персоналу у формуванні ефективної системи управління підприємством	416
Тимченко Я.М., Порсюрова І.П. Маркетингові стратегії ціноутворення в умовах цифрової трансформації економіки	417
Титар А.В. Штучний інтелект у процесах сучасного управління	420
Тімченко О.Д., Баламут Г.С., Смокова Л.М. Моделі та методи управління ризиками: сучасні інструменти і практики	422
Тімченко О.Д., Сукачова С.М. Механізм розвитку банкрутства підприємства	425
Харченко М.В. Моделювання транспортно-логістичних процесів для підвищення ефективності управління	428
Чуйко М.М. Інтернет-маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства	430
Шелест О.Л. Розвиток політики просування як стратегічна складова управління маркетинговими проектами	432

Школьний О.О. Формування глобальних ланцюгів постачання в контексті сталого розвитку	434
Шумік В.В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств на основі сучасних управлінських підходів	436
Якобчук А.М. Теоретичні аспекти міжнародної збутової діяльності підприємства	438
Секція 5 ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА КІБЕРБЕЗПЕКА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	
Kovalchuk D. Application of ajax technology in the development of an online store	440
Kotsko T., Sluzhava L. Digital twin technologies as a tool for process-oriented management of Ukraine's post-war reconstruction	442
Levkin D., Kotko Ya., Levkin A. Software security in times of cyber threats	445
Mohylna L. Innovations and information technologies in the activities of enterprises: impact on international economic relations	447
Биба В.В., Пінчук Н.М., Андрєєв Д.С., Москальов О.В. Кіберзагрози в умовах цифровізації логістики: методи управління ризиками	449
Ватаманіца К.В. Трансформаційні виклики цифровізації у сфері страхування	452
Горкавий В.О. Цифрові інструменти управління фінансовими ризиками підприємства	454
Горох О.В., Кутько Я.Р. Цифрові технології для бізнесу під час повоєнного відновлення України	455
Копцюх С.І. Використання CRM системи у рекрутинговій агенції	457
Літтих М.С. Психологічні проблеми інформаційних технологій та кібербезпеки в умовах цифрової трансформації	458
Мандич О.В. Особливості залучення цифрових інструментів до фінансової системи управління підприємства	460

Міненко С.І., Білик Р. Проблеми розслідування кіберзлочинів в умовах цифрової трансформації суспільства	461
Нагорна І.І., Букань Л.В. Економічна безпека підприємства в умовах цифрової трансформації: виклики та інструменти захисту	463
Проценко Н.М. Штучні нейронні мережі в соціологічних дослідженнях	466
Сирий В.М., Лукінов Я.В. АІ-підсилений захист і реагування у кібербезпеці, виклики та рішення	469
Скриннік Н.А. Кіберзлочинність як загроза інформаційній безпеці	471
Сотников Ю.О. Основні правила промт інженірінгу в аналізі даних наукового дослідження	473
Ставерська Т.О., Бершадська К.С. Інструменти моніторингу ефективності цифрової адаптації компанії	476
Циганок О.Д. Напрями цифровізації у фінансовому управлінні підприємства	479
Чаговець В.В., Височин П.О. Організаційно-технічні заходи щодо захисту інформації на об'єктах інформаційної діяльності	480
Секція 6 МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТНИХ СЦЕНАРІЇВ	
Андросова Т.В., Кулініч О.А., Самедов Н.І. Специфіка високотехнологічного бізнесу та його функціонування в Україні	482
Варипасєв О.М., Міносян А.С. Російська агресія та геополітична трансформація України: історичні, правові та стратегічні виміри	485
Варипасєв О.М., Міхнєва П.В. Філософсько-етичні аспекти цифрового маркетингу як інструмент досягнення цілей сталого розвитку	488
Дроботюк О.В. Стратегія сталого розвитку Китаю в нову епоху	491

Євдокімова М.О., Усик К.Є. Механізми стимулювання інноваційного розвитку підприємництва	494
Калєнік К.В. Стратегічні орієнтири імплементації цілей сталого розвитку у готельно-ресторанному бізнесі (HoReCa)	496
Клєвцєвич Н.А. Роль податкової політики у формуванні соціально-трудових відносин	499
Круглова О.А., Тютюнник М.П. Роль підприємств харчової промисловості у сталих ланцюгах постачання	501
Кулініч О.А., Алашрафзаде Ф.В. Тенденції трансформації світового фінансового ландшафту	503
Міненко С.І., Михайлова І. Синергія антикорупційної політики, управління людським капіталом та механізмів економічної безпеки в умовах європейської інтеграції	506
Онегіна В.М., Ладизинський І.В. Енергоефективні рішення в кондитерській та суміжних галузях АПК: технічні інновації та економічна ефективність	508
Медкова Д.М., Андросова Т.В. Криптовалюти як новий інструмент міжнародних фінансових операцій	511
Мерчанський В.В. Механізми державно-приватного партнерства у відновленні туристичних дестинацій України	514
Опалько В.В. Глобальні індекси сталого розвитку та їх кореляція з індикаторами конкурентоспроможності країн	516
Пасемко Г. П., Таран О. М. Формування та реалізації стратегії розвитку територіальної громади	519
Третяк Н.М. Цифрова трансформація в міжнародній торгівлі	522
Тур О.В. Узагальнення підходів до визначення індикаторів розвитку територій в умовах загроз	523
Фадєєв Д.В., Коптєва Г.М. Вуглецеві кредити та ринок викидів CO ₂ : міжнародний досвід та перспективи для України	526
Шовкун-Заблоцька Л.В., Шевкунов О.В. Аквакультура як стратегічний напрям розвитку рибного господарства: продовольча безпека та економічний потенціал	528

Секція 7 ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ФАХІВЦІВ У КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
Levkina R., Kotko Ya., Levkin D. The relevance of developing professional competence in light of the implementation of sustainable development goals	532
Акмен В.О., Сорокіна С.В., Летута Т.М. Імплементація принципів сталого розвитку у сфері товарознавства та підприємницької діяльності	534
Алексахіна Т.О. Іншомовна компетентність як складова професійної компетентності сучасного фахівця у контексті Цілей сталого розвитку	537
Головня Ю.І., Трубей О.М. Професійна компетентність муніципальних менеджерів як чинник реалізації Цілей сталого розвитку	539
Гуторова О.О., Гулієв А.І. Механізм формування кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування	542
Одарченко Д.М., Карбівнича Т.В. Формування професійних компетентностей фахівців підприємництва та торгівлі в контексті Цілей сталого розвитку	544
Сорокіна В.П., Костенко О.Г., Чубак Ю.В. Інтеграція положень сталого розвитку у стратегію професійної підготовки майбутніх фахівців передфахової вищої школи	547
Сухенко О.В. Екологічна компетентність у професійній підготовці як запорука сталого розвитку	549
Харламов М.І., Чиркіна-Харламова М.А. Професійні компетентності викладачів закладів вищої освіти державної служби України з надзвичайних ситуацій в контексті Цілей сталого розвитку	551
Чабанюк О.М. Напрями впровадження сталого розвитку в освіті та науці	553
Червоний С.О., Безнос Є.О., Яблонський С.Є. Інноваційні підходи до формування управлінської компетентності менеджера в умовах цифрових трансформацій	556

Наукове електронне видання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

**МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ЕКОНОМІКИ: ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ,
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД**

Матеріали
VI Міжнародної науково-практичної конференції

10 жовтня 2025 року

Відповідальні за випуск: О.В. Мандич,
Т.О. Ставерська,
О.В. Жилякова,
Г.Г. Лисак

Комп'ютерна верстка: Т.О. Ставерська

Видано в авторській редакції

Підп. до друку 10.10.2025 р. Об'єм даних 8,02 Мб.

Державний біотехнологічний університет
Вул. Алчевських, 44, Харків, 61002