ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції

09 жовтня 2026 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

Державний біотехнологічний університет
Департамент освіти і науки Харківської обласної державної адміністрації
Рада молодих вчених НАН України
Національний контактний пункт «Європейський інститут технологій та інновацій» програми Horizon Europe
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
Національний університет «Чернігівська політехніка»
Національна академія статистики, обліку та аудиту
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця
Харківський національний університет радіоелектроніки
Львівський торговельно-економічний університет
Ужгородський національний університет
Академія Сілезії (Республіка Польща)
Батумський державний університет ім. Шота Руставелі (Грузія)
Варшавський університет природничих наук (Республіка Польща)
Всесвітня асоціація економістів (Австрія)
Естонський університет прикладних наук для підприємництва (Естонська Республіка)

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

Матеріали
VII Міжнародної науково-практичної конференції

09 жовтня 2026 року

Харків
ДБТУ
2026

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: *В.О. Бабенко,* д.е.н., проф.; *Т.Г. Бондарук,* д.е.н., проф.; *Н.Ф. Габчак,* к.г.н., доц.; *А.Х. Девадзе,* к.е.н., проф.; *М.В. Дубина,* д.е.н., проф.; *О.В. Жилякова,* к.е.н., доц.; *О.М. Іванюта*; *Н.Б. Кащена,* д.е.н., проф.; *Г.М. Коптєва,* 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.; *Н.М. Пенкіна,* к.т.н., доц.; *О.В. Прокопенко,* д.е.н., проф.; *Я. Скурладскі,* д.н., проф.; *С.В. Сорокіна,* к.т.н., доц.; *С.В. Степаненко,* д.е.н., доц.; *В.П. Яковлева.*

Друкується відповідно до наказу в.о. ректора ДБТУ про проведення VII Міжнародної науково-практичної конференції «Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід» (№ 01-01/404 від 05.10.2026 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 VII Міжнар. наук.-практ. конф., 09 жовтня 2026 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. – Харків, 2026. – 500 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 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

© Державний біотехнологічний університет, 2026

Секція 1

ФІНАНСОВА АРХІТЕКТУРА СТАЛОГО РОЗВИТКУ, ЗЕЛЕНЕ ФІНАНСУВАННЯ ТА ІННОВАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ

INTEGRATION OF PUBLIC, PRIVATE AND INTERNATIONAL SOURCES OF GREEN TRANSITION FINANCING: AN ARCHITECTURE OF INTERACTION

Yurieva I.A., PhD in Economics, Assoc. Prof.
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Achieving the goals of sustainable development and climate neutrality requires an unprecedented volume of investment that no single source of financing – neither the state budget, nor private capital, nor international assistance – is able to provide on its own. Accordingly, building an effective architecture for the interaction of public, private and international sources of green transition financing is one of the key tasks of modern financial science and practice, which is of particular relevance for Ukraine amid post-war recovery and deepening European integration. The aim of the study is to substantiate a conceptual model of interaction between the public, private and international components of the financial architecture of the green transition, and to define the functional role of each level and the mechanisms of their mutual coordination.

The public component of the architecture is based on state and local budget instruments: targeted expenditures on environmental programmes, tax incentives for "green" investment, state guarantees, and the practice of "green budgeting", which involves climate marking or tagging of budget programmes to assess their environmental impact [1]. The use of climate tagging of budget expenditures increases the transparency and targeted allocation of public funds toward decarbonising the economy, while budgetary institutions in this model act not only as administrators of funds but also as institutional catalysts that reduce risks for the other participants in the architecture of interaction [2] (Fig. 1).

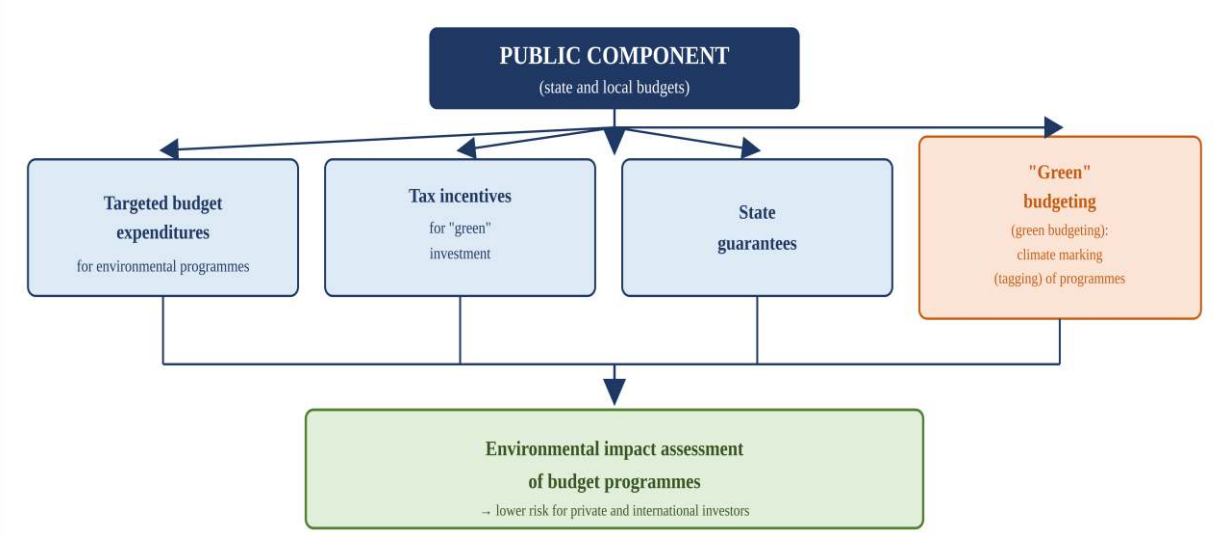

Fig. 1. Scheme of forming the public component of the green transition financing architecture

The private component is formed through corporate "green" bonds, ESG-oriented bank lending, impact investment and social-business-analysis tools. Social business, oriented simultaneously toward environmental, social and financial outcomes, is able to effectively absorb "blended" finance precisely where purely commercial structures consider projects too risky or insufficiently profitable. This makes socially oriented business models an important link between public and purely private capital, capable of absorbing part of the risk while preserving the project's commercial logic.

The international component is represented by global and regional development institutions. Through the *European Green Deal*, the European Union has made "green" financing a priority of its budget and recovery plan, directing a third of NextGenerationEU investment toward climate-neutrality goals [3]. In its Green Economy Transition Strategy for 2026–2030, the European Bank for Reconstruction and Development set a target of bringing cumulative "green" investment to at least €150 billion, directing no less than 50% of its annual business volume to "green" projects and actively mobilising private capital [4]. A similar role of co-investor, methodologist and guarantor of long-term stability is played by the IMF, the World Bank Group and the European Investment Bank, as well as by technical-assistance and academic-cooperation programmes, including the Jean Monnet modules of the Erasmus+ programme, under which the SusDEFIM project is implemented.

The architecture of interaction among the three financing levels can be presented as a sequence of three functional roles: the public level acts as a catalyst and guarantor, reducing project risk through budget guarantees, interest-rate subsidies or first-loss capital; the international level performs the functions of co-investor, methodologist and source of concessional financing, aligning national mechanisms with standards such as the EU Taxonomy; private and socially oriented business acts as the direct executor of projects, ensuring scalable and commercially sustainable capital deployment (Fig. 2, Table 1).

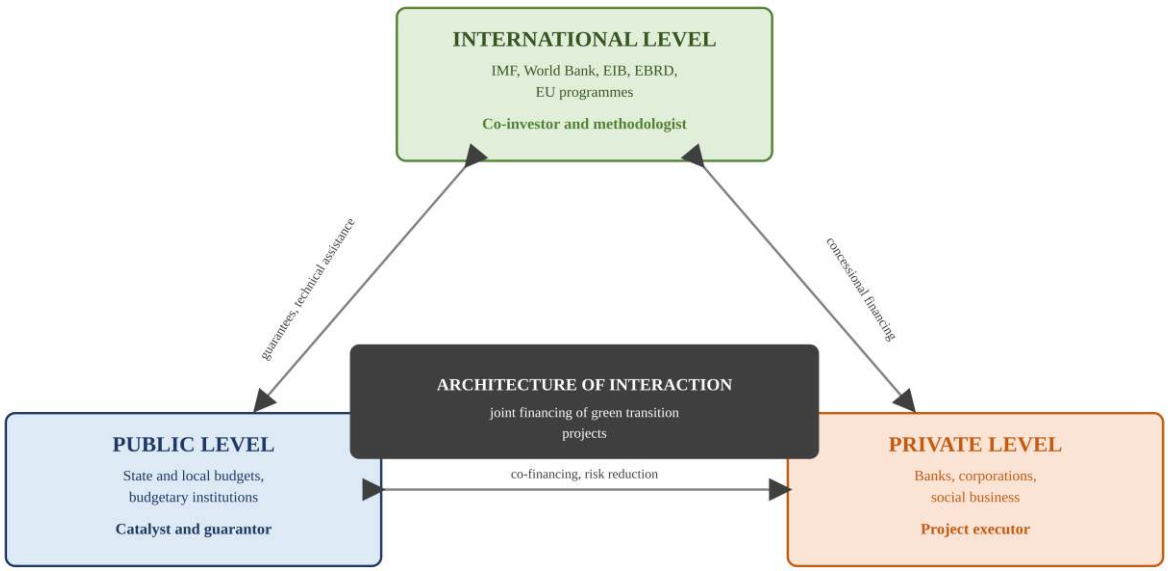

Fig. 2. Three-level architecture of interaction among green transition financing sources

For Ukraine, the proposed architecture has practical significance in the context of post-war recovery: according to sector experts' estimates, implementing "green" projects to modernise energy, industry and water management requires up to USD 80 billion, whereas the Ukraine Facility programme for 2024–2027 alone earmarks about €2 billion for "green" projects [5]. This confirms that the scale of needs significantly exceeds the capacity of any single source and requires a coordinated combination of the state budget, funds from international financial institutions, and private, including socially oriented, capital.

Table 1 – **Architecture of green transition financing sources by level of interaction**

Level	Main instruments	Function in the architecture of interaction
Public (state and local budgets, budgetary institutions)	Targeted budget programmes, tax incentives, state guarantees, "green" budgeting	Catalyst and guarantor, reducing risks for other participants
Private (banks, corporations, social business)	"Green" bonds, ESG lending, impact investment, microfinance	Project executor, source of scalable capital
International (IMF, World Bank, EIB, EBRD, EU programmes)	Concessional loans, grants, technical assistance, standards (EU Taxonomy)	Co-investor, methodologist and guarantor of long-term stability

Conclusions. An effective architecture for financing the green transition requires not parallel but mutually coordinated functioning of the public, private and international components, in which each level performs a distinct function of its own – risk catalyst, co-investor-methodologist, or project executor. Practical directions for

strengthening this architecture for Ukraine include developing the institutional capacity of budgetary institutions for “green” budgeting, harmonising national “green” finance criteria with EU standards such as the EU Taxonomy, and encouraging socially oriented business models as conduits of blended finance at the level of territorial communities.

Information sources:

1. Zhyber T.V. Vykorystannia klimatychnoho markuvannia yak instrumentu “zelenoho” biudzhetuvannia v Ukraini: rekomendatsii ta perspektyvy [The use of climate marking as a “green” budgeting tool in Ukraine: recommendations and prospects]. Finansy Ukrainy [Finance of Ukraine]. 2022. No. 5. Pp. 29–42. URI: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/38369

2. Horyn V.P., Lobodina Z.M., Bulavynets V.M. Instrumentarii publichnykh finansiv u realizatsii modeli zelenoi ekonomiky: teoretychne bachennia ta problemy efektyvnosti [Public finance instruments in implementing the green economy model: theoretical vision and efficiency issues]. Svit finansiv [World of Finance]. 2024. No. 4 (81). Pp. 18–35. DOI: 10.35774/SF2024.04.018

3. European Green Deal. European Commission, 2019. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

4. Green Economy Transition Strategy 2026–2030: Executive Summary. London: EBRD, 2025. URL: https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd_dxp/assets/pdfs/strategies-and-policies/green-economy-transition/EBRD-Green-Economy-Transition-Strategy-2026-30-executive-summary.pdf

5. Recovery with a focus on ecology: what opportunities green financing opens up for Ukraine. Ekonomichna Pravda. URL: https://epravda.com.ua/experts/vidnovlennya-iz-akcentom-na-ekologiyu-yaki-mozhlivosti-dlya-ukrajini-vidkrivaye-zelene-finansuvannya-800061/

ЗЕЛЕНЕ ФІНАНСУВАННЯ В ПОВОЄННОМУ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

Андріюк Е.І., викл.-метод. вищ. кат.
ВСП «Техніко-економічний фаховий коледж Дніпровського державного технічного університету»

Глобальні екологічні виклики, зокрема зміна клімату, забруднення довкілля та виснаження природних ресурсів, створюють серйозні ризики для економічної й соціальної стабільності. У цьому контексті «зелені» фінанси відіграють важливу роль у спрямуванні фінансових ресурсів на підтримку екологічно відповідальних проєктів і переходу до більш сталої моделі розвитку. Це актуалізує дану тематику дослідження.

Поняття «зелені фінанси» стало доволі поширеним на початку 1990-х рр., але й досі в науковій літературі спостерігається неоднозначність у визначенні концепції зеленого фінансування (рис. 1). Водночас більшість трактувань включає фінансові продукти та послуги, спрямовані на підтримку екологічно відповідальних інвестицій та стимулювання зелених технологій, окремих компаній та цілих галузей в сфері зеленої економіки.

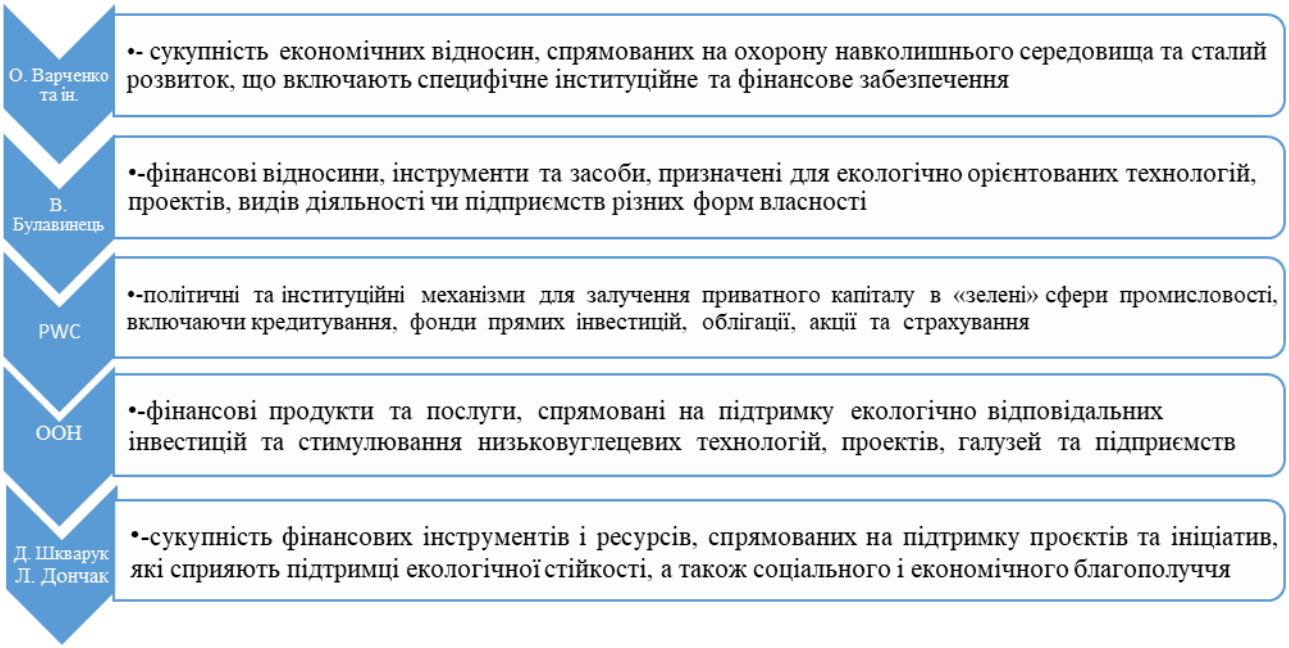

Рис. 1. Визначення категорії «зелене фінансування» в науковій літературі *(складено на основі: [1-5])*

Незважаючи на війну, Україна не може залишатися осторонь міжнародних ініціатив в сфері зеленої економіки та фінансів. Враховуючи свої міжнародні зобов'язання стосовно екологічної відповідальності, Україна активно працює над трансформацією фінансової системи для максимально ефективної мобілізації фінансових ресурсів з метою реалізації зелених ініціатив та проєктів. До того ж, участь в євроінтеграційних процесах вимагає системної та комплексної перебудови не лише в соціально-економічному і політичному вимірах, але й в екологічному. Заохочення зелених ініціатив, розвиток відновлюваних джерел енергії та впровадження ефективних екологічних стандартів є необхідними складовими для забезпечення узгодженого з європейськими країнами розвитку.

Повоєнне відновлення української економіки також вимагатиме пошуку компромісу між економічними, соціальними й екологічними пріоритетами розвитку, які в сукупності мають забезпечити сталий розвиток суспільства. По-перше, ще на початку 2023 року представники Єврокомісії відзначили необхідність повоєнної відбудови України на «зелених» засадах із подальшим упровадженням Європейського зеленого курсу. По-друге, бажання швидкого відродження бізнесу, наповнення місцевих бюджетів та забезпечення зайнятості населення у вигляді простого відновлення виробничої інфраструктури потенціюють ризик перерозподілу пріоритетів фінансових витрат не на користь «зеленої» економіки.

Стратегія «зелених» фінансів для повоєнного відновлення України вимагає змін в організаційному механізмі – розширення кола суб'єктів, які мають фінансувати та реалізовувати екологічні проєкти.

По-перше, потребу в «зеленому» фінансуванні мають продукувати і реалізовувати центральні органи державної влади, фінансові установи, залучені міжнародні фінансові та природоохоронні організації з метою забезпечення

охорони навколишнього середовища, покращення стану довкілля тощо. Водночас необхідність повоєнного відновлення української економіки актуалізує участь в даному процесі нових інституцій, таких як Фонд відновлення та трансформації економіки, Фонд підтримки малого та середнього бізнесу та ін.

По-друге, потребу в «зеленому» фінансуванні мають продукувати регіональні органи влади з метою забезпечення охорони навколишнього середовища на місцевому рівні.

По-третє, потребу в «зеленому» фінансуванні мають продукувати господарюючі суб'єкти мікрорівня – фірми та домогосподарства – для забезпечення розвитку бізнесу на основі екологічних стандартів ведення підприємницької діяльності в різних галузях та сферах.

«Зелені» фінанси охоплюють низку фінансових продуктів, спрямованих на зменшення негативного впливу господарської діяльності на навколишнє середовище і сприяючих сталому розвитку. Фінансове забезпечення «зеленої» економіки є досить дискусійним елементом, оскільки передбачає різноманітні методи та інструменти фінансування, які сформовані на основі зарубіжного та вітчизняного досвіду. Д. Шкварук та Л. Дончак, наприклад, виокремлюють наступні складові в структурі зелених фінансів: зелені інвестиційні фонди, зелені кредити та позики, зелені облігації, фінансування зелених стартапів, спеціалізовані страхові продукти, соціальні облігації [5, с. 125].

Важливе місце в механізмі «зеленого» фінансування належить фіскальним інструментам, основним з яких є податки, сплата яких нерозривно пов'язана з навколишнім середовищем, а також інші податкові та неподаткові надходження до бюджетів (штрафи за порушення екологічних норм і стандартів, дозволи на видобування природних ресурсів, цільові трансферти від міжнародних організацій) [1, с. 79]. Фіскальним інструментом «зелених» фінансів виступають наступні податки:

- екологічний податок (оподатковує викиди в атмосферне повітря зі стаціонарних джерел забруднення, утворення радіоактивних відходів та тимчасове зберігання радіоактивних відходів понад встановлений термін);
- акцизний податок у частині пального та електроенергії (оподаткування транспортних засобів, пального та електроенергії);
- рентна плата в частині використання природних ресурсів (оподаткування видобування корисних копалин, користування радіочастотним ресурсом України; спеціального використання води, лісових ресурсів та ін.).

На думку експертів, фіскальні інструменти «зелених» фінансів в Україні не повною мірою відповідають забезпеченню вимог загальності екологічного оподаткування та рівності всіх платників екологічних податків, фіскальної достатності для реалізації «зелених» проєктів, стабільності, рівномірності та зручності сплати, цільового призначення». Тому «посилення вимог суспільства до стану навколишнього середовища та стимулювання ефективного природокористування робить актуальним упровадження прогресивних ставок екологічного податку, принаймні для викидів в атмосферне повітря зі

стаціонарних джерел забруднення чи скидів у водні об'єкти найнебезпечніших та шкідливих речовин» [1, с. 79-80].

У повоєнному відновленні України «зелені» фінансування мають відіграти не лише ресурсну, а й структурно-трансформаційну роль. Їхнє значення полягає в спрямуванні державного, міжнародного та приватного капіталу на проєкти, які одночасно забезпечують економічне відновлення, підвищення енергоефективності, скорочення викидів, розвиток відновлюваної енергетики, циркулярної економіки та екологічну безпеку.

Інформаційні джерела:

1. Варченко О., Варченко О., Драган О., Ткаченко К., Рибак Н., Зубченко В. «Зелені фінанси» в повоєнному відновленні України: організаційно-фінансові аспекти. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Т. 3, № 56. С. 75–85. DOI: 10.55643/fcaptp.3.56.2024.4403

2. Булавинець В. Екологічне оподаткування як інструмент «зелених» фінансів. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/118.pdf

3. Finance Incentives in China, PWC. URL : http://www.pwchkcom/home/eng/green_finance.

4. Green Finance for Developing Countries: Needs, Concerns and Innovations. Nairobi : United Nations Environment Programme, 2016.

5. Шкварук Д., Дончак Л. Зелені фінанси: теоретичний аспект та особливості функціонування в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 1. С. 123-127. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-21

ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

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

В умовах децентралізації місцеві бюджети перетворилися на один із ключових інструментів забезпечення соціально-економічного розвитку територій. Водночас повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування місцевих фінансів, посиливши диференціацію громад за рівнем бюджетної забезпеченості, станом економічної бази та можливостями мобілізації власних доходів. Відповідно до Бюджетного кодексу України доходи місцевих бюджетів формуються за рахунок податкових і неподаткових надходжень, доходів від операцій з капіталом, трансфертів та інших передбачених законодавством надходжень [1]. Водночас з позиції фінансової спроможності територіальних громад принципове значення має не лише загальний обсяг акумульованих ресурсів, а насамперед здатність органів

місцевого самоврядування забезпечувати стабільне формування власної дохідної бази.

Аналіз показників місцевих бюджетів свідчить про поступове відновлення їх дохідної бази. За даними Державного вебпорталу бюджету для громадян Open Budget, у 2025 р. податкові надходження місцевих бюджетів становили понад 504,5 млрд грн [2]. Надходження ПДФО становили близько 60 % податкових надходжень місцевих бюджетів [3]. Значна роль ПДФО підвищує залежність фінансового стану територіальних громад від зайнятості населення, рівня офіційної заробітної плати, місця реєстрації платників та загальної економічної активності. Сучасні тенденції характеризуються також значною диференціацією фінансової спроможності територіальних громад. За результатами експертної оцінки за 2025 р., середній обсяг доходів загального фонду без урахування трансфертів у розрахунку на одного мешканця по 1331 громаді становив 10 397,8 грн, при цьому лише у 541 громаді відповідний показник перевищував середній рівень [4]. Це свідчить про істотні територіальні диспропорції та різні можливості громад щодо формування власної фінансової бази. Поряд із цим аналіз динаміки доходів бюджетів територіальних громад у 2024-2025 рр. свідчить, що в більшості громад доходи зростали, однак темпи такого зростання суттєво відрізнялися. У значній частині громад приріст становив 15-30 %, тоді як окремі території характеризувалися мінімальним приростом або скороченням надходжень [5]. Отже, загальне збільшення ресурсів місцевих бюджетів не усуває проблеми нерівномірності їх фінансової спроможності.

На формування доходів громад в умовах воєнного стану впливає комплекс чинників. До них належать міграційні процеси, переміщення суб’єктів господарювання, зміна чисельності зайнятого населення, руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, скорочення підприємницької активності на територіях із високими безпековими ризиками. Водночас громади, які прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб та релокованих підприємств, отримали нові можливості для розширення економічної та податкової бази. Таким чином, вплив війни на місцеві фінанси має значну територіальну диференціацію. Нарощування доходів не повинно розглядатися виключно як фіскальне завдання. Довгострокова фінансова спроможність громади формується передусім через розвиток її економічного потенціалу. Створення нових робочих місць, підтримка підприємництва, залучення релокованого бізнесу, ефективне використання комунального майна та земельних ресурсів сприяють розширенню бази оподаткування та формуванню стабільних джерел бюджетних надходжень.

Таким чином, формування доходів місцевих бюджетів в умовах сучасних викликів потребує поєднання заходів із мобілізації наявних джерел надходжень та розширення економічного потенціалу територіальних громад. Висока залежність місцевих бюджетів від ПДФО, нерівномірність фінансової спроможності громад та вплив воєнних ризиків зумовлюють необхідність диверсифікації дохідної бази, підвищення ефективності використання земельних і майнових ресурсів, підтримки підприємницької активності та

створення нових робочих місць. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню власної дохідної бази місцевих бюджетів, зниженню їх фінансової вразливості та підвищенню спроможності територіальних громад забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток.

Інформаційні джерела:

1. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17

2. Державний вебпортал бюджету для громадян Open Budget. Виконання місцевих бюджетів за 2025 рік. URL: https://openbudget.gov.ua/

3. Бюджети громад у 2025 році: стійкість, адаптація, розвиток. Децентралізація. 2026. URL: https://decentralization.gov.ua/news/20555

4. Експертна оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2025 року. Частина 2. У розрізі областей. Децентралізація. 2026. URL: https://decentralization.gov.ua/news/20626

5. Герасимчук І. Динаміка доходів бюджетів територіальних громад у 2024–2025 роках. Децентралізація. 2026. URL: https://decentralization.gov.ua/news/20670

ФОРМУВАННЯ ПЛАТФОРМНОЇ АРХІТЕКТУРИ ФІНАНСУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Бистряков І.К., д-р екон. наук, проф.
Клиновий Д.В., канд. екон. наук, с.н.с., доц.
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи Національної академії наук України

Для забезпечення фінансування сталого розвитку виключно важливим завданням є налагодження діалогу з питань організації сталих фінансових відносин, ознайомлення з практиками сталого фінансування, напрацювання правил функціонування системи сталих фінансів й організація співпраці між широким колом зацікавлених сторін з державного, громадського та приватного секторів в реалізації «зелених» проєктів. З метою забезпечення такого діалогу стейкхолдерів, для реалізації цілей Регламенту ЄС щодо Європейського зеленого курсу й досягнення кліматичних цілей ЄС до 2030 та 2050 року, у Євросоюзі було створено Європейську платформу сталих фінансів (EU Platform on Sustainable Finance, EUPSF). Ця Платформа є консультативно-дорадчим органом, основна мета функціонування якого – консультувати Єврокомісію з численних завдань і тематик, пов'язаних з подальшим розвитком «Зеленої» таксономії ЄС, а також підтримка Єврокомісії в технічній підготовці відповідних делегованих актів, шляхом систематизації та узагальнення думок і вимог зацікавлених сторін до удосконалення цієї таксономії. Платформу було вперше створено в жовтні 2020 року з дворічним мандатом. Другий мандат платформи розпочався в лютому 2023 року й був продовжений до березня 2025 року, щоб дозволити платформі завершити розпочату роботу. Поточний, третій

мандат платформи діє з лютого 2026 року до кінця 2027 року. Головуючою на Платформі з 2026 р. є Хелена Вістес Фієстас. У межах поточного третього мандата EUPSF:

1. переглядає технічні критерії відбору таких, що визнані сталими, для наявних видів економічної діяльності (ухвалення оновлених делегованих актів заплановано на 2026 рік), з метою спрощення їх застосування;

2. розробляє нові технічні критерії відбору проектів в рамках «Зеленої» таксономії для екологічних цілей;

3. спрощує використання таксономії та функціонування системи сталого фінансування ЄС (зокрема, у питаннях фінансування переходу до сталої економіки та підтримки малого й середнього бізнесу);

4. забезпечує моніторинг і звітування щодо потоків капіталу в сталі інвестиції на рівні Євросоюзу та окремих держав-членів.

На 2026 р. до складу Платформи входять 35 осіб, відбір яких здійснювався з урахуванням експертних знань кандидатів у сферах охорони довкілля та сталого фінансування, а також їхнього професійного досвіду й технічних знань щодо галузей, охоплених «Зеленою» Таксономією ЄС [1].

Досвід Євросоюзу в організації Платформи сталого фінансування ЄС є дуже корисним для запровадження платформних підходів до формування архітектури сталих фінансів в Україні. У царині фінансового забезпечення сталого розвитку в нашій державі провідну роль відіграє Український кліматичний офіс (далі УКО) як Проєкт «Capacities for Climate Action» (C4CA), який запроваджується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH за дорученням Федерального міністерства довкілля, захисту клімату, охорони природи та ядерної безпеки Федеративної Республіки Німеччини в рамках Міжнародної кліматичної ініціативи (IKI) і є компонентом більш глобального проєкту «Підтримка України на шляху до амбітної та інтегрованої кліматичної політики (Green Ukraine)», який співфінансується Європейським Союзом. Місією УКО як провідного центру підвищення обізнаності, політичної адвокації та інновацій в Україні, є пом'якшення змін клімату, адаптація до їх наслідків та сприяння сталому розвитку. Офіс діє як незалежна організація, яка сприяє зміцненню потенціалу кліматичної політики, а також має стати репозиторієм «зелених» ініціатив, проєктів й аналітики та організатором подій, присвячених захисту клімату й «зеленій» тематиці в Україні, включаючи організацію Платформи фінансування сталого розвитку, забезпечення фінансування гранто- та кредитодавцями проєктів у сферах енергоефективності та відновлюваних джерел енергії, біорізноманіття, управління водними ресурсами, опалення, переробки відходів, мінімізації забруднень, міської реконструкції тощо [2].

Із грудня 2025 року в Україні під егідою УКО функціонує Платформа фінансування сталого розвитку (ПФСР), яка, за зразком Платформи сталих фінансів ЄС, покликана стати національним механізмом координації політик у сфері фінансування сталого розвитку і стандартів, погоджених із законодавством ЄС. Поєднуючи представників зацікавлених сторін з урядових структур, центрального фінансового регулятора (НБУ), інших банків, бізнесу,

різноманітних фінансових структур і міжнародних партнерів, ця платформа має сприяти «зеленому переходу» країни й зміцненню екологічної й економічної стабільності в державі. Платформа має відігравати ключову роль у координації переходу України до кліматично стійкої фінансової системи, погодженої з нормами ЄС, що має зміцнити економічну стабільність держави й відкрити можливості для інвестицій. ПФСР функціонує під керівництвом Секретаріату Кабінету Міністрів України під егідою Офісу Президента України й за підтримки Українського кліматичного офісу / проєкту С4СА [3].

В основі структурної організації Платформи фінансування сталого розвитку лежать чотири тематичні напрямки: нефінансова звітність відповідно до Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS); «Зелена» таксономія ЄС; ESG-бенчмарки, а також сталі фінансові інструменти. Функціонування ПФСР передбачає відстеження прогресу, узгодження термінології в сфері сталого фінансування між міністерствами й відомствами та організаційне забезпечення й моніторинг своєчасного виконання завдань по відповідних підгрупах платформи. Також у рамках діяльності ПФСР відбуватимуться регулярні семінари, які інформуватимуть та залучатимуть зацікавлені сторони до фінансування сталого розвитку в Україні [4].

Окрім головної координаційної платформи сталих фінансів, якою в Україні виступає ПФСР, в державі діють інші спеціалізовані онлайн-ресурси для бізнесу та громад, діяльність яких торкається проблематики фінансового забезпечення сталого розвитку та «зеленого» повоєнного відновлення національного господарства. Ними є, серед інших:

- Зелена платформа (Green Platform): онлайн-каталог, що містить понад 100 програм фінансування для проєктів сталого розвитку (гранти, пільгові кредити);
- DREAM: державна цифрова екосистема управління публічними інвестиціями, яка забезпечує прозорість процесів відбудови;
- Зелене відновлення України: програма NEFCO, яка надає технічну, ресурсну та експертну допомогу для реконструкції постраждалих територій;
- Local Development Finance Facility: спільна ініціатива ПРООН та Уряду для підтримки сталого відновлення на місцевому рівні.

На нашу думку, для забезпечення ефективної роботи Платформи фінансування сталого розвитку в Україні, необхідно:

- по-перше: більш чітко визначити напрями роботи, структуру і секції платформи, організувавши її постійну роботу також за напрямами і секторами розвитку сталого фінансування (інвестиції, банкінг, страхування, фондові ринки, пенсійне забезпечення, бюджетне фінансування «зелених» проєктів);
- по-друге: прискорити розробку оновленої Політики НБУ щодо розвитку сталого фінансування на період до 2030 року із чіткою дорожньою картою дій, яка передбачатиме прискорену розробку та запровадження національної «Зеленої» таксономії сталих видів діяльності за зразком ЄС;
- по-третє: забезпечити та узгодити з європейським законодавством розробку відповідних стандартів та необхідного юридичного супроводження для запровадження в України «Зеленої» таксономії;

- по-четверте: організувати роботу, крім централізованих, також і регіональних та місцевих інформаційно-комунікаційних платформ партнерських взаємодій стейкхолдерів – органів влади, представників бізнесу і громад для обговорення проблемних питань сталого фінансування, напрацювання взаємовигідних управлінських рішень і пошуку інвестицій у «зелені» проєкти.

Інформаційні джерела:

1. European Comission. Platform on Sustainable Finance. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/platform-sustainable-finance_en (дата звернення 22.09.2026).

2. Про нас. Український кліматичний офіс. URL: https://ukrainian-climate-office.org/pro-nas/ (дата звернення 22.09.2026).

3. Петришин Б. Відбудова за європейськими стандартами: Платформа фінансування сталого розвитку стартувала в Україні. Рубрика. URL: https://rubryka.com/2025/12/07/vidbudova-za-yevropejskymy-standartamy-platforma-finansuvannya-stalogo-rozvytku-startuvala-v-ukrayini/ (дата звернення 22.09.2026).

4. Платформа фінансування сталого розвитку України – крок до кліматично-стійкого зростання. Український кліматичний офіс. URL: https://ukrainian-climate-office.org/knowledge-hub/platforma-finansuvannia-staloho-rozvytku-ukrayiny-krok-do-klimatychno-stiikoho-zrostannia/ (дата звернення 22.09.2026).

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ ІНСТРУМЕНТІВ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Близнюк О.П., канд. екон. наук, доц.
Прокопович Т.А., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

В умовах війни держава може успішно управляти інвестиційною привабливістю фінансових інструментів не стільки через пропонування інвесторам майбутніх прибутків, скільки через гарантування збереження капіталу, патріотичну мотивацію та зручність інвестування (GovTech-інновації).

Структура інструментів фінансового ринку України суттєво змінилася, а держава та банківський сектор адаптували свої пропозиції до нових реалій:

– військові облігації (ОВДП) стали фундаментальним та найпопулярнішим інструментом національного фінансового ринку. Міністерство фінансів України випускає їх цілеспрямовано для залучення коштів на потреби армії та бюджету під час повномасштабної війни. Висока інвестиційна привабливість забезпечується стовідсотковою державною гарантією, звільненням від ПДФО та військового збору, а також дохідністю, яка допомагає захистити кошти інвесторів від інфляції;

– банківські депозити завдяки жорсткій монетарній політиці НБУ та запровадженню 100% гарантування вкладів фізичних осіб на час дії воєнного

стану залишаються стабільним консервативним інструментом збереження ліквідності та отримання пасивного доходу вкладниками;

− сектор корпоративних облігацій зберігає активність у стратегічних галузях (агросектор, логістика, ритейл); інвестиційна привабливість боргових інструментів управляється через премію за ризик, тому що емітенти змушені пропонувати вищу відсоткову ставку, щоб зацікавити інвесторів.

З метою стратегічного управління інвестиційною привабливістю фінансових інструментів для внутрішніх та зовнішніх інвесторів в умовах війни, невизначеності та високих ризиків, застосовуються такі управлінські механізми:

1) діджиталізація доступу, що означає інтеграцію продажу державних облігацій через застосунок «Дія» та банківські мобільні додатки, і це максимально спрощує шлях інвесторів і залучення роздрібного капіталу;

2) податкове стимулювання, шляхом звільнення доходів за суверенними борговими паперами від оподаткування; штучне підвищення реальної дохідності боргових державних зобов'язань, що робить їх вигіднішими за депозити банків;

3) механізм страхування воєнних ризиків – залучення міжнародних агентств (MIGA, DFC) та розширення мандата українського ЕКА для страхування інвестицій, сприяє мінімізації ризиків в умовах війни, що є критично важливим для повернення інституційних та іноземних інвесторів;

4) валютна лібералізація – поступове пом'якшення валютних обмежень НБУ (дозвіл на виплату дивідендів, обслуговування нових кредитів), що стимулює довіру іноземних кредиторів до українських емітентів.

1. Діджиталізація доступу (GovTech та FinTech синергія). До повномасштабної війни процес купівлі державних облігацій (ОВДП) фізичними особами був бюрократизованим, вимагав відкриття спеціального рахунку в цінних паперах, візиту до брокера чи банку, підписання стосів паперів та сплати комісій. Гейміфікація та емоційний зв'язок проявився в тому, що Уряд перетворив складний фінансовий інструмент на зрозумілий фінансовий продукт. Через застосунок «Дія» облігації отримали назви тимчасово окупованих міст, що додало потужний патріотичний та емоційний стимул для роздрібного інвестора. Усунення бар'єрів (Zero-fee): держава домовилася з ключовими банками та брокерами про скасування комісій за придбання та обслуговування військових ОВДП. User Experience (UX): Шлях інвестора скоротився до кількох кліків у смартфоні. Це дозволило залучити до фінансового ринку сотні тисяч українців, які раніше ніколи не цікавилися інвестиціями, перетворивши мікроінвестиції (від 1000 грн) на макроекономічний інструмент підтримки бюджету України.

2. Податкове стимулювання – це один із найефективніших управлінських інструментів, завдяки якому державі вдалося змістити фокус інвесторів із купівлі іноземної валюти на підтримку державного бюджету. В основі цього лежить податковий арбітраж, тобто, створення штучної переваги для державних цінних паперів, порівняно з іншими класичними інструментами, насамперед, банківськими депозитами. Відсутність податкового навантаження на військові ОВДП зробила їх найбільш конкурентним ринковим фінансовим

інструментом для збереження та примноження гривневих заощаджень населення та збільшення прибутковості підприємств під час війни.

В умовах високої облікової ставки НБУ та рівня інфляції, держава мала запропонувати дохідність, яка б стимулювала громадян не купувати іноземну валюту, що тисне на курс, а залишати гривню у фінансовій системі. Завдяки податковим пільгам Мінфіну не потрібно критично завищувати відсоткові ставки запозичень, що збільшило б боргове навантаження на державу в майбутньому, адже інструмент і так виграє конкуренцію у депозитів за рахунок відсутності податків. Для державного бюджету це означає економію на обслуговуванні державного боргу та зв'язування зайвої гривневої маси в обігу. Стимулювання громадян інвестувати в ОВДП знижує попит на іноземну валюту, зменшуючи тиск на золотовалютні резерви НБУ та курс гривні. Для приватного та корпоративного інвестора є зручним відсутність декларування. Фізичним особам не потрібно подавати річну податкову декларацію про доходи щодо отриманого прибутку від державних паперів, що значно спрощує облік. Реальний захист від інфляції, оскільки інвестор отримує повний відсоток, не зменшений на податки, дохідність ОВДП краще перекриває інфляційні очікування.

3. Страхування воєнних ризиків (de-risking інвестицій) є критично важливим елементом управління інвестиційною привабливістю фінансових активів в умовах повномасштабної війни. Стандартні комерційні страхові компанії у всьому світі повністю виключають пункти про воєнні дії зі своїх договорів (форс-мажор). Через це будь-який інвестор, який вкладає кошти в економіку України, стикається з ризиком втратити весь капітал за секунду через руйнування бізнесу внаслідок ракетних ударів.

Щоб розблокувати капітал та переконати інвесторів ризикувати, в Україні застосовується багаторівнева архітектура страхування за участю міжнародних фінансових інститутів та держави. Страхування воєнних ризиків переводить економіку з режиму «гуманітарної допомоги та латання дір» у режим «робітничого кредитування та інвестицій в оновлення», залучаючи приватний капітал до критичних галузей (енергетика, агропереробка, логістика, IT). Цей механізм є ключовим не стільки для роздрібного, скільки для великого корпоративного та іноземного (FDI) капіталу. В умовах війни діє форс-мажор, і класичні страхові компанії не покривають збитки від ракетних ударів чи руйнувань. Міжнародна підтримка з боку багатостороннього агентства з гарантування інвестицій (MIGA, група Світового банку) та Американської корпорації з фінансування міжнародного розвитку (DFC) проявилася в наданні полісів страхування від політичних та воєнних ризиків. Розширення мандата Експортно-кредитного агентства (ЕКА) України дозволило страхувати від воєнних ризиків також внутрішні інвестиції українського бізнесу.

4. Валютна лібералізація (стратегія виходу) в умовах воєнного стану – це один із найделікатніших та найважливіших інструментів управління інвестиційною привабливістю фінансових активів. Це стратегія переходу від тотального контролю капіталу до поступового відновлення свободи пересування валютних коштів, що є життєво необхідним для залучення

іноземних інвестицій та відновлення України. Правило «вільного входу та виходу» означає, що жоден іноземний інвестор не заведе гроші в країну, якщо знає, що потім не зможе легально вивести прибуток (дивіденди) у твердій валюті. Поступовий дозвіл НБУ на виплату дивідендів, а також дозвіл на обслуговування нових зовнішніх кредитів є компромісом. Це показує, що українська економіка адаптувалася, валютні резерви стабільні, а держава готова гарантувати інвесторам повернення їхнього капіталу. Це критично важливо для випуску нових корпоративних єврооблігацій та залучення прямого іноземного кредитування для відновлення економіки. Поступова валютна лібералізація є частиною зобов'язань України в рамках програми з МВФ та на шляху до гармонізації законодавства з ЄС, зокрема щодо свободи руху капіталу, необхідного для повоєнної відбудови України.

Таким чином, управління інвестиційною привабливістю інструментів фінансового ринку України в умовах воєнного часу є стратегічним завданням держави для стабілізації економіки. В умовах високих безпекових ризиків, дефіциту державного бюджету та інфляційних процесів регулятори й фінансові інституції зміщують фокус із класичних ринкових інструментів на інструменти з державними гарантіями та захистом від знецінення та втрати капіталу.

Інформаційні джерела:

1. Стратегія розвитку фінансового сектору України (оновлено). URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini

2. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки. Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV. Редакція від 26.06.2026, підстава-4465-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text

ЗЕЛЕНІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Власюк Н.І., канд. екон. наук, доц.
Львівський торговельно-економічний університет

У сучасних умовах особливого значення набуває пошук ефективних фінансових інструментів, здатних одночасно забезпечувати економічне відновлення та сприяти вирішенню екологічних проблем. Одним із таких інструментів є зелені облігації – боргові цінні папери, кошти від розміщення яких спрямовуються на фінансування проєктів, що мають позитивний вплив на довкілля.

Для України питання розвитку ринку зелених облігацій є особливо актуальним у контексті масштабних потреб у відновленні інфраструктури, енергетичного сектору та житлового фонду, а також необхідності підвищення енергоефективності та розвитку відновлюваної енергетики. Використання зелених облігацій може сприяти залученню додаткового капіталу до екологічно

орієнтованих проєктів, диверсифікації джерел фінансування та формуванню умов для переходу до більш сталої моделі економічного розвитку.

Світовий банк визначає зелені облігації як інструменти з фіксованим доходом, які залучають кошти інвесторів для фінансування проєктів, спрямованих на пом'якшення наслідків зміни клімату та підтримку екологічних ініціатив. Згідно з Принципами зелених облігацій ICMA, основними компонентами є: використання коштів на проєкти з чіткими екологічними перевагами; процес оцінювання та відбору проєктів; управління коштами; звітність [1].

Однією з основних проблем розвитку зеленого фінансування залишається відсутність уніфікованого підходу до визначення відповідності інвестиційних проєктів екологічним критеріям. Така ситуація зумовлює відмінності в методах оцінювання екологічного ефекту проєктів та ускладнює формування дієвої нормативно-правової бази для функціонування ринку сталого фінансування. Важливу роль у встановленні міжнародних вимог до екологічної спрямованості фінансових інструментів відіграють Climate Bonds Standard, розроблений Climate Bonds Initiative, а також принципи та рекомендації International Capital Market Association (ICMA). Зазначені стандарти визначають основні критерії для випуску зелених облігацій і сприяють уніфікації підходів до здійснення операцій у сфері зеленого фінансування [2].

У Сполучених Штатах Америки на федеральному рівні наразі відсутній уніфікований нормативний підхід до визначення екологічної відповідності фінансових інструментів. Водночас Комісія з цінних паперів і бірж США (SEC) приділяє значну увагу питанням кліматичної звітності та розкриття інформації про відповідні ризики, що має сприяти підвищенню прозорості діяльності суб'єктів господарювання та більшій узгодженості підходів до оцінювання екологічних ризиків. На відміну від США, Китай використовує систематизований підхід у сфері зеленого фінансування, зокрема через «Каталог зеленого фінансування», у якому визначено перелік галузей, видів діяльності та технологій, що відповідають встановленим екологічним критеріям. Така класифікація створює передумови для отримання відповідними проєктами пільгового фінансування та державної підтримки, а також сприяє розвитку екологічно орієнтованих секторів економіки.

Важливою тенденцією розвитку зеленого фінансування є розширення світового ринку зелених облігацій (табл.1).

За даними Climate Bonds Initiative, у 2020 році глобальний обсяг їх випуску становив 269,5 млрд дол. США. У 2021 році цей показник майже подвоївся та досяг 522,7 млрд дол. США, що стало одним із найбільш динамічних періодів розвитку ринку. У 2022 році внаслідок погіршення макроекономічних умов, зокрема високої інфляції та зростання процентних ставок, обсяг емісії скоротився до 487,1 млрд дол. США [3].

Починаючи з 2023 року, ринок знову продемонстрував позитивну динаміку. Обсяг глобального випуску зелених облігацій зріс до 587,6 млрд дол. США у 2023 році та до 671,7 млрд дол. США у 2024 році. У 2025 році було емітовано зелених облігацій на 653,5 млрд дол. США. Незважаючи на незначне

Таблиця 1 – **Динаміка світового випуску зелених облігацій у 2020-2025 рр.**

Роки	Обсяг випуску, млрд дол. США	Темп зміни, %
2020	269,5	-
2021	522,7	+ 94,0
2022	487,1	-6,8
2023	587,6	+ 20,6
2024	671,7	+14,3
2025	653,5	-2,7

Джерело: *складено на основі [3]*

скорочення порівняно з попереднім роком, обсяг залишився близьким до рекордного рівня, що свідчить про збереження значної ролі зелених облігацій у фінансуванні екологічних та кліматичних проєктів. Загалом упродовж 2020–2025 років глобальний ринок зелених облігацій збільшився більш ніж удвічі, що характеризує довгострокову тенденцію до розширення використання цього інструменту сталого фінансування.

Використання міжнародного досвіду у сфері випуску зелених облігацій має важливе значення для розвитку в Україні сучасного ринку сталого фінансування. Практика провідних фінансових ринків демонструє, що ефективне функціонування цього інструменту залежить не лише від наявності нормативно-правової бази, а й від чітких критеріїв віднесення проєктів до категорії «зелених», прозорості використання залучених коштів, належного розкриття інформації та незалежної оцінки екологічного ефекту.

Для України імплементація такого досвіду може стати одним із напрямів розширення джерел фінансування екологічних та інфраструктурних проєктів, особливо в умовах масштабних потреб у відновленні економіки. Зелені облігації можуть використовуватися для залучення коштів на розвиток відновлюваної енергетики, модернізацію енергетичної інфраструктури, підвищення енергоефективності будівель, розвиток екологічно чистого транспорту, управління відходами, водними ресурсами та реалізацію інших проєктів, спрямованих на зниження негативного впливу на довкілля.

Одним із першочергових напрямів є подальше вдосконалення нормативно-правового регулювання ринку зелених облігацій з урахуванням міжнародних принципів та стандартів. Важливим є формування прозорої системи класифікації зелених проєктів, яка дозволятиме чітко визначати напрями використання залучених коштів та мінімізувати ризики так званого «greenwashing». Доцільним також є запровадження ефективного механізму моніторингу цільового використання коштів та регулярного звітування емітентів про результати реалізації профінансованих проєктів.

Перспективним напрямом є залучення до розвитку ринку міжнародних фінансових організацій, банків та інституційних інвесторів, що може сприяти підвищенню довіри до українських зелених облігацій та розширенню доступу до міжнародного капіталу. Водночас важливу роль відіграватиме розвиток

муніципальних зелених облігацій, які можуть стати джерелом фінансування локальних проєктів у сфері енергоефективності, громадського транспорту, водопостачання та поводження з відходами.

Таким чином, адаптація міжнародного досвіду до українських умов має передбачати комплексне поєднання нормативного регулювання, єдиних критеріїв оцінювання зелених проєктів, прозорого звітування, незалежної верифікації та стимулювання попиту з боку інвесторів. Реалізація зазначених напрямів може сприяти формуванню більш прозорого та передбачуваного ринку зелених облігацій в Україні та його інтеграції до міжнародної системи сталого фінансування.

Інформаційні джерела:

1. Карнаушенко А. С. Розвиток ринку зелених облігацій у контексті глобальної стратегії сталого розвитку та переходу до циркулярної економіки. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. No 16. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-06-01

2. Сапожніков В., Жабак А., Сидорко В., Можук В. Фінансові механізми сталого розвитку: зелені облігації, ESG-стратегії та регулювання ринку. Економічний аналіз. 2024. Том 34. No 4. С. 460–472. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.04.460

3. Climate Bonds Initiative – *Sustainable Debt Global State of the Market 2025*: звіт за 2025 рік

БАНКІВСЬКІ РИЗИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: ДИНАМІКА, СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВИКЛИКИ ФІНАНСОВІЙ СТІЙКОСТІ

Глущенко І.А., PhD, директор ТОВ «Сила рішення»
Державний біотехнологічний університет
Якубець А.О., провідний інспектор
Апарат Ради Національної безпеки України

Дослідження динаміки банківських ризиків України у 2022–2026 роках потребує комплексного підходу, що передбачає поєднання кількісного оцінювання фінансових показників банківського сектору зі структурним аналізом чинників їх формування. Особливість досліджуваного періоду полягає у трансформації характеру ризиків: від гострих шокових проявів, спричинених початком повномасштабної війни у 2022 році, до поступового формування адаптаційних механізмів банківської системи в наступні роки. Водночас збереження воєнних загроз, макроекономічної нестабільності та структурних диспропорцій фінансового ринку зумовлює необхідність розмежування поточної фінансової стійкості банків і їхньої довгострокової вразливості до несприятливих сценаріїв.

Методологічною основою аналізу стала систематизація індикаторів кредитного ризику, ризику ліквідності, достатності капіталу, прибутковості та

системного ризику. Для забезпечення зіставності результатів застосовано показники станом на кінець 2022–2025 років, а для 2026 року – останні доступні звітні дані Національного банку України, також було враховано зміни регуляторних вимог, особливості статистичного обліку та вплив структурних змін банківського сектору на динаміку агрегованих показників (рис. 1).



Рис. 1. Динаміка та структурні зміни банківських ризиків України у 2022-2026 рр.

Джерело: *розраховано за даними [1-5]; для графічного оформлення використано інструменти генеративного штучного інтелекту.*

Одним із базових індикаторів трансформації ризикового профілю банківської системи є динаміка активів, яка відображає зміну масштабів банківської діяльності, інвестиційної активності та можливостей фінансового посередництва. Водночас зростання активів не може розглядатися як однозначне свідчення зниження ризиків, оскільки визначальне значення мають їхня якість, ліквідність, концентрація та чутливість до макроекономічних шоків. За даними НБУ [1-4], у 2025 році чисті активи банківського сектору збільшилися на 17,2%, причому одним із головних чинників такого зростання стало активне кредитування. Чисті гривневі кредити бізнесу та населенню за рік зросли більш ніж на третину. Це засвідчує поступове відновлення кредитної функції банківського сектору, однак водночас актуалізує необхідність посилення контролю за якістю нових кредитних портфелів. Структурні зміни проявляються також у перерозподілі активів між групами банків. Наприкінці 2025 року частка державних банків у чистих активах сектору становила 52%, скоротившись на 1,2 відсоткового пункту за рік. Така тенденція відображає швидше нарощування активів приватними банками та банками іноземних банківських груп і свідчить про поступову зміну конкурентної структури ринку.

Кредитний ризик залишається одним із визначальних чинників фінансової стійкості банків України, оскільки його реалізація безпосередньо впливає на якість активів, обсяги резервування, прибутковість і достатність

капіталу. Протягом досліджуваного періоду характер кредитного ризику змінювався під впливом воєнних втрат, адаптації позичальників до нових умов господарювання та поступового відновлення банківського кредитування.

У 2022 році переважали ризики погіршення платоспроможності позичальників, фізичної втрати активів і порушення операційної діяльності підприємств. У 2023–2024 роках дедалі більшого значення набували питання реструктуризації заборгованості, відновлення кредитування та оцінювання життєздатності бізнес-моделей позичальників. У 2025 році на тлі активізації кредитної діяльності посилилася необхідність оцінювання ризиків нових кредитних вкладень, зокрема їх галузевої та територіальної концентрації. За інформацією НБУ, у 2025 році частка непрацюючих кредитів скоротилася найбільше за понад п'ятнадцять років. Проте інтерпретація цього показника потребує врахування впливу списання старої проблемної заборгованості, особливо державними банками, а також збільшення обсягів працюючого кредитного портфеля. Отже, зниження частки NPL не завжди еквівалентне пропорційному зменшенню фактичного кредитного ризику. Для поглиблення оцінювання доцільно застосовувати систему взаємопов'язаних показників обсягу непрацюючих кредитів у періоді та валового кредитного портфелю банків. Динаміку показника доцільно доповнювати аналізом вартості кредитного ризику (Cost of Risk), покриття проблемних кредитів резервами, а також темпів приросту чистого кредитного портфеля. Такий підхід дозволяє розмежувати статистичне скорочення проблемної заборгованості та реальне поліпшення якості кредитних активів.

Важливою особливістю функціонування українських банків в умовах повномасштабної війни стало збереження високого рівня ліквідності, попри значну інтенсивність зовнішніх шоків. Уже в другому кварталі 2022 року НБУ констатував високий рівень ліквідності банківського сектору та збільшення обсягів клієнтських коштів. У наступні роки основним джерелом фондування залишалися кошти населення та суб'єктів господарювання. Зокрема, наприкінці 2025 року частка строкових залучень у коштах населення становила 33,8%, тоді як доларизація вкладів фізичних осіб знизилася до 33,2%. Наведені тенденції свідчать про формування специфічної конфігурації ризику ліквідності, за якої значні запаси ліквідних активів поєднуються з потенційною чутливістю ресурсної бази до змін поведінки вкладників. Особливого значення набуває строкова незбалансованість активів і пасивів, оскільки активізація довгострокового кредитування за переважання короткострокових клієнтських коштів може посилювати структурний ризик фондування.

Протягом 2022–2025 років здатність банків підтримувати достатній рівень капіталу значною мірою визначалася результативністю операційної діяльності, обсягами резервування та змінами регуляторних вимог. У 2024 році банківський сектор отримав 103,7 млрд грн прибутку, незважаючи на додаткове податкове навантаження. За попередніми даними НБУ до річного аудиту, прибуток банків у 2025 році становив 126,8 млрд грн. Водночас рентабельність капіталу, розрахована за прибутком до оподаткування, поступово знижувалася: з 58,6% у 2023 році до 52,4% у 2024 році та 50% у 2025 році.

Зниження рентабельності капіталу за збереження значного абсолютного прибутку свідчить про поступову зміну співвідношення між дохідністю банківських операцій та обсягом капіталу. При цьому високі показники прибутковості необхідно оцінювати з урахуванням структури процентних доходів, податкових змін, вартості ризику та витрат на підтримання операційної стійкості.

За результатами оцінки стійкості 2025 року дев'ять банків, на які припадало 18% активів банківського сектору, потребували підвищеного рівня достатності капіталу. Це підтверджує неоднорідність ризикового профілю банків навіть за умов загалом задовільного стану капіталізації сектору.

Результати аналізу дозволяють виділити основні етапи трансформації ризикового середовища банківського сектору України (табл. 1).

Таблиця 1 – **Основні тенденції трансформації банківських ризиків України у 2022–2026 роках**

Період	Домінуючі ризикові чинники	Характер структурних змін
2022	Воєнні шоки, кредитні втрати, валютна невизначеність, операційні загрози	Кризова адаптація, посилення резервування, стабілізаційні заходи
2023	Кредитна якість, процентний ризик, макроекономічна невизначеність	Відновлення прибутковості, адаптація ресурсної бази
2024	Кредитні та концентраційні ризики, зміна вартості фондування	Активізація кредитування, посилення уваги до капіталу
2025	Ризики кредитної експансії, концентрація активів, регуляторні зміни	Зростання кредитних портфелів, скорочення частки NPL, збереження високої ліквідності
2026*	Воєнні та макроекономічні ризики, ризики капіталу, операційної стійкості	Продовження адаптації, оцінювання стійкості та наближення регулювання до стандартів ЄС

* 2026 рік – поточний період, характеристики є попередніми.

Джерело: *систематизовано авторами за даними [1-4].*

Узагальнення отриманих результатів дозволяє стверджувати, що впродовж 2022–2025 років відбулася поступова зміна домінуючих чинників ризикового середовища: від безпосередніх наслідків воєнного шоку до ризиків відновлення кредитної активності, структурної концентрації активів, зміни вартості ресурсів та адаптації до нових регуляторних вимог. Водночас макроекономічні й безпекові загрози залишаються визначальними зовнішніми чинниками, здатними трансформуватися в кредитні, ринкові, операційні та капітальні ризики.

Таким чином, ключовою особливістю сучасного етапу розвитку банківського сектору України є асиметрія між високим рівнем зовнішньої

невизначеності та відносно стійкими поточними фінансовими показниками банків. Зазначена асиметрія обґрунтовує необхідність переходу від оцінювання ізольованих фінансових індикаторів до інтегрованої системи аналізу банківських ризиків, яка поєднує ретроспективні показники, прогнозні оцінки та сценарне моделювання потенційних втрат.

Інформаційні джерела:

1. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability/report (дата звернення: 05.10.2026).
2. Національний банк України. Наглядова статистика: основні показники діяльності банків України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist (дата звернення: 08.10.2026).
3. Національний банк України. Статистика фінансового сектору України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial (дата звернення: 05.10.2026).
4. Національний банк України. Результати оцінки стійкості банків України у 2025 році. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability (дата звернення: 05.10.2026).
5. International Monetary Fund. Financial Soundness Indicators. IMF Data. URL: https://data.imf.org/ (accessed: 05.10.2026).

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Горох О.В., канд. екон. наук, доц.
Куценко С.В., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

В умовах тривалих воєнних ризиків та майбутнього повоєнного відновлення економіки України особливого значення набуває забезпечення фінансової стійкості підприємств. Однією з ключових умов стабільного функціонування суб’єктів господарювання є ефективна організація управління грошовими потоками. Саме рух грошових коштів забезпечує безперервність операційної діяльності, своєчасність розрахунків із працівниками, постачальниками, бюджетом і фінансовими установами, а також створює фінансові можливості для інвестиційного розвитку та відновлення виробничого потенціалу.

Воєнні дії суттєво змінили умови формування та використання фінансових ресурсів підприємств. Порушення логістичних зв’язків, скорочення обсягів реалізації, зростання витрат, пошкодження виробничої інфраструктури та затримки розрахунків із контрагентами підвищують ризик виникнення дефіциту грошових коштів. За таких умов традиційне управління фінансами потребує посилення прогнозної, аналітичної та контрольної складових. Л. Свистун зазначає, що в умовах економічної кризи, спричиненої воєнним станом, підприємства стикаються з необхідністю вдосконалення технологій

управління і планування грошових коштів та визначення найбільш нагальних напрямів їх використання [1].

Грошові потоки підприємства доцільно розглядати не лише як сукупність надходжень і видатків, а як важливий об'єкт управління, що потребує постійного моніторингу, аналізу та регулювання. Ефективна організація управління передбачає визначення джерел надходження коштів, напрямів їх використання, оптимізацію залишку грошових активів та забезпечення синхронізації позитивного і негативного грошових потоків. Т. Мулик наголошує, що ефективне управління грошовими потоками неможливе без їх ґрунтовного аналізу, який дозволяє оцінити динаміку, структуру та результативність використання коштів [2].

Особливої актуальності для підприємств, що функціонуватимуть у період повоєнного відновлення, набуває прогнозування грошових потоків. Зростання інвестиційної активності, необхідність відновлення основних засобів, модернізації виробництва та освоєння нових ринків вимагатимуть значних фінансових ресурсів. Тому підприємствам необхідно завчасно визначати очікувані обсяги надходжень і платежів, оцінювати можливі касові розриви та формувати джерела їх покриття. Важливим інструментом у цьому процесі є бюджетування грошових коштів.

Бюджет руху грошових коштів дозволяє узгодити фінансові можливості підприємства з його поточними та перспективними потребами. Його використання сприяє визначенню періодів можливого дефіциту або надлишку коштів, встановленню пріоритетності платежів та своєчасному залученню додаткових фінансових ресурсів. В умовах відновлення економіки бюджетування доцільно здійснювати за декількома сценаріями, враховуючи можливі зміни обсягів виробництва, цін, строків розрахунків із покупцями, вартості ресурсів та інвестиційних потреб. Такий підхід підвищує адаптивність фінансового управління та зменшує вплив невизначеності [1].

Важливим напрямом удосконалення організації управління грошовими потоками є цифровізація фінансових процесів. Використання сучасних бухгалтерських програм, систем дистанційного банківського обслуговування, електронного документообігу та автоматизованих аналітичних платформ дозволяє оперативно отримувати інформацію про стан рахунків, контролювати платежі та здійснювати аналіз фінансових операцій. Інтеграція облікової та банківської інформації створює можливості для формування актуальної картини руху грошових коштів і швидкого реагування на відхилення від планових показників.

Додаткове значення має розвиток безготівкових форм розрахунків. Закон України «Про платіжні послуги» визначає безготівкові розрахунки як перерахування коштів із рахунків платників на рахунки отримувачів та встановлює сучасні засади функціонування платіжного ринку України [3]. Для підприємств це створює умови для прискорення розрахунків, підвищення прозорості фінансових операцій та зниження витрат, пов'язаних з обслуговуванням готівкового обороту. Сучасна нормативна база також передбачає

широке використання електронних платіжних засобів і платіжних застосунків, що відповідає загальній тенденції цифровізації фінансової діяльності.

Для забезпечення ефективного управління грошовими потоками у період повоєнного відновлення доцільно впроваджувати систему постійного моніторингу фінансових показників. Така система має передбачати контроль залишків коштів, обсягів дебіторської та кредиторської заборгованості, строків надходження платежів і виконання фінансових зобов'язань. Особливу увагу необхідно приділяти дебіторській заборгованості, оскільки її надмірне зростання фактично вилучає кошти з обороту підприємства та може створювати дефіцит ліквідності. Доцільним є формування платіжного календаря, який забезпечуватиме оперативне узгодження майбутніх надходжень і платежів. Його регулярне оновлення дозволить визначати першочергові платежі, переносити необов'язкові витрати та завчасно вживати заходів для залучення додаткових коштів. Водночас платіжний календар доцільно інтегрувати із системою бюджетування, що забезпечить взаємозв'язок стратегічного фінансового планування та оперативного управління.

Важливим завданням у процесі повоєнного відновлення є також формування фінансового резерву. Наявність оптимального запасу ліквідних коштів дозволить підприємству реагувати на непередбачувані зміни зовнішнього середовища, забезпечувати безперервність діяльності та фінансувати невідкладні відновлювальні заходи. Водночас надмірне накопичення вільних коштів є економічно недоцільним, оскільки знижує ефективність використання капіталу. Тому управління залишком грошових коштів має передбачати пошук оптимального співвідношення між ліквідністю та прибутковістю.

Окремим напрямом удосконалення є використання прогнозної аналітики. На основі інформації про попередні періоди, поточні договори, графіки платежів та очікувані зміни ринкової ситуації підприємство може прогнозувати майбутні грошові надходження та видатки. Застосування цифрових інструментів дає змогу автоматизувати розрахунки, швидко формувати альтернативні сценарії та виявляти ризики виникнення дефіциту коштів. У результаті управління грошовими потоками набуває не реактивного, а превентивного характеру.

Важливою умовою результативності запропонованих заходів є формування на підприємстві комплексної системи управління грошовими потоками, яка поєднуватиме оперативне планування, контроль та стратегічне прогнозування. Така система має забезпечувати своєчасне виявлення відхилень фактичних показників від запланованих, оцінювання фінансових ризиків і оперативне коригування напрямів використання коштів.

Отже, організація управління грошовими потоками підприємства є важливою складовою забезпечення його стійкості та відновлення економічної активності у повоєнний період. Основними напрямами її вдосконалення мають стати системний аналіз грошових потоків, бюджетування, прогнозування, формування платіжного календаря, контроль дебіторської та кредиторської заборгованості, цифровізація фінансових операцій і розвиток безготівкових

розрахунків. Поєднання зазначених інструментів дозволить підприємствам забезпечити достатній рівень ліквідності, підвищити оперативність прийняття фінансових рішень, ефективніше використовувати наявні ресурси та створити фінансову основу для відновлення виробництва й подальшого розвитку. Таким чином, якісна організація управління грошовими потоками має розглядатися не лише як елемент поточного фінансового менеджменту, а як один із механізмів забезпечення стійкості підприємств та відновлення національної економіки.

Інформаційні джерела:

1. Свистун Л. А. Бюджетування грошових коштів підприємства в умовах розгортання кризових явищ в економіці. Економіка і регіон. 2022. № 3(86). С. 59-64. DOI: 10.26906/EiR.2022.3(86).2648.

2. Мулик Т. О. Організація аналізу грошових потоків на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-3.

3. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1591-20 (дата звернення: 12.09.2026).

4. Про затвердження Інструкції про безготівкові розрахунки в національній валюті користувачів платіжних послуг : Постанова Національного банку України; Інструкція від 29.07.2022 № 163. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0163500-22 (дата звернення: 12.09.2026).

ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

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

Забезпечення ефективної діяльності та сталого розвитку підприємства значною мірою залежить від достатності, своєчасності формування та раціональності використання його фінансових ресурсів. Підтримання безперервності господарської діяльності, належного рівня ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості потребує формування дієвої системи управління фінансовими ресурсами. Особливої актуальності це питання набуває в умовах нестабільного економічного середовища, коли підприємства повинні одночасно забезпечувати поточні потреби та створювати фінансові можливості для подальшого розвитку.

Фінансові ресурси є однією з найважливіших економічних категорій, оскільки забезпечують процес формування, розподілу та використання коштів підприємства. У науковій літературі існують різні підходи до визначення їх сутності. Зокрема, фінансові ресурси розглядаються як грошові кошти, що перебувають у розпорядженні підприємства та можуть використовуватися для забезпечення поточної діяльності, виконання зобов’язань і фінансування розвитку

[1]. Такий підхід дає можливість розглядати фінансові ресурси не лише як наявні грошові кошти, а як основу фінансового забезпечення господарської діяльності.

Формування фінансових ресурсів підприємства здійснюється за рахунок різних джерел, які за характером їх залучення можна поділити на власні, позикові та залучені. До власних джерел належать внески засновників до статутного капіталу, прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, та амортизаційні відрахування. Позикові джерела охоплюють довгострокові й короткострокові банківські кредити, комерційний кредит, лізинг, факторинг та інші форми кредитування. До залучених ресурсів можуть належати бюджетне фінансування, державні гарантії, бюджетні інвестиції, а також кошти, отримані від зовнішніх інвесторів.

Важливе значення має оптимальне співвідношення різних джерел фінансування. Надмірна залежність від позикових коштів може підвищувати фінансові ризики та вартість залучення капіталу, тоді як орієнтація виключно на власні ресурси може обмежувати можливості розширення діяльності. Тому підприємству необхідно визначати таку структуру фінансових ресурсів, яка забезпечуватиме необхідний обсяг фінансування за прийнятного рівня фінансового ризику [2]. Вибір джерел фінансування має здійснюватися з урахуванням фінансового стану підприємства, його поточних потреб, перспектив розвитку та можливостей своєчасного виконання взятих зобов’язань.

Важливою складовою управління є фінансове планування, яке дає змогу визначити необхідний обсяг ресурсів на певний період та передбачити напрями їх подальшого використання. У процесі планування необхідно оцінювати потребу підприємства в коштах для фінансування поточної діяльності, придбання необоротних активів, здійснення інвестицій, погашення зобов’язань та інших господарських потреб. Такий підхід сприяє узгодженню обсягів фінансових ресурсів із масштабами діяльності підприємства та його стратегічними цілями.

Управління фінансовими ресурсами передбачає не тільки їх формування, а й раціональний розподіл та ефективне використання. Одним із ключових завдань є визначення потреби підприємства у фінансових ресурсах на перспективу, вибір найбільш доцільних джерел їх залучення, оптимізація структури фінансування та спрямування коштів на пріоритетні напрями господарської діяльності. При цьому важливим є врахування вартості кожного джерела фінансування, строків його залучення та рівня фінансового ризику.

Фінансові ресурси використовуються для забезпечення виробничої та комерційної діяльності, формування оборотних і необоротних активів, виконання фінансових зобов’язань, здійснення інвестицій та забезпечення подальшого розвитку підприємства. Раціональний розподіл ресурсів між окремими напрямами діяльності дає змогу підтримувати необхідну пропорційність між поточними потребами та довгостроковими цілями підприємства. Водночас недостатній обсяг ресурсів або їх нераціональне використання може негативно позначитися на безперервності господарських процесів та фінансовому стані підприємства.

Ефективне управління фінансовими ресурсами безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Раціональне використання коштів сприяє підтриманню необхідного рівня ліквідності та платоспроможності, забезпечує безперервність виробничого процесу, створює умови для підвищення прибутковості та зміцнення фінансової незалежності підприємства. Водночас фінансові ресурси перебувають у постійному русі: вони залучаються, використовуються у виробничій та інвестиційній діяльності, трансформуються та знову формуються в процесі кругообігу [3].

Таким чином, основною передумовою ефективного функціонування суб'єкта господарювання є не лише наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів, а й здатність підприємства раціонально ними розпоряджатися. Оптимізація джерел фінансування, планування потреби в коштах, контроль за їх використанням та своєчасне коригування фінансової політики дають змогу забезпечити фінансову стійкість підприємства та створити основу для його подальшого економічного розвитку. Ефективна система управління фінансовими ресурсами має бути орієнтована на узгодження поточних фінансових потреб із перспективними завданнями підприємства, що створює передумови для підвищення його конкурентоспроможності, фінансової незалежності та стійкості.

Інформаційні джерела:

1. Поддєрьогін А., Білик М., Буряк Л. Фінанси підприємств : підручник / за ред. А.Поддєрьогіна. 4-те вид. Київ : КНЕУ, 2002. 571 с.

2. Фоміних В. І., Безпалова Д. І., Довгопола А. Д. Аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2017. № 27(2). С. 61-64.

3. Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2016. № 2. С. 71-74.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

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

Управління дебіторською заборгованістю є однією з ключових складових забезпечення фінансової безпеки підприємства, оскільки саме несвоєчасне повернення коштів від покупців продукції призводить до дефіциту оборотного капіталу та підвищення залежності підприємства від залученого банківського кредитування.

Практика фінансово-господарської діяльності багатьох підприємств свідчить, що дебіторська заборгованість нерідко зростає випереджаючими

темпами порівняно з іншими фінансовими показниками – обсягом виручки, валютою балансу, оборотними активами. Це супроводжується уповільненням оборотності дебіторської заборгованості, появою заборгованості з подовженим строком непогашення та, у багатьох випадках, повною відсутністю на підприємстві резерву сумнівних боргів. Такі тенденції свідчать про відсутність на підприємстві системної, документально закріпленої кредитної політики стосовно покупців і обумовлюють необхідність її формування як одного з ключових напрямів зміцнення фінансової безпеки підприємства [1].

Ефективна політика управління дебіторською заборгованістю має являти собою сукупність взаємопов'язаних організаційних, аналітичних та договірних заходів, спрямованих на оптимізацію обсягу заборгованості, прискорення її оборотності та мінімізацію ризику невитребування коштів. Доцільно побудувати політику за такими напрямами.

– Розроблення та затвердження внутрішнього положення про кредитну політику підприємства. Рішення про надання відстрочення платежу покупцям на багатьох підприємствах приймаються без формалізованих критеріїв, що й спричиняє неконтрольоване зростання заборгованості. Доцільно розробити внутрішній регламент, який визначатиме: граничні строки відстрочення платежу (диференційовано за категоріями покупців); максимально допустимий ліміт заборгованості на одного контрагента; порядок погодження продажу на умовах відстрочення керівництвом підприємства; перелік обов'язкових документів (договір, специфікація, графік платежів).

– Впровадження системи оцінки кредитоспроможності та класифікації покупців. Пропонується поділити контрагентів підприємства на групи за рівнем платіжної дисципліни та фінансової надійності, наприклад за методом ABC-аналізу: група А – постійні покупці з бездоганною історією розрахунків (можливе відстрочення до 30 днів без додаткового забезпечення); група В – покупці з обмеженою історією співпраці або поодинокими випадками затримки платежів (відстрочення до 14 днів або часткова передоплата); група С – нові контрагенти або покупці з простроченою заборгованістю (робота виключно на умовах попередньої оплати або з наданням забезпечення – гарантії, застави, авалю векселя). Впровадження такої диференціації дає змогу превентивно реагувати на ризик появи заборгованості з тривалим строком непогашення, яка здебільшого виникає через відсутність попередньої перевірки надійності контрагентів.

– Формування резерву сумнівних боргів відповідно до вимог НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість». Відсутність такого резерву суперечить чинним стандартам бухгалтерського обліку та призводить до завищення реальної вартості активів у звітності підприємства. Пропонується на регулярній (щоквартальній) основі проводити інвентаризацію дебіторської заборгованості з класифікацією за строками непогашення та розраховувати резерв із застосуванням методу коефіцієнта сумнівності (на основі питомої ваги списаної безнадійної заборгованості за попередні періоди або класифікації заборгованості за групами ризику).

– Запровадження системи стимулювання дострокової оплати. Для скорочення середнього періоду погашення дебіторської заборгованості доцільно запровадити систему знижок за дострокову оплату (наприклад, знижка 2% за оплату протягом 10 днів за умови повного строку розрахунків 30 днів). Такий підхід економічно мотивує покупців прискорювати платежі та є поширеною світовою практикою управління торговельною дебіторською заборгованістю.

– Посилення претензійно-позовної роботи з простроченими боржниками. Для заборгованості, що перейшла до категорії простроченої, доцільно запровадити чіткий алгоритм дій: письмове нагадування – протягом 5 днів після настання прострочення; офіційна претензія – протягом 30 днів; передання справи до юридичного супроводу для стягнення в судовому порядку – у разі відсутності реакції протягом 60 днів.

– Запровадження системи моніторингу ключових показників дебіторської заборгованості. Встановлення граничних (індикативних) значень показників (наприклад, неперевищення частки дебіторської заборгованості певного відсотка від обсягу оборотних активів) дає змогу оперативно реагувати на відхилення та запобігати накопиченню проблемної заборгованості [2].

Впровадження запропонованого комплексу заходів дає змогу підприємству перейти від реактивного до проактивного управління дебіторською заборгованістю: замінити стихійне надання відстрочення платежу на систему обґрунтованих лімітів кредитування контрагентів, скоротити середній період інкасації заборгованості, своєчасно виявляти й резервувати проблемні борги та зменшити ризик їх переходу в категорію безнадійних, що в кінцевому підсумку сприятиме прискоренню оборотності оборотного капіталу підприємства та зміцненню його фінансової безпеки в цілому.

Інформаційні джерела:

1. Круш П. В., Клименко О. В. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Економічний вісник*. 2020. № 4. С. 112–119.

2. Партин Г. О., Загородна О. М. Управління дебіторською заборгованістю підприємства в системі забезпечення його фінансової безпеки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 2 (37). С. 45–53.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВИХ ПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Жилякова О.В., канд. екон. наук, доц.
Лещенко В.В., здоб ВО
Державний біотехнологічний університет

Сучасний розвиток страхового ринку України відбувається в умовах глибокої трансформації економічного, соціального та безпекового середовища. Повномасштабна війна, макроекономічна нестабільність, зниження платоспроможного попиту, поява нових видів ризиків, цифровізація фінансових послуг та зміна поведінки споживачів формують нові вимоги до діяльності страхових компаній. За таких умов особливого значення набуває ефективне управління розвитком страхових продуктів, оскільки саме продуктова політика визначає здатність страховика своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, задовольняти потреби клієнтів, забезпечувати конкурентоспроможність та підтримувати фінансову стійкість.

Страховий продукт доцільно розглядати як комплексне рішення, що поєднує страхове покриття, умови договору, механізм формування страхової премії, порядок врегулювання страхових випадків, канали комунікації та додаткові сервіси для клієнта. Тому управління розвитком страхових продуктів не повинно обмежуватися їх розробленням та виведенням на ринок. Воно передбачає безперервний процес дослідження потреб споживачів, аналізу ринкового середовища, ідентифікації нових ризиків, формування продуктової концепції, оцінювання економічної доцільності, тестування, масштабування та подальшого контролю результативності.

Однією з ключових проблем сучасного страхового ринку України є невідповідність частини традиційних страхових продуктів характеру ризиків, з якими стикаються громадяни та підприємства. Війна суттєво змінила структуру ризиків та сформувала попит на страхове покриття, яке раніше мало обмежене значення. До таких ризиків належать пошкодження та знищення майна, воєнні ризики, кіберзагрози, ризики для транспортної та критичної інфраструктури, а також ризики, пов’язані з вимушеним переміщенням населення. Страховики мають адаптувати продуктові портфелі до нової структури ризиків та шукати механізми забезпечення страхового захисту в умовах високої невизначеності.

Необхідність адаптації страхового ринку до воєнних умов досліджується сучасними українськими науковцями. С. Покорчак зазначає, що трансформація ризикового середовища потребує адаптації страхових продуктів і механізмів страхового захисту до нових викликів, які виникли внаслідок війни [1]. Такий підхід підтверджує необхідність переходу від орієнтації переважно на традиційні страхові продукти до системного пошуку нових форматів страхового покриття.

Важливим обмеженням розвитку продуктової політики залишається низька платоспроможність значної частини населення та підприємств. В умовах зростання витрат домогосподарств і бізнесу страхування часто не належить до

першочергових фінансових потреб. Це вимагає від страховиків пошуку балансу між доступністю продукту для клієнта та достатністю страхової премії для покриття прийнятих ризиків. Одним із напрямів вирішення проблеми може бути розвиток модульних страхових продуктів, які дозволяють клієнту самостійно обирати необхідні види покриття, рівень страхової суми, франшизу та додаткові послуги. Такий підхід сприяє персоналізації продукту та дає змогу зменшити його кінцеву вартість для споживача.

Іншою проблемою є недостатня персоналізація страхових пропозицій. Стандартизовані продукти не завжди враховують індивідуальні характеристики клієнта, його фінансові можливості, поведінку та рівень ризику. Особливо актуально це для автострахування, медичного страхування, страхування майна та подорожей. Застосування цифрових технологій створює можливості для формування більш гнучких продуктів, у яких умови страхування можуть змінюватися залежно від характеристик клієнта та фактичної поведінки.

Значний потенціал у цьому напрямі мають технології Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання. Їх використання дозволяє страховим компаніям обробляти значні масиви інформації, виявляти закономірності у поведінці клієнтів, прогнозувати страхові події, удосконалювати андеррайтинг та формувати персоналізовані пропозиції. Прокопчук О., Харенко А., Гумен О. та інші науковці наголошують, що цифрові технології та інноваційні рішення трансформують український ринок страхових послуг, створюючи передумови для автоматизації страхових операцій, персоналізації продуктів та підвищення якості обслуговування [2]. Отже, цифровізація повинна розглядатися не лише як модернізація внутрішніх процесів страхової компанії, а як важливий інструмент розвитку її продуктового портфеля.

Цифрова трансформація змінює також способи продажу та обслуговування страхових продуктів. Електронні договори, онлайн-оплата, мобільні застосунки, дистанційне врегулювання збитків, чат-боти та автоматизовані консультаційні сервіси стають складовими сучасної страхової послуги. Клієнт очікує можливості отримати страховий продукт швидко, дистанційноз мінімумом паперових процедур. Тому конкурентоспроможність продукту дедалі більше визначається не лише його ціною та переліком ризиків, а й зручністю для клієнта.

Окремий напрям розвитку становлять InsurTech-рішення та телематика. Використання телематичних пристроїв дозволяє збирати інформацію про фактичну поведінку страхувальника, зокрема в автострахуванні, і використовувати її для визначення індивідуальних умов страхування. Полчанов А. і Галатюк К. визначають InsurTech та телематику як важливі драйвери трансформації страхової індустрії, які створюють можливості для персоналізації послуг та підвищення ефективності страхових процесів [3]. Застосування таких технологій сприяє переходу від страхування, орієнтованого переважно на усереднений ризик, до більш індивідуалізованої моделі.

Важливою проблемою управління розвитком страхових продуктів є визначення їх економічної ефективності. Збільшення обсягів страхових премій не завжди свідчить про успішність продукту. Високі темпи продажів можуть

супроводжуватися значними виплатами, високою операційною собівартістю або низькою клієнтською лояльністю. Тому система оцінювання має бути комплексною та включати показники прибутковості, збитковості, приросту премій, кількості нових клієнтів, рівня пролонгації договорів, частки повторних покупок, середньої вартості залучення клієнта, частки цифрових продажів та рівня задоволеності споживачів.

Суттєвим напрямом удосконалення управління є формування ефективної системи управління продуктовим портфелем, яка включає оцінку життєвого циклу кожного продукту, прибутковості, рівня ризику та перспективи подальшого розвитку. За результатами такого аналізу продукти можуть бути поділені на перспективні, стабільні, такі, що потребують модернізації, та продукти, які доцільно вивести з портфеля. Це дозволяє уникати надмірного розширення асортименту та концентрації ресурсів на низькорентабельних пропозиціях.

Таким чином, проблеми управління розвитком страхових продуктів в Україні мають комплексний характер і охоплюють економічні, технологічні, організаційні, регуляторні та соціальні аспекти. Їх вирішення потребує переходу від традиційної моделі створення стандартизованих страхових пропозицій до гнучкої системи управління продуктовими інноваціями. Основними напрямами такого переходу мають стати адаптація страхових продуктів до нових воєнних та кіберризиків, персоналізація страхового покриття, цифровізація продажу й обслуговування, використання Big Data та штучного інтелекту, розвиток InsurTech і телематики, удосконалення оцінювання ефективності продуктів та посилення клієнтоорієнтованості.

Отже, ефективне управління розвитком страхових продуктів у сучасних умовах України має ґрунтуватися на поєднанні інноваційності, клієнтоорієнтованості, цифрових технологій та ризик-орієнтованого підходу. Здатність страховиків швидко виявляти нові потреби, адаптувати продукти до трансформації ризикового середовища та забезпечувати зручний цифровий клієнтський досвід стає визначальним чинником їх конкурентоспроможності. У перспективі саме якість управління продуктовими інноваціями може стати одним із ключових факторів відновлення та подальшого розвитку страхового ринку України.

Інформаційні джерела:

1. Покорчак С. А. Адаптація страхового ринку України в умовах воєнних ризиків. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 6.

2. Прокопчук О. Т., Харенко А. О., Гумен О. В. та ін. Цифрові трансформації та інноваційні рішення на ринку страхових послуг України. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2024. Вип. 105. Ч. 2. С. 106–115.

3. Полчанов А. Ю., Галатюк К. О. Інновації InsurTech та телематика як «драйвери» змін у страховій індустрії. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 4(110). С. 86–93.

ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Заболотний Д.С., здоб. ступ. PhD
Державний біотехнологічний університет

Сучасний етап розвитку економіки України супроводжується безпрецедентними викликами та системними деструкціями, зумовленими тривалою воєнною нестабільністю, глибокими трансформаціями міжнародних товарних і фінансових ринків, руйнуванням традиційних виробничо-логістичних ланцюгів та посиленням глобальної економічної конкуренції. За таких умов суб'єкти господарювання реального сектору економіки – який становить інфраструктурну основу національної економічної безпеки, експортного потенціалу та продовольчої незалежності країни – зазнають суттєвих фінансових втрат, погіршення показників ліквідності, катастрофічного вимивання оборотних коштів та декапіталізації.

Традиційні операційні та реактивні підходи до управління фінансами, орієнтовані виключно на короткострокове латання фінансових прогалин та констатацію минулих відхилень, виявляються абсолютно недостатніми для подолання масштабних кризових явищ. Виникає об'єктивна потреба у розробці та практичній реалізації адаптивних фінансових стратегій відновлення, спрямованих на збереження виробничо-ресурсного потенціалу, повернення належного рівня платоспроможності, відновлення інвестиційної привабливості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств у повоєнний період. При цьому питання стратегічного фінансового та податкового планування часто недооцінюються вітчизняними менеджерами, хоча досвід країн Європейського Союзу доводить його вирішальну роль у виживанні та сталій трансформації бізнесу. Нерозвиненість та фрагментарність фінансових стратегій стримує зростання реального сектору, знижує його прибутковість і суттєво обмежує потенційні доходи суб'єктів господарювання.

Фінансова стратегія відновлення підприємств реального сектору розглядається як багаторівнева, динамічна система довгострокових цілей, концептуальних підходів та механізмів формування, оптимізації й ефективного розподілу фінансових ресурсів для забезпечення антикризової стійкості, компенсації завданих збитків та переходу до сталого зростання. У структурі комплексної фінансової стратегії відновлення виокремлюються такі базові складові підсистеми: по-перше, стратегія оптимізації структури капіталу, яка передбачає реструктуризацію боргових зобов'язань, відновлення власного капіталу за рахунок реінвестування прибутку та залучення зовнішнього інституційного капіталу; по-друге, стратегія забезпечення ліквідності та платоспроможності, що базується на ефективному управлінні чистим робочим капіталом (Working Capital Management), прискоренні оборотності дебіторської заборгованості та системному касовому плануванні (Cash Flow Management); по-третє, інвестиційна стратегія відбудови, спрямована на вибіркове фінансування

високорентабельних, ресурсозберігаючих та екологічно орієнтованих проєктів, модернізацію основних засобів на засадах інноваційності та енергоефективності; по-четверте, стратегія управління фінансовими ризиками, що передбачає розбудову систем превентивного моніторингу кредитного, процентного, валютного, інфляційного та операційного ризиків.

Поглиблений аналіз специфіки функціонування підприємств реального сектору (зокрема аграрного, переробного та промислового сегментів) дозволяє виділити низку специфічних стримуючих факторів та високий рівень фінансової ризикогенності, пов'язаної із тривалістю виробничо-технологічних циклів, сезонністю надходження грошових коштів, високою залежністю від кон'юнктурних коливань світових товарних цін та енергетичною дефіцитністю. Поряд із цим спостерігається гостра обмеженість класичних кредитно-інвестиційних джерел через високу вартість банківського кредитування, суворі вимоги фінансових установ до заставного майна та брак довгострокових ресурсів. Додатковим деструктивним чинником виступає триваюче вимивання власних оборотних коштів унаслідок високих інфляційних очікувань, затримок розрахунків з боку контрагентів, блокування податкових накладних та зростання собівартості виробництва за рахунок подорожчання сировини, енергоносіїв і логістики.

Для успішної реалізації фінансових стратегій відновлення необхідна синергетична взаємодія державних, міжнародних та внутрішньокорпоративних інструментів. Ключовим напрямом є активне залучення євроінтеграційних механізмів, у тому числі використання грантових програм ЄС, інструментів «зеленого» та сталого фінансування в межах реалізації Цілей сталого розвитку. Необхідно розширювати доступ суб'єктів господарювання до державних програм часткової компенсації відсоткових ставок (зокрема «Доступні кредити 5-7-9%») та пільгового портфельного гарантування. Суттєве значення має цифровізація фінансового контролінгу, застосування сучасної методики стрес-тестування фінансової стійкості, впровадження економіко-математичного моделювання та аналізу великих масивів даних (Big Data) для безперервного оцінювання відхилень фактичних фінансових результатів від стратегічних орієнтирів.

Узагальнюючи результати дослідження, слід підкреслити, що розробка та впровадження дієвої фінансової стратегії є фундаментальною передумовою відновлення, стійкості та адаптації підприємств реального сектору України до умов воєнної та повоєнної економіки. Чітке визначення стратегічних орієнтирів у поєднанні з використанням новітніх фінансових інструментів, цифрових систем контролінгу та європейського досвіду дозволяє мінімізувати загрози банкрутства, оптимізувати використання ресурсного потенціалу, захистити власний капітал та забезпечити сталий розвиток вітчизняного бізнесу.

Інформаційні джерела:

1. Чумак О. В., Мельничук І. І., Левіна М. В. Концептуальні засади формування фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-163. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4375 (дата звернення: 05.10.2026).

2. Джерелейко Ю., Радинський С. Реалізація механізмів фінансового оздоровлення підприємства в умовах ризиків та економічної нестабільності. *Тези доповідей науково-практичної конференції ТНТУ*. 2025. С. 55–57. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/50675/2/ICMNC_2025_Dzhereleiko_Iu-Realizatsiia_mekhanizmiv_55-57.pdf (дата звернення: 05.10.2026).

3. Варналій З. С., Чеберяко О. В., Микитюк О. П., Бондаренко С. М. Актуалітети фінансової безпеки суб'єктів підприємництва України в умовах війни та повоєнний час. *Academy review*. 2024. № 1 (60). С. 123–140. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-9 (дата звернення: 05.10.2026).

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Каневський С.М., ст. викладач
ПВНЗ «Європейський університет»

Сучасні трансформаційні процеси у світовій економіці зумовлюють необхідність переосмислення ролі бухгалтерського обліку в системі управління підприємством. Орієнтація бізнесу на принципи сталого розвитку, посилення вимог до прозорості діяльності, поширення ESG-підходів, розвиток зеленого фінансування та цифровізація економічних процесів формують нові вимоги до облікової інформації. Традиційна фінансова звітність уже не забезпечує повною мірою потреби зацікавлених сторін в інформації про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємств.

У таких умовах бухгалтерський облік набуває стратегічного значення як інформаційна основа прийняття управлінських та інвестиційних рішень. Виникає потреба в удосконаленні методичних підходів до обліку ресурсів, екологічних витрат, викидів, енергоефективності, соціальних показників та інших параметрів, пов’язаних зі сталим розвитком. Водночас цифрові технології створюють можливості для:

1) автоматизації збору;
2) обробки та узагальнення інформації;
3) підвищення її оперативності, достовірності й прозорості.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується поступовою трансформацією підходів до оцінювання результативності діяльності підприємств. Якщо традиційно бухгалтерський облік був орієнтований переважно на формування інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів, то в умовах сталого розвитку його функціональне призначення розширюється. Сьогодні облікова система має забезпечувати зацікавлених користувачів інформацією не лише про економічні результати, а й про вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище, суспільство та якість корпоративного управління.

Зміна ролі бухгалтерського обліку пов’язана з переходом від його сприйняття як інструменту фіксації господарських операцій до важливого елементу інформаційного забезпечення стратегічного управління. Облікова інформація повинна створювати основу для оцінювання довгострокової стійкості підприємства, ефективності використання ресурсів, екологічних ризиків, соціальної відповідальності та потенційних фінансових наслідків ESG-факторів.

Концепція сталого розвитку передбачає забезпечення збалансованого поєднання економічних, екологічних та соціальних інтересів. Її поширення безпосередньо впливає на організацію облікової системи, оскільки виникає потреба в ідентифікації та систематизації нових об’єктів обліку. До них можуть належати:

– екологічні активи та зобов’язання;
– витрати на природоохоронні заходи;
– витрати на енергоефективність;
– соціальні інвестиції;
– екологічні ризики:
– інші показники, що характеризують вплив підприємства на сталий розвиток.

Водночас змінюється і коло користувачів облікової інформації. Поряд із власниками, менеджментом, кредиторами та державними органами дедалі більшого значення набувають інвестори, фінансові установи, рейтингові агентства, працівники, споживачі, громадські організації та інші стейкхолдери. Їхні інформаційні потреби виходять за межі традиційних фінансових показників і охоплюють питання:

1. екологічної та соціальної відповідальності;
2. корпоративного управління;
3. ризиків;
4. перспектив довгострокового розвитку підприємства.

ESG-орієнтований бухгалтерський облік передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських показників у систему облікової інформації [3], що забезпечує комплексніше оцінювання діяльності підприємства, зокрема витрат на охорону довкілля, енергоефективність, поводження з відходами, розвиток персоналу та соціальні програми. Поєднання фінансових і нефінансових показників підвищує прозорість інформації та сприяє оцінюванню довгострокової фінансової стійкості підприємства [2].

Важливим напрямом трансформації обліку є цифровізація. Автоматизація облікових процесів, використання хмарних технологій, Big Data та штучного інтелекту сприяють підвищенню оперативності, достовірності й аналітичності інформації [1]. Цифрові інструменти дають змогу автоматизувати збір і моніторинг ESG-показників, зокрема: даних про енергоспоживання; використання ресурсів; викиди та соціальні аспекти діяльності, що створює основу для інтегрованої фінансової та нефінансової звітності.

У контексті розвитку зеленого фінансування бухгалтерський облік стає важливим джерелом інформаційного забезпечення зелених інвестицій.

Систематизація даних про екологічні проєкти, витрати, обсяги залученого фінансування та отримані економічні й екологічні результати дає змогу оцінювати ефективність таких інвестицій та обґрунтовувати фінансові рішення.

Інтеграція облікової, фінансової та ESG-інформації підвищує прозорість діяльності підприємства, полегшує оцінювання ризиків і перспектив його розвитку та сприяє формуванню довіри інвесторів [3]. Отже, інноваційний бухгалтерський облік виступає важливим інформаційним інструментом забезпечення сталого розвитку та розвитку зеленого фінансування.

Удосконалення бухгалтерського обліку в умовах сталого розвитку має передбачати розширення переліку об'єктів обліку за рахунок екологічних і соціальних показників, удосконалення методики їх оцінювання та формування єдиної інформаційної бази ESG-даних [3]. Важливим є інтегрування фінансової та нефінансової звітності, що забезпечить комплексне відображення результатів діяльності підприємства. Стандартизація підходів до формування та розкриття ESG-інформації сприятиме підвищенню її порівнянності, достовірності та прозорості [3].

Отже, трансформація бухгалтерського обліку під впливом принципів сталого розвитку передбачає його перехід від переважно фінансової орієнтації до формування комплексної фінансової, екологічної та соціальної інформації. Інноваційні підходи до організації обліку сприяють розширенню його інформаційної функції та забезпечують можливість оцінювати не лише поточні фінансові результати, а й довгострокові ризики, ресурсоефективність, екологічний вплив та соціальну результативність діяльності підприємства.

Важливим напрямом такої трансформації є впровадження ESG-орієнтованого обліку, який забезпечує систематизацію інформації про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності. Інтеграція фінансових і нефінансових показників підвищує прозорість діяльності підприємства, розширює можливості оцінювання його інвестиційної привабливості та створює інформаційну основу для прийняття стратегічних рішень.

Цифровізація бухгалтерського обліку посилює ці процеси завдяки автоматизації збору та обробки даних, використанню хмарних технологій, Big Data та штучного інтелекту, що сприяє підвищенню оперативності, достовірності й аналітичності інформації, а також створює можливості для системного моніторингу ESG-показників.

Таким чином, інноваційний бухгалтерський облік стає важливим інструментом інформаційного забезпечення сталого розвитку, зеленого фінансування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Подальший розвиток облікової системи доцільно пов'язувати зі стандартизацією ESG-інформації, поглибленням інтеграції фінансової та нефінансової звітності, цифровізацією облікових процесів і підвищенням прозорості інформації для інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Інформаційні джерела:

1. Біла Ю., Муравський В. Трансформація обліку в умовах сталого розвитку та цифровізації економіки в мультикультурному середовищі. *Економічний часопис Волинського*

національного університету імені Лесі Українки. 2026. № 2. С. 46 – 56. URL: https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/uk/article/view/1119?utm_source=chatgpt.com

2. Ганусич В. О., Шімон В. Стратегія запровадження обліку і звітності зі сталого розвитку в Україні. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 10. URL: https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/270?utm_source=chatgpt.com

3. Танасієва М. М. Сучасні виклики облікової системи в контексті економічної, соціальної та екологічної відповідальності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2026. № 1(115). С. 120 – 130. URL: https://ema.ztu.edu.ua/article/view/356241?utm_source=chatgpt.com

ВПЛИВ ІНСТРУМЕНТІВ ESG ТА «ЗЕЛЕНИХ» ФІНАНСІВ НА СТІЙКІСТЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

Канівець А.В., здоб. ступ. PhD
Зачосова Н.В., д-р екон. наук, проф.
Черкаський Національний Університет ім. Б.Хмельницького

Фінансова система світу перебуває на етапі переходу до моделі сталого розвитку, у зв'язку з чим концепція ESG (Environmental, Social, Governance – екологічна, соціальна та управлінська складові) перетворилася на невід'ємну частину сучасної практики банківського менеджменту. Банківські установи, виконуючи функцію фінансового посередництва, впливають на розподіл капіталу в економіці, тому саме через їхню кредитну та інвестиційну діяльність реалізується перехід до «зеленої» моделі господарювання. Для банківського сектору України проблематика ESG набуває особливої гостроти через одночасну дію кількох чинників: курс на європейську інтеграцію та гармонізацію з регуляторними вимогами ЄС (Таксономія, SFDR, CSRD), потребу фінансування повоєнної відбудови за принципами «зеленого» відновлення (Build Back Better), а також зростаючі очікування міжнародних інвесторів щодо дотримання стандартів сталого фінансування [4, с. 199]. Тому актуальності набуває теотерико-методичне завдання щодо визначення характеру впливу інструментів ESG та «зелених» фінансів на фінансову стійкість банківського сектору, а також узагальнення практичного досвіду вітчизняних і провідних світових банків у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. ESG-фактори традиційно поділяють на три складові: екологічну (енергоспоживання, викиди, фізичні та перехідні кліматичні ризики), соціальну (умови праці, фінансова інклюзія, відповідальне кредитування) та управлінську (прозорість, антикорупційна політика, якість внутрішнього контролю) [2, с. 20]. Дослідники наголошують, що ці складові не діють ізольовано: якісне корпоративне управління є передумовою ефективного управління екологічними та соціальними ризиками, тоді як нехтування останніми часто сигналізує про системні управлінські прогалини [4, с. 201].

Вплив ESG-факторів на фінансову стійкість банків реалізується через кілька взаємопов'язаних каналів. Кредитний ризик зростає внаслідок

погіршення платоспроможності позичальників, які зазнають екологічних санкцій або втрачають доступ до капіталу через недотримання стандартів сталого розвитку. Ринковий ризик пов'язаний з переоцінкою «коричневих» активів під впливом кліматичної політики, операційний з регуляторними санкціями, кіберзагрозами та репутаційними кризами, а ризик ліквідності з можливим відпливом депозитів ESG-орієнтованих клієнтів [4, с. 202]. Водночас зміцнення репутаційного капіталу банку сприяє зниженню вартості фондування та підвищенню довіри вкладників, що позитивно позначається на загальній фінансовій стійкості установи [4, с. 202]. Схожої позиції дотримуються також й інші дослідники, які підкреслюють, що ESG-ризики не є принципово новою категорією, а радше новою перспективою розгляду вже відомих кредитних і ринкових ризиків, яка водночас вимагає врахування впливу зацікавлених сторін на діяльність банку і навпаки [3, с. 149].

Практика останніх років демонструє поступове нарощування темпів упровадження ESG-підходів у вітчизняному банківському секторі. За експертними оцінками, інтегральний рівень ESG у банківській системі України зріс з 50,0 бала у 2021 році до 77,7 бала у 2025 році, причому найдинамічніше зростання показала соціальна складова, зумовлена активною підтримкою банками населення й бізнесу в умовах воєнного стану (табл. 1).

Таблиця 1 – **Динаміка інтегрального рівня ESG у банківській системі України, 2021–2025 рр. (бали, шкала 0–100)**

Рік	Екологічний компонент (E)	Соціальний компонент (S)	Управлінський компонент (G)	Інтегральний рівень ESG
2021	45	50	55	50,0
2022	40	65	60	55,0
2023	55	70	68	64,3
2024	65	75	72	70,7
2025	75	80	78	77,7

Джерело: *сформовано авторами на основі [4, с. 205].*

Прикладами практичної інтеграції ESG-принципів у вітчизняну банківську діяльність слугують ініціативи АБ «УКРГАЗБАНК», який позиціонує себе як «зелений банк», і профінансував понад 1,5 тисячі екологічних проєктів, АТ «ОТП Банк», що ще у 2021 році запровадив власний ESG Risk Management Framework на рівні всієї банківської групи, а також АТ «ПУМБ», відзначеного міжнародною відзнакою ООН за партнерство заради сталого розвитку [1]. Подібні практики поступово переймають АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк» та АТ «Райффайзен Банк» [4, с. 205]. Водночас Л. Бондаренко звертає увагу, що найменшою мірою ESG-ризики враховують державні банки, тоді як лідерами є переважно банки з іноземним капіталом, які орієнтуються на стратегічні підходи материнських структур [1].

Невіддільним інструментом реалізації ESG-стратегій є «зелене» фінансування. Світова практика засвідчує стрімке зростання цього сегмента: сукупна вартість «зелених облігацій» зросла з 37 млрд дол. США у 2014 році до

487 млрд дол. США наприкінці 2022 року, а загальний обсяг фінансування ESG-проєктів перевищив 4 трильйони доларів у 2023 році. Провідні міжнародні банки – Wells Fargo, JPMorgan Chase, Bank of America, BNP Paribas, HSBC – взяли на себе довгострокові зобов'язання щодо нульових викидів та виділення сотень мільярдів доларів на сталий розвиток. За результатами дослідження Capgemini Research Institute, розроблення ESG-продуктових стратегій посіло дев'яте місце серед десяти найважливіших трендів світового банківництва на 2025 рік, що підтверджує остаточне закріплення ESG як елемента стратегічного мислення фінансових установ [1].

Попри позитивну динаміку, розвиток ESG-банкінгу в Україні стримується низкою бар'єрів: недосконалістю нормативно-правової бази, обмеженим доступом до якісних ESG-даних, відсутністю єдиних стандартів нефінансової звітності та впливом воєнних ризиків [4, с. 206]. Дослідники також вказують на брак кваліфікованого персоналу для управління екологічними й соціальними ризиками та на потребу створення в банках чіткого розподілу ролей між трьома лініями захисту від ризиків [2, с. 19; 4, с. 152]. Важливу регуляторну роль у подоланні цих бар'єрів відіграє Національний банк України, який у 2024 році ухвалив Політику розвитку сталого фінансування, та планує запровадити стрес-тестування банків щодо ESG-ризиків, передусім екологічної складової, а також диференціювати вартість кредитування залежно від відповідності проєктів ESG-стандартам [4, с. 206; 3, с. 153].

Проведений аналіз засвідчує, що інструменти ESG та «зелені» фінанси є дієвим механізмом підвищення фінансової стійкості банківського сектору: вони сприяють поліпшенню якості кредитного портфеля, зниженню проблемної заборгованості, підвищенню ефективності ризик-менеджменту та зміцненню довіри інвесторів і клієнтів [4, с. 205]. Для банківської системи України, яка перебуває на етапі формування ESG-практик, пріоритетними напрямами подальшого розвитку слід вважати гармонізацію національного законодавства з нормами ЄС, розширення емісії «зелених» облігацій та кредитування енергоефективних проєктів, а також запровадження прозорої й уніфікованої ESG-звітності [4, с. 206; 1]. Це дозволить не лише зміцнити стійкість окремих банків, а й посилити конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість усієї банківської системи України в контексті європейської інтеграції.

Інформаційні джерела:

1. Бондаренко Л. П. ESG-банківництво в Україні та світі: виклики та новітні тренди. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL: DOI: 10.32782/2524-0072/2025-72-15. (Дата звернення: 22.09.2026).

2. Бортніков Г., Любіч О. Управління ESG-ризиками в українських банках. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики.* 2022. Т. 6, № 47. С. 19-33. URL: DOI: 10.55643/fcaptp.6.47.2022.3885. (Дата звернення: 22.09.2026).

3. Кльоба Л. Г., Кльоба В. Л., Кльоба Р. Л. Вплив ESG-ризиків на діяльність банків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 5. С. 148-154. URL: DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.148. (Дата звернення: 23.09.2026).

4. Мельник К. М. Вплив ESG-факторів на фінансову стійкість банківської системи України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету. Ч. 2. Економічні*

науки. Умань, 2026. Вип. 108. С. 198-208. URL: DOI: 10.32782/2415-8240-2026-108-2-198-208. (Дата звернення: 23.09.2026).

ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Коптєва Г.М., д-р екон. наук, проф.
Коваленко Т.О., здоб. ВО
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростанням невизначеності, посиленням ризиків, прискоренням цифрових змін і підвищенням вимог до відповідального ведення бізнесу. За таких обставин забезпечення сталого розвитку потребує переходу від окремих природоохоронних, соціальних або цифрових ініціатив до системної трансформації бізнес-моделі підприємства. Важливого значення набуває інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance), які охоплюють екологічну відповідальність, соціальну складову та якість корпоративного управління, у стратегічні й операційні процеси підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування взаємозв'язку ESG-трансформації бізнес-моделі підприємства, забезпечення його економічної безпеки та формування передумов сталого розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища.

Теоретичним підґрунтям дослідження є наукові напрацювання щодо ESG-стратегії, трансформації бізнес-моделей, цифровізації фінансової безпеки та управління організаційними змінами [1–5]. Їх узагальнення дає змогу розглядати ESG-трансформацію не лише як інструмент підвищення організаційної відповідальності, а й як стратегічний напрям перебудови механізмів створення цінності, використання ресурсів, управління ризиками та взаємодії із заінтересованими сторонами.

Бізнес-модель підприємства визначає логіку створення, надання та отримання цінності, а також характер взаємозв'язків між ресурсами, бізнес-процесами, партнерами й споживачами. Інтеграція ESG-принципів передбачає перегляд цієї логіки з урахуванням довгострокових економічних, екологічних і соціальних наслідків управлінських рішень. Відповідно, ESG-трансформація має охоплювати не тільки формальне запровадження відповідних політик, а й узгодження стратегічних цілей, операційної діяльності, ресурсного забезпечення та системи корпоративного управління.

У контексті сталого розвитку доцільно виокремити три взаємопов'язані напрями такої трансформації. Екологічний напрям передбачає раціоналізацію використання ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та

врахування екологічних ризиків під час ухвалення рішень. Соціальний напрям охоплює відповідальність перед працівниками, споживачами й іншими заінтересованими сторонами, дотримання етичних принципів і формування довіри. Управлінський напрям передбачає підвищення прозорості управлінських процесів, визначення відповідальності, розвиток внутрішнього контролю та інтеграцію ризик-орієнтованого підходу в систему управління підприємством.

Водночас результативність ESG-трансформації значною мірою залежить від цифрової зрілості підприємства. Цифрові технології створюють передумови для оперативного збирання й опрацювання інформації, моніторингу бізнес-процесів, контролю фінансових потоків та виявлення відхилень від установлених параметрів діяльності. Їх використання може сприяти підвищенню прозорості управління, своєчасному виявленню загроз і обґрунтованості управлінських рішень. Водночас цифровізація не усуває ризиків автоматично, оскільки породжує додаткові вимоги до кібербезпеки, захисту даних, надійності інформаційних систем і безперервності бізнес-процесів [3].

Економічна безпека підприємства в цьому контексті розглядається як здатність забезпечувати захищеність економічних інтересів, зберігати необхідний ресурсний потенціал і підтримувати стабільність функціонування за впливу внутрішніх та зовнішніх загроз.

Зв’язок між ESG-трансформацією та економічною безпекою реалізується через кілька механізмів, а саме: завчасне врахування екологічних, соціальних і управлінських ризиків; підвищення прозорості операційної та фінансової діяльності; раціональне використання ресурсів; зміцнення довіри партнерів і споживачів; підвищення адаптивності бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища.

Особливої актуальності зазначені механізми набувають у роздрібній торгівлі, де стійкість бізнес-моделі залежить від безперервності постачання, ефективності управління запасами, надійності розрахунків, якості обслуговування споживачів і здатності підприємства реагувати на зміну попиту. Інтеграція ESG-принципів у діяльність торговельних підприємств дає змогу пов’язати завдання ресурсної ефективності, відповідального ставлення до споживачів і працівників та належного управління з інструментами ідентифікації й контролю ризиків [2; 4; 5]. При цьому конкретні результати такої інтеграції залежать від особливостей підприємства, наявних ресурсів і послідовності впровадження змін.

На основі узагальнення розглянутих підходів ESG-трансформацію бізнес-моделі доцільно представити як послідовний управлінський процес, що охоплює чотири взаємопов’язані етапи. Перший етап – діагностика поточного стану бізнес-моделі, що передбачає визначення ключових бізнес-процесів, ресурсних залежностей, наявних загроз і рівня інтеграції ESG-принципів у діяльність підприємства. Другий етап – стратегічне узгодження – полягає у визначенні пріоритетів трансформації, формуванні відповідних цілей і встановленні зв’язку між ними, економічними інтересами підприємства та

вимогами зацікавлених сторін. Третій етап – інтеграція управлінських і цифрових інструментів – передбачає впровадження процедур моніторингу, контролю ризиків, інформаційного забезпечення та оцінювання результатів. Четвертий етап – оцінювання й адаптація – охоплює аналіз досягнення визначених цілей, виявлення відхилень і коригування управлінських рішень відповідно до змін бізнес-середовища. Завершальний етап передбачає коригування визначених пріоритетів з урахуванням отриманих результатів і змін бізнес-середовища, що створює основу для наступного циклу трансформації.



Рис. 1. Логіка циклічної ESG-трансформації бізнес-моделі підприємства

Отже, ESG-трансформація бізнес-моделі є перспективним механізмом поєднання цілей сталого розвитку та економічної безпеки підприємства. Її стратегічне значення полягає в інтеграції екологічних, соціальних і управлінських пріоритетів у процеси створення цінності, управління ресурсами та контролю ризиків. Поєднання ESG-принципів із цифровими інструментами створює передумови для підвищення прозорості, адаптивності й обґрунтованості управлінських рішень. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення системи показників оцінювання результативності ESG-трансформації та перевірку її зв’язку з параметрами економічної безпеки підприємств різних галузей.

Інформаційні джерела:

1. Коптєва Г.М. ESG-стратегія як інструмент трансформації бізнес-моделі та формування організаційної відповідальності підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2026. №1(35). С. 29-36. DOI: https://doi.org/10.15276/EJ.01.2026.4.

2. Коптєва Г.М. Інтеграція принципів ESG у бізнес-модель підприємств роздрібної торгівлі: вплив на управління ризиками та економічну безпеку. *Економічний вісник Донбасу*. 2026. №1. С. 159-164. https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1(83)-159-164.

3. Коптєва Г.М. Цифровізація фінансової безпеки бізнес-процесів: світові та українські практики. *Вісник Національного технічного університету «Харківський*

політехнічний інститут». Серія: економічні науки. НТУ «ХПІ». 2025. №5. С. 3-8. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.5.3.

4. Коптєва Г.М. Стійкість бізнес-моделей роздрібної торгівлі як фактор зміцнення економічної безпеки підприємства. *Науковий журнал «Маркетинг і цифрові технології».* 2026. Том 10. №1. С. 82-91. https://doi.org/10.15276/mdt.10.1.2026.7.

5. Коптєва 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.

ВИБІР СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» НА ОСНОВІ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ

Кузенко Т.Б., канд. екон. наук, доц.
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця

Забезпечення фінансової стійкості банківської установи вимагає не лише оцінювання її поточного фінансового стану, а й обґрунтування стратегічних напрямів подальшого розвитку. Особливої актуальності це набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зміни структури попиту на банківські послуги, посилення вимог до ефективності діяльності та необхідності підтримання належного рівня прибутковості.

Для АТ КБ «ПриватБанк» питання стратегічного розвитку має особливе значення з огляду на масштаб його діяльності та системну роль у банківському секторі України. За даними НБУ, у 2024 р. банківський сектор отримав 103,7 млрд грн прибутку, з яких 39% припадало на ПриватБанк [3]. Офіційний інтегрований річний звіт банку також містить інформацію про фінансові результати, бізнес-стратегію, ризики та інші напрями діяльності [2].

Вибір стратегії підвищення фінансової стійкості є багатокритеріальною задачею, оскільки альтернативи можуть суттєво відрізнятися за обсягом необхідних ресурсів, очікуваним впливом на прибутковість та швидкістю реалізації. У зв'язку з цим доцільним є використання методу аналізу ієрархій (MAI), запропонованого Т. Сааті, який передбачає структуризацію складної проблеми, попарне порівняння її елементів та визначення їх відносних пріоритетів [1].

Для вибору стратегічного напряму підвищення фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» сформовано трирівневу ієрархічну модель. На першому рівні визначено мету – вибір пріоритетної стратегії підвищення фінансової стійкості банку. Другий рівень представлено трьома критеріями:. На третьому рівні сформовано три альтернативи: А1 – К1 – вартість впровадження стратегії; К2 – вплив на прибутковість; К3 – швидкість реалізації оптимізація структури активів і кредитного портфеля; А2 – цифровізація та зниження операційних

витрат; А3 – розширення прибуткових банківських продуктів і комісійних доходів.

Результати попарного порівняння критеріїв засвідчили нерівнозначність їх впливу на вибір стратегії. Найвищу нормовану вагу отримав критерій К2 «Вплив на прибутковість» – 0,75. Вага критерію К1 «Вартість впровадження» становила 0,18, а К3 «Швидкість реалізації» – 0,07. Отже, у сформованій системі оцінювання саме потенційний вплив стратегічного напряму на прибутковість визначає основну частину підсумкового пріоритету альтернатив.

Попарне порівняння стратегій за критерієм вартості впровадження показало найвищий локальний пріоритет А1 – 0,67. Для А3 цей показник становив 0,24, а для А2 – 0,09. Таким чином, за витратним критерієм перевага належить оптимізації структури активів і кредитного портфеля.

За критерієм впливу на прибутковість найвищий локальний пріоритет отримала стратегія А3 – 0,67. Значення для А1 становило 0,24, а для А2 – 0,09. Це означає, що в межах сформованої експертної моделі розширення прибуткових продуктів і комісійних доходів має найбільший потенційний вплив на фінансовий результат банку.

За критерієм швидкості реалізації найбільше значення також отримала А1 – 0,64. Відповідні значення для А3 та А2 становили 0,26 та 0,10. Отже, оптимізація структури активів і кредитного портфеля характеризується найвищим пріоритетом за оперативністю впровадження.

Для визначення інтегрального результату локальні пріоритети альтернатив було зважено на вагові коефіцієнти критеріїв. Отримані глобальні пріоритети наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – **Глобальні пріоритети стратегій підвищення фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк»**

Стратегічна альтернатива	К1, 0,18	К2 , 0,75	К3, 0,07	Глобальний пріоритет
А1-оптимізація структури активів і кредитного портфелю	0,67	0,24	0,64	0,35
А2-цифровізація	0,09	0,09	0,10	0,09
А3- розширення прибуткових банківських продуктів і комісійних доходів	0,24	0,67	0,26	0,56

Результати розрахунку глобальних пріоритетів демонструють, що найвище значення отримала стратегія А3 – розширення прибуткових банківських продуктів і комісійних доходів – 0,56. Другу позицію за значенням глобального пріоритету займає А1 – оптимізація структури активів і кредитного портфеля – 0,35, тоді як А2 – цифровізація та зниження операційних витрат – 0,09.

Виявлена структура результатів пояснюється насамперед значною вагою критерію впливу на прибутковість. Незважаючи на перевагу А1 за критеріями вартості та швидкості реалізації, стратегія А3 отримує вищий інтегральний результат завдяки найвищому локальному пріоритету за найбільш вагомим

критерієм. Отже, застосування МАІ дає змогу врахувати не лише окремі переваги стратегічних альтернатив, а й їх сукупний вплив з урахуванням значущості відповідних критеріїв.

Водночас отриманий результат не означає відсутності стратегічного значення інших напрямів. Оптимізація структури активів і кредитного портфеля може розглядатися як важливий супровідний напрям, що характеризується порівняно нижчою вартістю та вищою швидкістю реалізації. Цифровізація та зниження операційних витрат мають нижчий глобальний пріоритет у межах сформованої моделі, проте можуть бути пов'язані з довгостроковою трансформацією банківських процесів.

Застосування методу аналізу ієрархій дозволило формалізувати багатокритеріальну задачу вибору стратегічного напряму підвищення фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк». У результаті попарного порівняння встановлено, що визначальним критерієм у сформованій моделі є вплив стратегії на прибутковість, вага якого становить 0,75.

Розрахунок глобальних пріоритетів показав, що найвище значення має стратегія розширення прибуткових банківських продуктів і комісійних доходів – 0,56. Оптимізація структури активів і кредитного портфеля отримала значення 0,35, а цифровізація та зниження операційних витрат – 0,09.

Таким чином, за визначеної системи критеріїв пріоритетним стратегічним напрямом є розширення джерел прибуткових доходів банку. Водночас комплексне забезпечення фінансової стійкості передбачає поєднання цього напряму з оптимізацією структури активів та поступовим удосконаленням цифрових і операційних процесів. Метод аналізу ієрархій може бути використаний як інструмент кількісної підтримки стратегічних управлінських рішень у банківській установі.

Інформаційні джерела:

1. Saaty T. L. *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. New York : McGraw-Hill International Book Co., 1980. 287 p.

2. АТ КБ «ПриватБанк». *Інтегрований річний звіт ПриватБанку 2024*. Київ, 2025. https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost?utm_source=chatgpt.com

3. Національний банк України. *Річний звіт Національного банку України за 2024 рік*. Київ, 2025. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf

4. АТ КБ «ПриватБанк». *Фінансова звітність*. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost?utm_source=chatgpt.com

5. АТ КБ «ПриватБанк». *Статистична звітність відповідно до нормативно-правових актів Національного банку України*. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost?utm_source=chatgpt.com

ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ НАЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ

Кулініч О.А., канд. екон. наук., доц.,
Короткова А.І., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Перехід від сировинної до інноваційної моделі розвитку економіки є основним орієнтиром забезпеченні сталого розвитку національної економіки на основі диверсифікації та модернізації економіки, побудові умов для виробництва конкурентних видів продукції, зростання експорту [1].

Наука перетворилася на висококонкурентну сферу діяльності. У багатополярному світі, що ще формується, де склалися чотири головні центри наукового прогресу – США, Європейський союз, Китай та Японія [2].

У регіональному розрізі розподіл світових витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи відображає тенденцію до поступового зміщення центру інноваційної активності з Північної Америки та Європи до Азії (таб. 1).

Таблиця 1 – **Регіональний розподіл світу за витратами на НДДКР** [2]

№	Регіон	Оціночна частка у світових витратах	Характеристика
1	Азійсько-Тихоокеанський регіон (APAC)	42-45%	головний регіон-драйвер за рахунок Китаю, Південної Кореї, Японії, Тайваню та Індії
2	Північна Америка (США, Канада)	28-30%	лідирує у фундаментальних дослідженнях, венчурних інвестиціях у DeepTech та біотехнологіях
3	Європейський Союз та Великобританія	18-20%	домінує висока питома вага екологічних та медичних досліджень
4	Решта світу	8-10%	включає країни Латинської Америки, Близького Сходу (з високою інтенсивністю R&D в Ізраїлі) та Африки

У глобальних витратах на НДДКР світовим лідером за абсолютними показниками фінансування стратегії інноваційного розвитку традиційно є США (25-27%). Вони направили на ці цілі вже 418,6 млрд дол., що склало понад третину всього річного обсягу вкладень у дослідження та розробки у світі у 2025 році (1,05 трлн дол.). Основний приріст забезпечує приватний корпоративний сектор – це IT, фармацевтика, оборонні технології, штучний інтелект. Друге місце за показниками фінансування стратегії інноваційного розвитку національної економіки в абсолютному вираженні останні роки стійко займає Китай (25-26%), який фактично досяг паритету із США за сукупним обсягом понад 1,00-1,05 трлн дол. Він є лідером за темпами зростання витрат у високотехнологічних галузях, відновлюваній енергетиці, напівпровідниках та штучному інтелекті. На третьому місці Японія з 7%, що утримує стабільну

позицію за рахунок високих корпоративних інвестицій у машинобудування, робототехніку та електроніку. Четверте місце поділяють Південна Корея і Німеччина (4,5-5%). Якщо Південна Корея є одним із світових лідерів за часткою витрат на НДДКР у ВВП, утримуючи вагому частку в глобальному обсязі інвестицій, то Німеччина – це найбільший інноваційний hub Європейського Союзу, де основними драйверами є автомобільна промисловість, хімічний сектор та промислове обладнання. Демонструє швидке зростання до 3,5% Індія за рахунок розширення технологічних центрів, фармацевтики та державних наукових програм. Великобританія, Франція, Тайвань, Канада, Швейцарія сукупно акумулюють близько 15-18% світових R&D-бюджетів [2]. Якщо оцінювати частку витрат на НДДКР відносно ВВП самої країни (R&D intensity), рейтинг очолюють наступні країни (таб.2):

Таблиця 2 – **Рейтинг країн за наукоємністю продукції** [2]

№	Регіон	витрати на НДДКР, у % від ВВП
1	Ізраїль	6-6,3%
2	Південна Корея	4,8-5%
3	Тайвань	3,8-3,9%
4	США	3,5-3,6%
5	Швеція, Японія, Бельгія	3,3-3,5%

Крім найвищих значень частки витрат, що спостерігається у представлених країнах і характеризується висхідною тенденцією, простежуються і від'ємні зміни цього показника в інших країнах, що є досить неоднозначним явищем. Зокрема, скорочення видатків на НДДКР у відсотках від ВВП спостерігається протягом останніх років у Фінляндії і Канаді, а у Франції, Іспанії залишаються на постійному рівні.

Традиційні показники, що відображають рівень інновацій та розвитку в економічно розвинених країнах значною мірою зумовлені діяльністю приватних підприємств, тоді як державні бюджети та інші джерела фінансування відіграють другорядну роль.

Малі і середні підприємства відіграють вирішальну роль у формуванні джерел фінансування інновацій у постіндустріальних країнах. Їхня активна участь в інноваційній діяльності стала ключовим чинником появи сучасних інвестиційних інституцій. Аналіз структури фінансування інновацій у розвинених країнах виокремлює такі джерела фінансування: венчурні фонди, бізнес-ангели, банки, фондові біржі, фонди прямих інвестицій, внутрішні корпоративні кошти [1; 3]. Водночас найбільша частка фінансування досліджень і розробок припадає на великі промислові компанії в таких галузях, як автомобілебудування, фармацевтика, електроніка та розробка програмного забезпечення. Однак у менших країнах ситуація дещо інша. Наприклад, у Норвегії, Ірландії та Греції на частку малих і середніх підприємств припадає до 50% загальних витрат на дослідження та розробки.

Варто зазначити, що великі корпорації мають значно більші можливості для залучення фінансування на НДДКР і комерціалізації отриманих результатів. Вони займають відносно вигіднішу позицію не лише завдяки значним власним ресурсам, а й завдяки доступу до ринків капіталу через банківське кредитування та випуск цінних паперів. Натомість інноваційним малим і середнім підприємствам часто бракує власного капіталу, і їм важко отримати вигідні умови фінансування від традиційних фінансових установ; банки зазвичай неохоче кредитують стартапи, посилаючись на високі ризики.

Проаналізуємо показник вітчизняних витрат на НДДКР. Інвестиції у високотехнологічне майбутнє, науки та інновації в Україні складають близько 0,4% ВВП, що майже в п'ятеро-шестеро менше за законодавчу норму у 1,7% ВВП, закладену законом «Про наукову та науково-технічну діяльність». За цим показником Ізраїль випереджає Україну в 14 разів, Японія – в 8,25 рази, США – в 8,75 рази, Китай – в 6 разів, ЄС – в 5,5 рази, Індія – в 1,6 рази [1; 4].

Аналіз тенденції до скорочення фінансування науково-дослідницької діяльності в Україні свідчить про одночасне зменшення чисельності персоналу, зайнятого у цій сфері. Ця тенденція супроводжується такими явищами, як зниження рівня визнання цінності науковців, відтік ключових кадрів, заходи з оптимізації витрат, а також послаблення інтересу та участі з боку вітчизняних наукових установ. Як наслідок, спостерігається зменшення кількості наукових проєктів, результатів досліджень та інноваційних рішень, а також відбувається скорочення обсягів нових знань, що генеруються в економіці. Дані процеси стримують економічний розвиток країни, зокрема в галузі технологічних інновацій, і послаблюють її конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Однак, є сфери, де Україна скорочує розрив або має переваги. Так, завдяки розвитку державних цифрових сервісів, як «Дія», поширеності безготівкових розрахунків та швидкісного інтернету Україна випереджає Німеччину та Італію в ЄС за нагальністю впровадження регуляторних та банківських технологій. У сфері розробки, реального бойового тестування та масштабування БПЛА, систем РЕБ/РЕР та автоматизованих систем управління бою Україна є одним із світових лідерів, випереджаючи більшість країн ЄС за швидкістю інноваційного циклу. У запровадженні агропромислових технологій та експорті біоресурсів Україна співвідносна з провідними експортерами світу за ефективністю використання орних земель та рівнями залучення точного землеробства великими холдингами.

Інформаційні джерела:

1. Андросова Т. В., Кулініч О. А. Інститути інноваційного розвитку як чинник конкурентних переваг країни. – 2024. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-56-62

2. Global R&D Funding Forecast. URL: https://forecast.rdworldonline.com/productcategory/globalrdfundingforecast/#:~:text=2025%20Global%20R%26D%20Funding%20Forecast.%20The%20question,with%20a%20full%20crossover%20expected%20by%202026

3. Кулініч О. А., Котко Я. М., Андросова Т. В., Пешенко А. А. Варіативність підходів до фіскальної політики в зарубіжних країнах. – 2024. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.01.11.2024.020

4. Офіційні статистичні дані, економічні показники та звітність. URL: www.ukrstat.gov.ua

ДІАГНОСТИКА РИЗИКУ НЕПРОПОРЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА: ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХІД

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

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою мінливістю ринкового середовища та посиленням невизначеності. За таких умов збільшення обсягів реалізації не завжди супроводжується відповідним покращенням фінансових результатів. Підприємство може нарощувати дохід та активи, водночас стикатися зі зниженням рентабельності, дефіцитом найбільш ліквідних ресурсів і погіршенням ефективності використання капіталу. Це обумовлює необхідність оцінювання не лише масштабів зростання, а й його фінансової результативності.

З метою обґрунтування аналітичного підходу до виявлення ризику непропорційного зростання підприємства нами було проведено оцінювання фінансового стану ТОВ «ХАДО» на основі його фінансової звітності за 2021–2025 роки.

За результатами дослідження було визначене суттєве розширення масштабів діяльності підприємства. Так, у 2021–2025 рр. чистий дохід збільшився зі 135,174 млн. грн. до 259,502 млн. грн., або на 92,0 %, а активи – з 216,844 млн. грн. до 394,470 млн. грн., або на 81,9 %. Водночас динаміка чистого прибутку була менш стабільною. У 2025 р. за зростання чистого доходу на 23,9 % чистий прибуток скоротився на 4,3 % – з 8,735 млн. грн. до 8,357 млн. грн. Як бачимо, розширення діяльності перестало супроводжуватися відповідним приростом кінцевого фінансового результату.

Комплексне оцінювання ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості дозволило встановити різноспрямованість змін фінансового стану підприємства. А саме, - було встановлено, що фінансовий стан підприємства не може оцінюватися лише за динамікою доходу або активів. Так, позитивні зміни спостерігаються у структурі капіталу: коефіцієнт автономії зріс з 0,438 до 0,615, а коефіцієнт боргового навантаження скоротився з 1,283 до 0,625. Отже, залежність від зовнішніх джерел фінансування зменшилася, а борговий ризик у 2025 р. не є домінуючим.

Водночас покращення поточної ліквідності з 1,76 до 2,59 супроводжувалося зниженням абсолютної ліквідності з 0,039 до 0,011. Грошові кошти та їх еквіваленти скоротилися з 5,851 млн. грн. у 2022 р. до 1,663 млн. грн. у 2025 р. Це свідчить про поєднання достатнього загального обсягу оборотних активів з обмеженим обсягом ресурсів, які можуть бути негайно використані для виконання поточних зобов’язань.

Найбільш виражені ризикові тенденції встановлені у сфері прибутковості. У 2025 р. рентабельність продажів знизилася з 4,17 % до 3,22 %, а рентабельність активів – з 2,57 % до 2,12 %. Таким чином, збільшення обсягів

реалізації та активів відбувалося на тлі погіршення ефективності їх трансформації у чистий фінансовий результат.

Для поглибленої оцінки нами був проведений кореляційний аналіз за 2020–2025 рр. В ході аналізу було визначено, що найтісніший прямий зв'язок існує між чистим доходом та активами (r = 0,968). Високими є також коефіцієнти кореляції між чистим доходом і чистим прибутком (r = 0,911), активами та чистим прибутком (r = 0,865).

Особливого значення, на нашу думку, набуває відхилення, сформоване у 2025 р.: за наявності загального тісного зв'язку між доходом і прибутком їх річна динаміка стала різноспрямованою. Для встановлення факторів такої ситуації проведено факторний аналіз на основі залежності (1):

$$ЧП = ЧД \times РП, \quad (1)$$

де ЧП — чистий прибуток; ЧД — чистий дохід; РП — рентабельність продажів.

За результатами аналізу маємо:

$$\Delta ЧП(ЧД) = (259,502 – 209,484) \times 0,0416977 = +2,086 \text{ млн грн};$$
$$\Delta ЧП(РП) = 259,502 \times (0,032204 – 0,041698) = –2,464 \text{ млн грн}.$$

Як бачимо, збільшення чистого доходу за умови збереження рентабельності продажів на рівні 2024 р. мало забезпечити близько 2,086 млн. грн. додаткового чистого прибутку. Проте негативний вплив зниження рентабельності продажів становив близько 2,464 млн. грн., що повністю нейтралізувало позитивний ефект розширення реалізації. Підсумкова зміна чистого прибутку становила –0,378 млн грн.

Для кількісної діагностики такої ситуації нами запропоновано використовувати показник розрив ефективності зростання, який характеризує розрив між темпами приросту чистого прибутку та чистого доходу (2):

$$РЕЗ = Тпр(ЧП) – Тпр(ЧД)$$

Де РЕЗ — розрив ефективності зростання; Тпр(ЧП) — темп приросту чистого прибутку; Тпр(ЧД) — темп приросту чистого доходу.

За результатами аналізу маємо:

$$РЕЗ = –4,3 – 23,9 = –28,2 \text{ в.п.}$$

Від'ємне значення розриву ефективності зростання свідчить про відставання динаміки чистого прибутку від динаміки доходу. Чим більшим є такий від'ємний розрив, тим сильніше проявляється непропорційність між розширенням масштабів діяльності та його фінансовою результативністю. Тому вважаємо, що цей показник доцільно використовувати як додатковий індикатор раннього виявлення ризику непропорційного зростання.

За результатами дослідження встановлено поєднання позитивних структурних змін та локальних ризикових тенденцій. Зростання доходу, активів і власного капіталу, підвищення автономії та зменшення боргового навантаження свідчать про розширення діяльності та зміцнення фінансової незалежності. Водночас зниження абсолютної ліквідності, рентабельності продажів і рентабельності активів та формування від'ємного розриву ефективності зростання вказують на ризик погіршення фінансової результативності такого зростання.

Підсумовуючи відзначимо: зростання підприємства доцільно оцінювати не лише за темпами збільшення доходу та активів, а й за здатністю цього зростання генерувати відповідний приріст прибутку. Поєднання коефіцієнтного, кореляційного та факторного аналізу з оцінюванням розриву ефективності зростання дозволяє виявити ситуацію, коли кількісне розширення діяльності починає випереджати зростання її фінансової результативності, та може бути використане у системі раннього попередження фінансових ризиків підприємства.

ЦИФРОВА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЯК ІНФРАСТРУКТУРНА ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ДИСТАНЦІЙНИХ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Луценко В. В., здоб. ступ. PhD
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Цифрова трансформація банківського обслуговування передбачає перенесення дедалі більшої кількості операцій у дистанційні канали, що робить надійну електронну ідентифікацію базовою умовою доступу до фінансових послуг. Цифрова ідентифікація дає змогу підтвердити особу клієнта без фізичної присутності у відділенні та створює основу для дистанційного відкриття рахунків, укладення договорів, отримання кредитних і платіжних послуг. Міжнародні дослідження розглядають цифрову ідентичність як один із ключових елементів цифрової фінансової інфраструктури, що здатний одночасно знижувати витрати на ідентифікацію та розширювати фінансову інклюзію [3; 4].

В Україні центральним елементом такої інфраструктури є Система BankID НБУ, яка забезпечує передавання ідентифікаційних даних користувача від банку-ідентифікатора до надавача послуги за його згодою. За підсумками 2025 р. через систему здійснено 109,4 млн успішних електронних ідентифікацій, що на 25 % більше, ніж у 2024 р. На початку 2026 р. до BankID НБУ було підключено 39 банків-ідентифікаторів та 112 надавачів послуг [1]. Такі показники свідчать, що цифрова ідентифікація вже стала інфраструктурою масового використання, а не окремим технологічним сервісом.

Структура використання BankID водночас демонструє резерв для подальшого розвитку приватних цифрових сервісів. Із 109,4 млн успішних ідентифікацій у 2025 р. 6,5 млн припадали на комерційних абонентів, а 102,9 млн – на некомерційних [1]. Отже, частка комерційного використання становила близько 5,9 %, а середня кількість успішних ідентифікацій у системі загалом – майже 300 тис. на добу. При цьому кількість комерційних ідентифікацій за рік зросла на 12 %. Таке співвідношення не свідчить про низьку роль системи для фінансового сектору, однак указує на значний потенціал ширшої інтеграції цифрової ідентифікації у банківські, страхові та інші приватні фінансові послуги.

Для банків цифрова ідентифікація змінює модель взаємодії з клієнтом. По-перше, вона зменшує залежність від фізичної мережі відділень та скорочує операційні витрати на первинне обслуговування. По-друге, спрощення дистанційного онбордингу знижує бар'єри переходу між надавачами послуг і посилює конкуренцію за якість цифрового сервісу. По-третє, стандартизована ідентифікаційна інфраструктура створює умови для швидшої інтеграції банківських послуг у зовнішні цифрові платформи та екосистеми.

Важливим напрямом розвитку є зближення української системи електронної ідентифікації з європейським регуляторним середовищем. У січні 2026 р. НБУ оновив Положення про Систему BankID з метою його приведення у відповідність до Закону України про електронну ідентифікацію та Регламенту ЄС eIDAS. Передбачене нормативне оформлення елементів схеми електронної ідентифікації має сприяти підвищенню надійності, безпеки та майбутній реєстрації BankID НБУ як схеми із середнім рівнем довіри [2].

Поряд із перевагами поширення цифрової ідентифікації посилює вимоги до захисту персональних даних, кіберстійкості та управління ризиками неправомірного доступу. Для фінансового сектору критичним є баланс між простотою дистанційного обслуговування та належною процедурою customer due diligence. Саме тому міжнародні підходи наголошують, що ефективність цифрової ідентифікації залежить не лише від технології, а й від правової визначеності, надійності даних, приватності та доступності системи для різних груп користувачів [3; 4].

Отже, цифрова ідентифікація є інфраструктурною передумовою подальшої трансформації банківського обслуговування в Україні. Масштаби використання BankID НБУ підтверджують сформований попит на дистанційне підтвердження особи, тоді як відносно невисока частка комерційних ідентифікацій указує на потенціал подальшого розвитку. Поглиблення інтеграції цифрової ідентифікації у фінансові продукти здатне зменшувати операційні витрати, посилювати конкуренцію та розширювати дистанційний доступ до банківських послуг. Водночас економічний ефект такої інфраструктури залежатиме від здатності поєднати простоту клієнтського шляху з високим рівнем захисту даних, сумісністю систем та довірою користувачів.

Інформаційні джерела:

1. Національний банк України. Система BankID НБУ у 2025 році: зростає попит та довіра користувачів. 03.02.2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/sistema-bankid-nbu-u-2025-rotsi-zrostaye-popit-ta-dovira-koristuvachiv.
2. Національний банк України. Оновлено Положення про Систему BankID НБУ. 09.01.2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-polojennya-pro-sistemu-bankid-nbu.
3. Montes F. F., Appaya S. Digital ID to Enhance Financial Inclusion: A Toolkit for Regulatory Authorities. World Bank Group. 2022.
4. World Bank Group. G20 Digital Identity Onboarding. Washington, D.C.: World Bank Group, 2018.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ БОРГОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПОЗИКОВИМ КАПІТАЛОМ

Малій О.Г., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Трансформація сучасного ринкового середовища, висока волатильність відсоткових ставок та макроекономічна невизначеність висувають підвищені вимоги до якості фінансового менеджменту на мікрорівні. Одним із центральних завдань стратегічного управління фінансами є формування раціональної структури капіталу, здатної забезпечити максимізацію ринкової вартості підприємства за одночасного контролю ризиків втрати платоспроможності. Використання позикового капіталу становить важливий стимул інвестиційного розвитку та підвищення рентабельності власного капіталу внаслідок дії ефекту фінансового важеля. Водночас зростання боргового тягаря об’єктивно зумовлює підвищення премії за фінансовий ризик, зростання витрат на обслуговування зобов’язань і наближення загрози технічного або повного дефолту. У зв’язку з цим превентивне визначення боргової спроможності стає фундаментальною аналітичною основою для реалізації безпечної боргової політики.

У сучасній фінансовій теорії категорія «боргова спроможність» розглядається як максимальний обсяг зобов'язань, який суб’єкт господарювання спроможний прийняти, продуктивно інвестувати та безперебійно обслуговувати протягом усього періоду запозичення за рахунок операційної діяльності, не порушуючи рівноваги ліквідності й не зазнаючи загрози фінансової дестабілізації [1; 2; 4]. Важливо здійснювати чітке розмежування між поняттями «кредитоспроможність» та «боргова спроможність». Кредитоспроможність є категорією зовнішнього фінансового аналізу, яка відображає оцінку потенційного позичальника з позиції фінансово-кредитної установи крізь призму достатності ліквідності, ретроспективної прибутковості та наявності забезпечення. На противагу цьому, боргова спроможність репрезентує ендогенний вектор

управлінського контролю, що інтегрує стратегічні цілі бізнесу, гнучкість операційної моделі, чутливість бізнес-процесів до галузевих шоків та динаміку формування вільних грошових еквівалентів у довгостроковій перспективі.

Формування меж боргової спроможності зумовлене дією сукупності фундаментальних чинників. Визначальну роль серед них відіграє характер формування операційного прибутку: бізнес-моделі зі значною часткою постійних витрат мають високу величину операційного важеля, що за умови незначного спаду продажів призводить до непропорційного падіння прибутку до вирахування відсотків і податків, істотно звужуючи граничну межу безпечного боргу. На противагу цьому суб'єкти господарювання з високою передбачуваністю операційного грошового потоку та низькою волатильністю маржинальності володіють значно ширшим діапазоном запозичень. Додатковими детермінантами виступають ліквідність активів, якість нематеріальних активів, ринкова позиція компанії, а також доступність зовнішніх джерел рефінансування за умов погіршення умов ліквідності на ринку капіталу.

Традиційна практика вітчизняного аналізу тривалий час базувалася на статичних коефіцієнтах фінансової структури, таких як співвідношення позикових і власних коштів, коефіцієнт автономії або співвідношення боргу до активів. Проте сучасна фінансова наука переконливо доводить обмеженість виключно балансового підходу. Балансова вартість активів часто суттєво відхиляється від їхньої ринкової ліквідаційної вартості, а наявність капіталу не гарантує синхронізованої наявності ліквідних коштів в момент настання строків платежів за позиками [3]. Зобов'язання за боргом погашаються виключно реальними грошовими коштами, а не обліковим прибутком чи балансовими активами.

У зв'язку з цим методологічний акцент переноситься у площину динамічного аналізу грошових потоків. Базовим індикатором боргового навантаження у міжнародній практиці виступає відношення чистого боргу до показника операційного прибутку до вирахування амортизації, податків і відсотків. Цей коефіцієнт дає змогу оцінити умовний період, необхідний компанії для повного розрахунку за чистими зобов'язаннями за умови спрямування всього операційного грошового результату виключно на погашення боргу.

Для оцінки безпосередньої поточної спроможності суб'єкта виконувати фінансові зобов'язання застосовуються коефіцієнт покриття відсотків та коефіцієнт покриття виплат за обслуговування боргу [1; 5]. Якщо показник покриття відсотків, що розраховується як відношення прибутку до сплати податків і відсотків до відсоткових витрат, фокусується лише на вартості обслуговування капіталу, то коефіцієнт покриття виплат за обслуговування боргу має всеосяжний характер. Він зіставляє грошовий потік, доступний для обслуговування боргу, із сумою регулярних виплат як за відсотками, так і за основною сумою боргу (тілом кредиту) у відповідному плановому періоді. Зниження індикатора коефіцієнта покриття виплат за обслуговування боргу нижче критичного рівня (зазвичай 1,2–1,3) свідчить про вичерпання боргової спроможності підприємства та перехід у стан потенційного касового розриву.

Повноцінне визначення боргової спроможності неможливе без проведення

стрес-тестування грошових потоків. Використання методів імітаційного моделювання (зокрема методу Монте-Карло) та сценарного аналізу дозволяє змоделювати поведінку фінансової моделі підприємства за умов комбінованих шоків: одночасного спаду попиту, затримки дебіторської заборгованості, знецінення національної валюти (за наявності валютного боргу) та зростання вартості рефінансування. Боргова спроможність у такому контексті визначається як такий обсяг позикового фінансування, за якого навіть в межах песимістичного сценарного стрес-тесту компанія демонструє достатній коефіцієнт покриття виплат без потреби у вимушеному розпродажу виробничих активів.

Формалізація процедури оцінки боргової спроможності дозволяє оптимізувати управлінські процеси у кількох фундаментальних напрямах:

По-перше, досягається оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації середньозваженої вартості капіталу. Включення позикового капіталу завдяки ефекту податкового щита знижує загальну вартість залучених ресурсів, однак нарощування частки боргу понад об'єктивну спроможність компанії призводить до нелінійного зростання вартості як боргового, так і власного капіталу через вимоги інвесторів щодо компенсації фінансового ризику. Розрахунок боргової спроможності встановлює межу, за якою подальша емісія боргу починає руйнувати вартість компанії.

По-друге, визначення цієї межі забезпечує ефективне структурування боргового портфеля. Менеджмент отримує інструмент для коректного вибору строковості зобов'язань, що унеможливлює виникнення ситуацій, коли довгострокові інвестиційні проєкти фінансуються за рахунок короткострокових позик, що провокує хронічний ризик рефінансування.

По-третє, формується так званий борговий буфер або запас фінансової міцності. Раціональна політика запозичень передбачає залучення фінансування не на повну величину виявленої боргової спроможності, а з утриманням резерву (як правило, на рівні 15–25% від розрахункового максимуму). Цей запас виконує амортизаційну функцію у разі виникнення системних криз, а також гарантує оперативний доступ до капіталу для реалізації вигідних інвестиційних можливостей чи злиттів і поглинань без тривалої реструктуризації балансу.

Боргова спроможність підприємства є складною динамічною категорією, яка виступає дієвим аналітичним бар’єром здатним запобігти неконтрольованому кредитному залученню та ключовим чинником забезпечення фінансової рівноваги.

Еволюція концепцій управління капіталом вимагає рішучої відмови від домінування статичних балансових коефіцієнтів на користь динамічного прогнозування грошових потоків, метрик відношення чистого боргу до показника операційного прибутку до вирахування амортизації, податків і відсотків, коефіцієнту покриття виплат за обслуговування боргу та системного стрес-тестування. Лише інтеграція показників покриття боргу вільними грошовими потоками дозволяє встановити реальний, економічно обґрунтований ліміт позикового капіталу, зберегти фінансову незалежність підприємства та максимізувати його довгострокову фундаментальну вартість.

Інформаційні джерела:

1. Брігхем Є. Ф., Ерхардт М. Р. Фінансовий менеджмент: теорія і практика. Київ: Знання, 2018. 860 с.
2. 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.
3. Lysak H., Morozova H, Gorokh O., Maliy O., Nesterenko I. The system of financial control in the management of a small business enterprise: methods and tools of implementation. *Review of Economics and Finance,* 2022, 20, 1034-1041.
4. Myers S. C. The Capital Structure Puzzle. *The Journal of Finance.* 1984. Vol. 39, No. 3. P. 575–592.
5. Modigliani F., Miller M. H. Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction. *The American Economic Review.* 1963. Vol. 53, No. 3. P. 433–443.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Малій О.Г., канд. екон. наук, доц.
Конон А.П., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Аграрний сектор традиційно виступає одним із ключових драйверів експортного потенціалу, валютних надходжень та продовольчої безпеки України. Проте тривала військова агресія істотно деформувала макроекономічне середовище, зумовивши непередбачувані шоки пропозиції та попиту, фізичну втрату земельних банків і виробничих потужностей, руйнування логістичних ланцюгів та зростання вартості матеріально-технічних ресурсів. За цих умов класичні парадигми корпоративних фінансів (зокрема теореми Модільяні-Міллера чи компромісні теорії структури капіталу) потребують суттєвого переосмислення.

Управління структурою капіталу агропідприємств в умовах воєнного стану перестає бути суто розрахунковою задачею мінімізації середньозваженої вартості капіталу (WACC); воно трансформується у стратегію виживання та забезпечення безперервності операційного циклу.

Формування капіталу в агробізнесі завжди характеризувалося галузевою специфікою: сезонністю операційного циклу, залежністю від природно-кліматичних факторів, повільним обігом основного капіталу та високою капіталомісткістю. Воєнний стан наклав на ці особливості додаткові екстремальні екзогенні обмеження:

1. Мінування полів, окупація територій, знищення елеваторів, зрошувальних систем, сільськогосподарської техніки та крадіжки врожаїв призвели до масового списання активів, що напряму зменшило власний капітал аграріїв через фіксацію надзвичайних збитків.
2. Комерційні банки суттєво підвищили ризик-премії, водночас

ліквідність традиційних аграрних застав (майбутній урожай, техніка, біологічні активи, земельні ділянки в зонах підвищеного ризику) значно знизилася в оцінці кредитних установ.

3. Ускладнення портової та залізничної логістики спричинило затримки експортної реалізації продукції, призводячи до «заморожування» оборотного капіталу в надлишкових залишках готової продукції на складах.

4. Попри стимулюючі кроки регулятора, ринкові відсоткові ставки залишаються обтяжливими для суб'єктів без доступу до пільгових програм.

Ефект фінансового важеля (диференціал левериджу) в умовах війни часто набуває від'ємного значення, якщо підприємство залучає ресурси на стандартних комерційних умовах [1; 2]:

$$\mathbf{DFL} = (1 - T) \times (\mathbf{ROA} - r) \times \frac{D}{E}$$

де T – ставка податку на прибуток, $\mathbf{ROA}$ – економічна рентабельність активів, r – середня ставка за позиковим капіталом, D – позиковий капітал, E – власний капітал.

Коли рентабельність активів падає нижче вартості запозичень ($ROA < r$), кожен додатковий відсоток залученого боргу прискорює втрату рентабельності власного капіталу, підштовхуючи суб'єкт господарювання до технічного дефолту. Тому більшість невеликих і середніх господарств змушені переходити на захисну (консервативну) модель формування капіталу, спираючись насамперед на власні накопичення, реінвестиції та товарний кредит від постачальників насіння, паливно-мастильних матеріалів та ін.

Таблиця 1 – **Порівняльний аналіз параметрів структури капіталу агропідприємств у довоєнний період та в умовах воєнного стану**

Параметр структури	Довоєнний стан	Воєнний стан
Домінантна модель фінансування	Помірна / Агресивна (висока частка банківських кредитів під поповнення обігових коштів)	Консервативна (максимізація власного капіталу або пільгове державне плече)
Ключовий фактор оптимізації	Мінімізація WACC, максимізація прибутковості на акцію/частку	Забезпечення абсолютної ліквідності та безперервності польових робіт
Роль комерційного кредиту	Доповнення до банківського кредитування	Один із головних інструментів фінансування посівної кампанії (товарні розстрочки)
Цільове значення співвідношення позикового та власного капіталу	0,8 – 1,2 (залежно від спеціалізації)	Менше 0,5 для незахищеного комерційного боргу; до 1,0 виключно за пільговими ставками

Джерело: *складено автором.*

В умовах обмеженості стандартного банківського кредитування оптимізація капіталу реалізується через комбінацію нетрадиційних та антикризових інструментів [3]:

1. Державні та міжнародні пільгові механізми. Ключовим фактором підтримки прийнятної вартості позикового капіталу виступає державна програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка дозволяє утримувати вартість боргу (r) на штучно зниженому рівні, забезпечуючи додатний диференціал фінансового левериджу. Додатковим драйвером стають державні портфельні гарантії, які покривають до 80% заставних ризиків перед фінансовими установами.

2. Аграрні розписки та цифрові інструменти. З огляду на ускладнення з майновими заставами важливу роль відіграють традиційні та електронні аграрні розписки. Цей інструмент дозволяє монетизувати майбутній урожай без надмірного бюрократичного навантаження, слугуючи гнучким інструментом балансування строкової структури короткострокових зобов'язань.

3. Інтегроване управління оборотним капіталом. Оптимізація капіталу неможлива без внутрішніх резервів [4]. Підприємства скорочують операційний цикл шляхом:

- перегляду політики створення резервів пального та добрив;
- використання форвардних контрактів із міжнародними зернотрейдерами з опціями попереднього фінансування;
- оптимізації дебіторської заборгованості шляхом переходу на дисконтні системи за швидку оплату.

4. Безповоротна грантова допомога та змішане фінансування. Залучення грантів від урядових програм (наприклад, «єРобота» на розвиток садівництва, теплиць та переробки), а також від міжнародних організацій (FAO, USAID АГРО) дозволяє нарощувати капітал без генерування процентних боргових зобов'язань. Ці кошти капіталізуються у складі додаткового капіталу, покращуючи показники платоспроможності.

Висновки. Оптимізація структури капіталу аграрних підприємств в умовах воєнного стану зазнала зсуву цільових орієнтирів: пріоритет змістився з максимізації чистого прибутку на мінімізацію ризику неплатоспроможності та збереження операційної дієздатності бізнесу.

В умовах звуження комерційного кредитування та зростання операційних ризиків оптимальною для більшості агровиробників є консервативна структура капіталу з високою часткою власних джерел фінансування або структурованого боргу, підтримуваного державними субсидіями й гарантіями.

Подальший розвиток фінансової архітектури агросектору вимагає диверсифікації джерел капіталу за рахунок впровадження нових механізмів страхування воєнних ризиків, розширення використання цифрових аграрних розписок та залучення інвестицій у глибоку переробку сільськогосподарської продукції, що дозволяє створювати вищу додану вартість всередині країни.

Інформаційні джерела:

1. Азаренкова Г. М., Головко О. Г. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ :

Знання, 2018. 399 с.

2. Брігхем Є. Ф., Ерхардт М. Р. Фінансовий менеджмент: теорія і практика. Київ: Знання, 2018. 860 с.

3. 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). URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-08-02

4. Ставерська Т.О. Експрес-оцінювання в системі моніторингу фінансової безпеки торговельної галузі. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво.* 2018. № 2 (101). С. 98–103.

5. Mandych O., Makohon V., Staverska T., Maliy O., Bershadska K. Information technology of adaptive budgeting under liquidity risk. *Conference proceedings of the VIII International Scientific-Practical Conference "Information Technology for Education, Science and Technics" (ITEST-2026),* (*Cherkasy, June 24-25, 2026).* Cherkasy: ChSTU, 2026. C.489-492. URL: https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/9957

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Мандич О.В., д-р екон. наук, проф.
Державний біотехнологічний університет

Підприємства формують систему управління фінансовою активністю таким чином, щоб більшою мірою зосередитись на напрямах, які дозволятимуть створювати конкурентні переваги. Одним з таких напрямів можна визначити цифрову трансформацію та адаптацію фінансових систем управління відповідно до вимог сьогодення. Значна увага, наразі, приділяється питанням цифровізації, проте існуючі наративи представляють загальні концепції, якими підприємства можуть користуватись із власне виокремленням тих компонентів, елементів та інструментів, які є можливими для залучення саме в їх системи. Останнє вимагає пошуку набору інструментів, який потрібно формувати не лише з розумінням теоретичного базису для різних фінансових процесів, а й, головне, із залученням практикоорієнтованої методології цифровізації системи управління підприємства.

Такий формат передбачає розширення теоретичної підготовки до цифрової трансформації, створення практичних засад та етапів поступового запровадження цифрових технологій та відповідних інструментів у діяльність, проведення аналітики отриманих та перспективних результатів подальшої цифровізації бізнес-процесів, а також визначення загальної ефективності запроваджених цифрових рішень з понесеними витратами. Така система враховує основні проблемні аспекти, з якими стикаються підприємства в реальних умовах. Крім того, важливо розуміти, що дана спрощена модель має будуватись для кожного підприємства окремо, повністю враховувати всі умови та вимоги, які ставлять перед собою для цифрової трансформації. Слід звернути увагу, що цифровізація фінансових систем управління не має передбачати

реалізацію загальної мети – повна цифровізація бізнес-процесів, а це має бути система, яка вирішуватиме окремі важливі питання, що дійсно впливають на результативність діяльності підприємства. Так, наприклад, метою оптимізації фінансової системи підприємства є посилення ринкових позицій. Таким чином, не є необхідним створення складної цифрової платформи для поєднання всіх процесів, а лише важливо цифровізувати аналітичні матеріали, які допомагатимуть проводити більш якісний аналіз ринкової ситуації, створювати напрями для покращення ринкової активності, впливати на складові при формуванні ринкових факторів успіху та ключових компетентностей підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загалом, особливостями є не запровадження всіх цифрових технологій та, власне, цифровізація, а формування виокремленого напряму, який найбільш результативно допоможе підприємству використовувати цифрові інструменти. Цифрова трансформація передбачає цілеспрямованість, комплексність, адаптивність та стратегування. Це означає, що важливо зосереджувати увагу не на отриманні короткострокових цифрових результатів, а будувати цифрову систему підприємства, яка дозволить працювати в довгостроковій перспективі.

ТОКЕНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ АКТИВІВ ЯК МЕХАНІЗМ ІНТЕГРАЦІЇ ТРАДИЦІЙНОГО ФІНАНСОВОГО РИНКУ ТА РИНКУ КРИПТОАКТИВІВ

Мартишко Д.І., асист.
Державний біотехнологічний університет

Сучасний розвиток фінансових ринків супроводжується переходом від цифровізації окремих операцій до зміни технологій випуску, обліку та обігу фінансових активів. Одним із проявів цього процесу є токенізація — цифрове представлення активу або пов’язаних із ним прав із використанням технології розподіленого реєстру. Її економічне значення полягає у можливості поєднання інструментів традиційного фінансового ринку з технологічними рішеннями, що застосовуються на ринку криптоактивів.

Метою дослідження є визначення механізмів інтеграції традиційного фінансового ринку та ринку криптоактивів на основі токенізації, а також обґрунтування її потенційного впливу на мобілізацію капіталу, ліквідність, фінансове посередництво та ризики інвесторів.

За результатами аналізу думок науковців ми прийшли до висновку що токенізацію слід розглядати не як створення нового виду капіталу, а як зміну способу фіксації та передачі фінансових прав. Економічна природа токенізованого інструменту повинна визначатися передусім змістом вимог його власника, характером грошових потоків і відповідальністю зобов’язаної

сторони. Зокрема, токенізована облігація зберігає боргову природу, якщо її власник має юридично забезпечене право вимоги до емітента.

В ході дослідження нами були визначені чотири основні напрями впливу токенізації на функціонування фінансового ринку.

Першим напрямом впливу токенізації є трансформація механізму залучення інвестиційного капіталу. Цифрове представлення фінансових прав створює передумови для автоматизації реєстрації операцій, дроблення інвестиційних позицій і зниження окремих трансакційних витрат. Водночас технологічна доступність не означає автоматичного розширення кола інвесторів: визначальними залишаються правовий статус інструменту, вимоги до його розміщення та захисту учасників.

Другий напрям пов'язаний із формуванням ліквідності. Токенізовані активи потенційно можуть обертатися на цифрових торговельних платформах із розширеним доступом до операцій. Проте можливість швидкої передачі токена не тотожна здатності продати актив без істотного впливу на його ціну. Реальна ліквідність залежить від глибини ринку, кількості активних учасників, величини спреду між цінами купівлі та продажу та стабільності попиту. Отже, токенізація є лише технологічною передумовою, а не гарантією ліквідності.

Третій напрям охоплює розрахункову інфраструктуру. Програмовані цифрові платформи можуть технологічно пов'язувати передачу фінансового активу з виконанням платіжного зобов'язання, зменшуючи окремі ризики неузгодженого виконання угод. Однак ефективність такого механізму залежить від якості розрахункового активу, юридичного визнання остаточності платежу та надійності інфраструктури. Використання смартконтракту саме по собі не усуває правових і операційних ризиків.

Четвертий напрям стосується зміни функцій фінансових посередників. Автоматизація обліку та виконання стандартизованих умов договорів може зменшувати потребу в ручному опрацюванні операцій. Водночас залишаються необхідними оцінювання кредитного й ринкового ризиків, перевірка прав на активи, зберігання ключів доступу, фінансовий моніторинг та вирішення спорів. Тому доцільно говорити про перерозподіл функцій посередництва, а не про повне витіснення банків, депозитаріїв або професійних учасників ринку.

На основі аналізу економічної природи цифрових активів, механізмів формування їхньої вартості та характеру прав власників нами були виокремлені три категорії: криптовалюти без вимоги до конкретного емітента, токени, вартість яких пов'язана із забезпечувальними активами, та токенізовані фінансові інструменти.

Для першої категорії характерна значна залежність вартості від ринкових очікувань; для другої — додаткове значення мають якість резервів та умови погашення; для третьої — права інвестора, пов'язані з базовим фінансовим інструментом. Така класифікація дозволяє уникнути ототожнення технологічної форми активу з його інвестиційною природою.

Вивчення Європейського підходу до регулювання криптоактивів показав, що він також ґрунтується на необхідності розмежування їхніх правових категорій. Спеціальні правила щодо ринків криптоактивів не підміняють регулювання тих

цифрових активів, які за своїми ознаками є фінансовими інструментами. Для України це означає важливість узгодженого розвитку правил ринку капіталу, цифрових активів, фінансового моніторингу та кібербезпеки.

Загальнюючи результати дослідження, пропонуємо оцінювати економічну доцільність токенізації за чотирма взаємопов'язаними критеріями: зниженням сукупних витрат на операції, фактичною ринковою ліквідністю, юридичною визначеністю прав інвестора та операційною стійкістю цифрової інфраструктури. Переваги за одним критерієм не можуть компенсувати критичні недоліки за іншими. Зокрема, прискорення переказу токена не забезпечує економічного ефекту, якщо інвестор не має надійного механізму реалізації своїх прав.

На нашу думку, токенізація фінансових активів може стати механізмом інституційно-технологічного зближення традиційного фінансового ринку та ринку криптоактивів. Її потенціал пов'язаний із модернізацією інфраструктури залучення й обігу капіталу, програмованістю окремих фінансових операцій і скороченням трансакційних витрат. Водночас реалізація цих переваг залежить від розвитку правового регулювання, ефективного управління ризиками та формування повноцінного вторинного ринку токенізованих інструментів.

РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ У ФОРМУВАННІ РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ

Мединська Т. В., д-р екон. наук, проф.
Львівський торговельно-економічний університет,
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України»

Перехід від індустріальної до цифрової економіки супроводжується докорінною трансформацією структури суспільного багатства та джерел формування доданої вартості. Якщо в середині XX століття домінуючими факторами виробництва були фізичний капітал (виробничі потужності, обладнання, матеріальні ресурси) та земля, то в сучасній ІТ-індустрії вирішальну роль відіграють знання, інтелектуальний капітал і права на об'єкти інтелектуальної власності (ІВ).

У науковому дискурсі інтелектуальна власність розглядається як самостійна, фундаментальна міждисциплінарна галузь юридичної та економічної науки, предметом якої є закономірності створення, правової охорони, управління, захисту й комерціалізації результатів творчої та інтелектуальної діяльності.

Відповідно до чинного законодавства України, зокрема Цивільного кодексу України (далі – ЦКУ), право інтелектуальної власності визначається як право особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності або на інший об'єкт права ІВ (ст. 418 ЦКУ) [1]. Базовий перелік таких об'єктів закріплено у

ст. 420 ЦКУ, що формує нормативно-правове підґрунтя для регулювання відносин у сферах авторського права, промислової власності та засобів індивідуалізації. Всі об'єкти ІВ поділяють на чотири основні категорії (рис. 1).

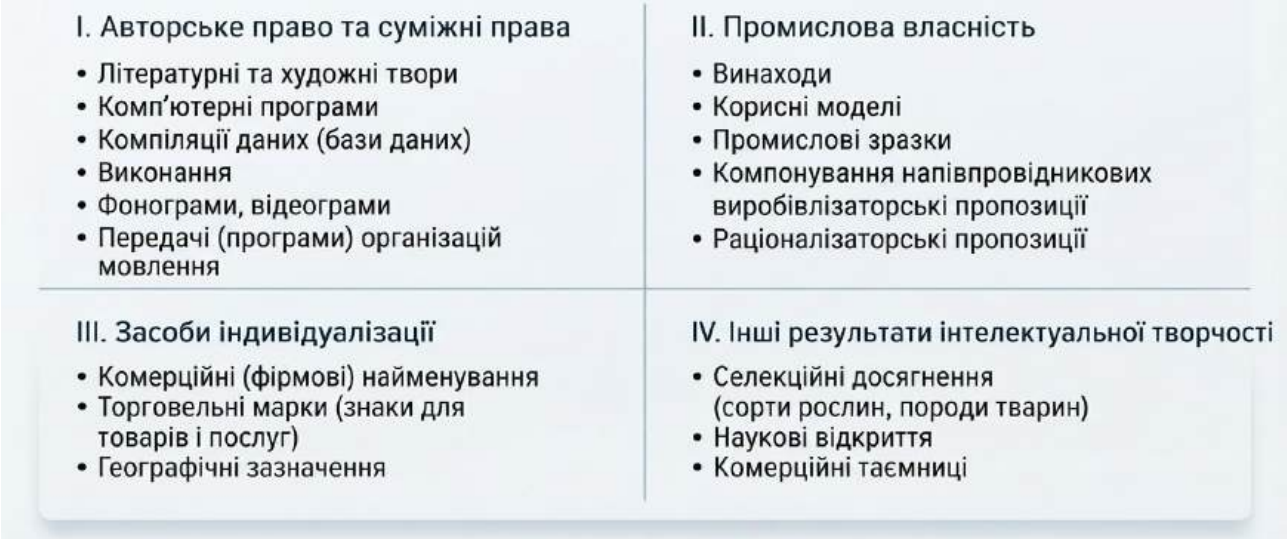

Рис. 1. Класифікація об'єктів права інтелектуальної власності згідно зі ст. 420 Цивільного кодексу України

Джерело: *побудовано автором за даними [1]*

З теоретичної точки зору, поняття «інтелектуальна власність» охоплює як нематеріальну субстанцію (ідеї, алгоритми, програмний код, винаходи), так і сукупність особистих немайнових і майнових прав, які виникають у їхніх творців та правовласників.

У фундаментальних дослідженнях Барух Лева [2] доведено, що нематеріальні активи є основними драйверами майбутніх грошових потоків і створення стійких конкурентних переваг. На відміну від фізичного капіталу, який піддається швидкому фізичному та моральному зносу, інтелектуальні активи мають здатність нарощувати ефективність завдяки ефекту масштабування.

Емпіричним підтвердженням цієї тенденції є результати багаторічних досліджень аналітичного агентства Ocean Tomo. Якщо у 1975 р. частка нематеріальних активів у загальній ринковій вартості корпорацій зі списку S&P 500 становила лише 17% (при 83% фізичного капіталу), то у 2020-2026 рр. цей показник перевищив 90% на користь нематеріальних активів [3].

У сучасній літературі це явище визначається як «економічна інверсія», за якої матеріально-технічна база ІТ-компанії (офісні приміщення, сервери, обчислювальна техніка) виконує виключно допоміжну роль, тоді як основну вартість бізнесу генерують права на програмне забезпечення, патенти, ноу-хау та комерційна таємниця.

Для оцінки процесів трансформації знань у ринкову вартість доцільно використовувати концепцію інтелектуального капіталу, розроблену Лейфом Едвінссоном та Майклом Мелоуном [4]. Відповідно до цієї концепції, інтелектуальний капітал охоплює три взаємопов'язані компоненти (рис. 1).

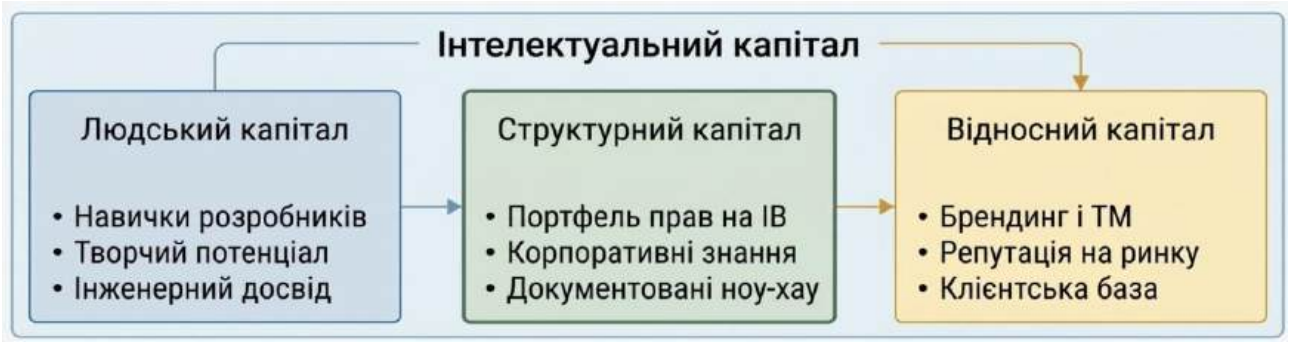

Рис. 2. Складові інтелектуального капіталу

Джерело: *побудовано автором за даними [4]*

- Людський капітал включає сукупність індивідуальних знань, професійних компетенцій, практичного досвіду та творчого потенціалу розробників, дата-саєнтистів і архітекторів програмних систем. Цей компонент є мобільним і невіддільним від його носіїв.
- Структурний капітал – це систематизовані знання, що залишаються в розпорядженні компанії після завершення робочого циклу (вихідний код, патенти, внутрішні регламенти розробки, комерційна таємниця).
- Відносний (клієнтський) капітал – це ринкова репутація, бренд компанії, захищений торговельними марками, характер взаємовідносин із контрагентами та мережеві ефекти.

Як зазначають Р. Лупак, Т. Мединська і А. Валентеєнко [5], в умовах глобалізаційних викликів та цифрової трансформації об’єкти інтелектуальної власності перетворюються на ключовий ендогенний ресурс, який визначає не лише поточну операційну ефективність, але й довгострокову міжнародну конкурентоспроможність підприємств та їхню спроможність залучати інвестиційні ресурси для сталого розвитку. Автори акцентують увагу на тому, що права на об'єкти ІВ виступають не просто юридичним інструментом захисту, а дієвим фінансовим активом, здатним залучати зовнішнє фінансування, виступати забезпеченням під час кредитування та забезпечувати конвертацію науково-технічних досягнень у високу ринкову капіталізацію підприємства.

Нематеріальні активи високотехнологічного сектора володіють низкою унікальних властивостей:

- Близька до нуля гранична вартість тиражування. Створення першого екземпляра складного програмного комплексу вимагає значних інвестицій у дослідження та розробку (R&D), проте тиражування додаткових копій або надання хмарного доступу не потребує пропорційних витрат матеріальних ресурсів.
- Мережеві екстерналії. Корисність цифрового продукту зростає експоненційно зі збільшенням кількості його користувачів (Закон Меткалфа), що сприяє формуванню природних монополій на базі платформних рішень.
- Високий ризик безповоротної втрати. Через специфіку цифрового середовища відсутність належної системи правового захисту ІВ може призвести

до миттєвої втрати ринкових позицій унаслідок несанкціонованого запозичення коду чи витоку інформації.

У структурі капіталу сучасних ІТ-компаній нематеріальні активи виконують стратегічні функції: формують ринкову капіталізацію та інвестиційну привабливість, створюють бар'єри для виходу конкурентів на ринок, забезпечують глобальну масштабованість бізнесу через механізми ліцензування, а також мінімізують ризики під час аудиторських перевірок (Due Diligence), венчурного фінансування, злиттів і поглинань.

Інформаційні джерела:

1. Цивільний кодекс України № 980-IV від 19.06.2003. URL: http://www.zakon.rada.gov.ua

2. Lev Baruch. Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. URL: https://www.brookings.edu/books/intangibles/

3. Ocean Tomo. Intangible Asset Market Value Study. URL: https://oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/

4. Edvinsson Leif, Malone Michael S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. URL: https://www.harpercollins.com/products/intellectual-capital-leif-edvinssonmichael-s-malone

5. Лупак Руслан, Мединська Тетяна, Валентеєнко Андрій. Інтелектуальна власність у системі фінансування сталого розвитку та забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств: галузевий аспект. Економічний дискурс. Міжнародний електронний науковий журнал. 2026. Вип. 1. С. 337-348.

ФІНАНСОВА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ В МЕХАНІЗМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Мільман Л. М., канд. екон. наук, доц.
Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету

Сталий розвиток підприємств агропродовольчого ринку в сучасних умовах дедалі менше може розглядатися виключно як забезпечення довгострокового економічного зростання або підтримання збалансованих фінансових показників. Воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів, інфляційні та валютні коливання, зростання вартості фінансових ресурсів, сезонність агровиробництва та посилення інвестиційної невизначеності формують середовище перманентних системних шоків. За таких умов передумовою сталого розвитку стає здатність підприємства поглинати негативні впливи, адаптувати рух фінансових ресурсів, відновлювати ключові функції та трансформувати фінансову модель відповідно до змінених параметрів зовнішнього середовища.

Така логіка зумовлює необхідність включення категорії фінансової резильєнтності до механізму забезпечення сталого розвитку підприємств. У сучасних дослідженнях резильєнтність трактується як динамічна спроможність економічної системи протистояти порушенням, адаптуватися до них і відновлювати функціонування [1; 2]. Для агропродовольчого ринку фінансова резильєнтність набуває особливого значення через поєднання високої капіталомісткості, сезонного характеру грошових потоків, залежності від кредитних ресурсів, природно-кліматичних чинників і зовнішніх ринків [3; 4].

Фінансову резильєнтність підприємства агропродовольчого ринку пропонується розглядати як інтегральну динамічну здатність формувати та мобілізувати фінансові резерви, адаптувати структуру і рух капіталу до системних та локальних шоків, забезпечувати безперервність критичних фінансових функцій, відновлювати фінансову спроможність і створювати інвестиційні передумови для трансформації бізнес-моделі.

На відміну від традиційного підходу до фінансової стійкості, який переважно фіксує стан підприємства на певний момент часу, концепція фінансової резильєнтності дає змогу досліджувати процес проходження підприємством різних фаз шокового впливу. Взаємозв'язок фінансової резильєнтності та сталого розвитку доцільно представити як послідовність:

системний шок → фінансова вразливість → поглинання впливу → адаптація фінансових потоків → відновлення фінансової спроможності → трансформація → формування нової траєкторії сталого розвитку.

Фінансова резильєнтність виконує сполучну функцію між короткостроковим антикризовим реагуванням і довгостроковим сталим розвитком. Її зміст не обмежується компенсацією збитків або підтриманням ліквідності під час кризи. Ключовим результатом є збереження спроможності підприємства до відтворення, інвестування та структурного оновлення після проходження шокового впливу.

У межах механізму забезпечення сталого розвитку підприємств агропродовольчого ринку доцільно виокремити три взаємопов'язані виміри фінансової резильєнтності.

Перший - амортизаційно-буферний вимір, що характеризує спроможність підприємства поглинати первинний фінансовий вплив шоку. Його основою є достатність власного капіталу, ліквідних резервів, запасу фінансової міцності, можливостей покриття непередбачених втрат і захищеності активів. Функціональне призначення цього виміру полягає у недопущенні трансформації зовнішнього шоку в критичну втрату платоспроможності.

Другий - фінансово-циклічний вимір, який відображає здатність підприємства оперативно адаптувати рух грошових потоків до змін операційного середовища та сезонності агровиробництва. Його реалізація передбачає синхронізацію надходжень і виплат, управління оборотним капіталом, реструктуризацію фінансових зобов'язань, маневрування джерелами фінансування та підтримання безперервності виробничо-фінансового циклу.

Третій - трансформаційно-інвестиційний вимір, що характеризує здатність підприємства не лише повернутися до попереднього фінансового

стану, а й використати кризові зміни для модернізації. Його зміст охоплює формування інвестиційного потенціалу, реінвестування фінансових результатів, диверсифікацію джерел фінансування, оновлення активів та структурну трансформацію бізнес-моделі. Саме цей вимір формує безпосередній зв'язок між фінансовою резильєнтністю та довгостроковим сталим розвитком.

Зазначені виміри не можуть оцінюватися ізольовано. Значний обсяг фінансових резервів сам по собі не гарантує резильєнтності, якщо підприємство не здатне адаптувати грошові потоки до шокових змін. Так само короткострокове відновлення ліквідності не створює передумов сталого розвитку за відсутності інвестиційної спроможності та можливостей структурної модернізації. Тому фінансову резильєнтність доцільно оцінювати у багатовимірному діагностичному просторі, який інтегрує буферну захищеність, адаптивність фінансового циклу та трансформаційний потенціал.

Відповідний підхід створює підґрунтя для переходу від реактивного антикризового управління до випереджувального управління фінансовими ресурсами. На першому етапі здійснюється ідентифікація та стандартизація індикаторів за визначеними вимірами; на другому - розрахунок локальних оцінок амортизаційного, фінансово-циклічного і трансформаційного потенціалу; на третьому - інтеграція результатів у єдину багатокритеріальну оцінку; на четвертому - ідентифікація рівня фінансової резильєнтності та формування адресних управлінських рішень. Такий алгоритм пов'язує діагностику фінансового стану з конкретними превентивними, адаптивними та трансформаційними заходами.

Управлінське значення запропонованого підходу полягає в тому, що об'єктом управління стає не статичний рівень окремих фінансових коефіцієнтів, а траєкторія фінансової спроможності підприємства у процесі проходження системного шоку. Для підприємств із недостатнім амортизаційним потенціалом пріоритетними є формування резервів і оптимізація структури капіталу; за низької фінансово-циклічної адаптивності - синхронізація грошових потоків та розширення доступу до гнучкого фінансування; за недостатнього трансформаційного потенціалу - активізація інвестицій, модернізація активів і диверсифікація фінансових інструментів. Практичний механізм забезпечення фінансової стійкості аграрних підприємств також передбачає узгоджене застосування фінансових інструментів і заходів підтримки [5].

Отже, фінансова резильєнтність є ключовою мікрорівневою складовою механізму сталого розвитку агропродовольчого сектору. Її формування забезпечує здатність підприємств протистояти поточним шокам, зберігати фінансову функціональність, відновлювати економічну активність і створювати ресурсну основу для подальшої трансформації. Інтеграція амортизаційного, фінансово-циклічного та трансформаційного вимірів у єдину систему управління дає змогу перейти від концепції збереження стабільності до управління динамічною траєкторією фінансової спроможності підприємства, що відповідає сучасній логіці сталого розвитку в умовах системної невизначеності.

Інформаційні джерела:

1. Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. Стратегія економічного розвитку України. 2023. Вип. 52. С. 16-37. DOI: 10.33111/sedu.2023.52.016.037.
2. Duchek S. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. Business Research. 2020. Vol. 13. P. 215-246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7.
3. Демиденко Л., Наконечна Ю. Фінансова стійкість аграрного сектору економіки України в умовах воєнного стану. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2023. № 1 (222). С. 48-55. DOI: 10.17721/1728-2667.2023/222-1/6.
4. Маслак Н. Г. Фінансова резильєнтність аграрного сектору України: регіональна кластеризація, фінансове профілювання та інтегральний індекс. Київський економічний науковий журнал. 2026. № 13. С. 159-167. DOI: 10.32782/2786-765X/2026-13-20.
5. Андрос С. В., Черемісіна С. Г. Механізм забезпечення фінансової стійкості як сукупність заходів та інструментів підтримки фінансового стану сільськогосподарських підприємств. Економіка харчової промисловості. 2026. Т. 18, вип. 1. С. 46-57. DOI: 10.15673/fie.v18i1.3446.

КРЕДИТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПОТЕНЦІАЛ ЗРОСТАННЯ

Непран А.В., канд. екон. наук, доц.
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Відновлення економічного зростання, реконструкція та модернізація виробництва потребує зростання масштабів інвестиційної діяльності підприємств реального сектору економіки. Одним із основних факторів, що стримує нарощування масштабів інвестиційної діяльності підприємств реального сектору економіки є недостатній обсяг власних джерел фінансування. Як наслідок, не вдається зупинити негативну тенденцію до скорочення обсягів виробництва, забезпечити перехід на інноваційний розвиток, залишається високою матеріало- та енергомісткість продукції. В умовах обмеженості власних коштів основним та доступу для більшості підприємств реального сектору до ринку капіталу основним джерелом фінансування інвестиційної діяльності залишається кредитний ринок. Банківський кредит забезпечує підприємств

Незважаючи на складні соціально-економічні умови кредитний ринок характеризується відносно стійким розвитком. Зростає ресурсна база банківської системи, збільшуються обсяги кредитування секторів національної економіки. Динаміка обсягів кредитів, наданих нефінансовим корпораціям, характеризується наступними даними (табл. 1).

Дані таблиці свідчать, що активів фінансових корпорацій в Україні зросла з 2722,9 млрд грн у 2022 р. до до 4387,4 млрд грн у 2026 р., або на 61,1 %. Якщо у 2022 р. зростання активів фінансових корпорацій склало 22,1 %, то у 2026 р. воно різко сповільнилося і становило лише 3,3 %. Основним фактором

Таблиця 1. – **Обсяги кредитування нефінансових корпорацій України за 2022-2026 рр.** (станом на кінець року) [1]

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.*
Кредити, надані нефінансовим корпораціям, млрд грн	754,4	735,3	782,2	775,9	900,8
Депозити, залучені депозитними корпораціями	1893,9	2395,1	2777,7	3239,0	3312,8
Активи фінансових корпорацій, млрд грн	2722,9	3323,8	3821,8	4245,2	4387,4
Питома вага кредитів, наданих нефінансовими, у загальному обсязі активів фінансових корпорацій, %	27,7	22,1	20,5	18,3	20,5

* Дані станом на 01.08.2026 р.

зростання активів фінансових корпорацій стало нарощування ресурсної бази, яка збільшилася за 2022-2026 рр. на 1418,9 млрд грн, або на 74,9 %.

Таким чином, фінансові корпорація мають у своєму розпорядженні значні фінінасові ресури, проте відповідного зростання масштабів кредитування підприємств реального сектору економіки не спостерігалося. За досліджуваний період обсяг кредитного ринку для нефінансових корпорацій збільшився лише на 146,4 млрд грн, або на 19,4 %. Зростання кредитування підприємств реального сектору економіки відновилося лише у 2026 р. Незважаючи на зростання масштабів кредитування, питома вага кредитів суб'єктам реального сектору економіки у структурі активів фінансових корпорацій скоротилася із 37,7 % у 2022 р. до 20,5 % у 2026 р. Це означає, що лише п'ята частина ресурсної бази фінансових корпорацій використовується для кредитування підприємств рельного сектору економіки.

Серед основних причин такого стану є переорієнтація кредитних ресурсів банківської систем на вкладення в боргові цінні папери, кредитування населення та нерезидентів. Порівняльний аналіз перерозподілу ресурсів ринку банківського кредитування наведено в табл. 2.

Однією із головних причин уповільнення кредитування підприємств реального сектору економіки є переорієнтація банківської системи із кредитування нефінансових корпорацій на вкладення в боргові цінні папери. Якщо у 2022 р. вкладення в боргові цінні папери банківської системи складали 562,9 млрд грн, тоді як у 2026 р. вони зросли в 2,3 рази і досягли 1275,5 млрд грн, що значно перевищувало обсяги кредитування підприємств реального сектору економіки. В основному це вкладення в облігації внутрішньої державної позики (ОВДП). Так, за даними НБУ, в портфелі банків станом на 24.09.2026 р. знаходилося ОВДП на суму 920,8 млрд грн.

Таблиця 2 – **Співвідношення обсягів кредиту, наданих нефінансовим корпораціям, із вкладеннями у цінні папери та кредитами, наданими домашнім господарствам за 2022-2026 рр.** (станом на кінець року) [1]

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.*
Кредити, надані нефінансовим корпораціям, млрд грн	754,4	735,3	782,2	775,9	900,8
Вкладення в боргові цінні папери, млрд грн	562,9	843,4	1143,1	1233,7	1275,5
Співвідношення кредитів, наданих нефінансовими, із вкладеннями в боргові цінні папери	1:1,34	1:0,87	1:0,68	1:0,63	1:0,71

* Дані станом на 01.08.2026 р.

Таким чином, банківська система має значні ресурси для фінансування інвестиційної діяльності підприємств реального сектору економіки. З іншої сторони, значна частина ресурсної бази банківської системи використовується для вкладення в боргові цінні папери, переважно в ОВДП. Висока надійність вкладень в ОВДП у поєднанні із високою дохідністю стимулює банки на переорієнтацію кредитних ресурсів. Як наслідок, підприємства реального сектору економіки не можуть значно збільшити масштаби фінансування інвестиційної діяльності.

Одним із факторів, який стримує зростанням масштабів фінансування інвестиційної діяльності підприємств реального сектору економіки, є збільшення обсягів кредитування населення. Так, якщо у 2022 р. загальний обсяг кредитів, наданих населенню, склав 221,7 млрд грн, тоді як у 2026 р. він зріс до 438,7 млрд грн, тобто майже у 2 рази. При цьому слід відмітити, що значна частина кредитів населення використовується на придбання товарів побутової техніки, автомобілів переважно іноземного виробництва.

Крім того, значна частина кредитних ресурсів спрямовується в ті сектори економіки, де не створюється матеріально-речового продукту. Мова йде про кредитування торгівлі, операцій з нерухомим майном. Так, обсяг кредитування торгівлі в 2026 р. склав 284,5 млрд грн, що на 67,9 млрд грн більше, ніж кредитування переробної промисловості. В той же час кредити, надані підприємствам та установам, які займаються операціями з нерухомим майном, становили у 2026 р. 37,1 млрд грн. Висока оборотність капіталу та дохідність порівняно із підприємствами промисловості, сільського господарства та будівництва забезпечують цим секторам задоволення фінансових потреб за рахунок банківських кредитів.

Зростання масштабів інвестиційної діяльності підприємств реального сектору економіки можливе передусім за рехунок переорієнтації ресурсів банківської системи. Мова йде про обмеження вкладення банків у боргові цінні папери, передусім ОВДП. В теперішій час фактично відсутні обмеження з боку

НБУ щодо вкладення банків в ОВДП. Крім того, держава використовує значні ресурси банківської системи для фінансування дефіциту державного бюджету. Для переорієнтації кредитних ресурсів банківської системи, на наше глибоке переконання, необхідне введення обмежень на вкладення банків в ОВДП. Такі обмеження з боку НБУ сприятимуть вивільненню значних фінансових ресурсів та їх переорієнтацію на кредитування підприємств реального сектору економіки. Успішне вирішення даної проблеми потребує скорочення дефіциту державного бюджету та обмеження його фінансування за рахунок емісії ОВДП.

Значні обсяги кредитних ресурсів можуть бути вивільнені за рахунок обмеження кредитування населення, а також деяких видів економічної діяльності, передусім торгівлі та операцій з нерухомим майно. Проте переорієнтація кредитних ресурсів вимагає застосування відповідних заходів з боку НБУ у вигляді встановлення певних обмежень.

Інформаційні джерела

1. Кредити, надані резидентам у розрізі видів валют і строків погашення. Національний банк України. https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms

РОЛЬ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА РІВНІ ГРОМАД

Олійник П.Ю., здоб. ступ. PhD
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України»

Глобальні Цілі сталого розвитку (далі – ЦСР), визначені ООН до 2030 року, втратили б свою практичну цінність без їхньої адаптації та реалізації на локальному рівні. Оскільки територіальні громади є тим простором, де безпосередньо формуються умови для якісного життя населення, розвитку економіки та збереження довкілля.

В умовах децентралізації влади та сучасних кризових викликів (екологічні загрози, енергетичні кризи, потреби відбудови) місцеві бюджети перетворюються на стратегічний фінансовий фундамент сталого розвитку. Ефективне управління публічними фінансами на місцях дозволяє не лише забезпечити поточні потреби громад, а й закласти довгостроковий потенціал для інклюзивного та екологічно збереженого середовища.

Локалізація ЦСР передбачає перенесення глобальних орієнтирів на рівень регіонів та окремих громад із подальшою інтеграцією у стратегічні плани розвитку та місцеві бюджети. Бюджетний процес перестає бути виключно інструментом розподілу ресурсів і стає знаряддям стратегічного планування, орієнтованого на результати.

Сучасна парадигма передбачає застосування принципів «зеленого» та гендерно-орієнтованого бюджетування, які гарантують, що жодна група населення не залишиться поза увагою під час розподілу бюджетних коштів, а

фінансування не завдаватиме шкоди довкіллю.

Указ Президента України № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» офіційно визначив ЦСР ООН як орієнтир для розроблення проєктів прогнозних і програмних документів, державних та регіональних програм [1].

У сучасній практиці місцевого самоврядування виділяють такі ключові тенденції інтеграції ЦСР у місцеві бюджети:

- енергетична децентралізація та зелений перехід – зростання частки капітальних видатків місцевих бюджетів на енергоефективність муніципальних будівель, розвиток відновлюваних джерел енергії та міський електротранспорт (ЦСР 7, ЦСР 11, ЦСР 13);
- цифровізація бюджетного процесу – впровадження громадського бюджетування через електронні платформи, що забезпечує пряму участь громадян у досягненні ЦСР 16 (сприяння побудові миролюбних і відкритих громад);
- диверсифікація джерел фінансування – активне залучення муніципальних запозичень, державно-приватного партнерства та міжнародної технічної допомоги для реалізації інфраструктурних проєктів сталого розвитку.

Закон України «Про засади державної регіональної політики» визначає механізми формування та реалізації державної регіональної політики, у тому числі узгодження стратегій розвитку громад і регіонів із національними цілями сталого розвитку [2].

Таблиця 1 – **Взаємозв'язок ключових Цілей сталого розвитку з напрямами видатків місцевих бюджетів***

Цілі сталого розвитку (ЦСР)	Пріоритетні напрями видатків місцевих бюджетів	Очікуваний ефект на рівні громади
ЦСР 3. забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці	Фінансування первинної медичної допомоги, облаштування інклюзивного простору, спортмайданчиків	Зростання тривалості та якості життя мешканців
ЦСР 7. Забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх	Модернізація систем опалення, встановлення сонячних панелей на комунальних об'єктах	Скорочення викидів CO2, економія бюджетних коштів
ЦСР 9. Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям	Розвиток цифрової інфраструктури, підтримка індустріальних парків та малого бізнесу	Диверсифікація місцевої економіки, робочі місця
ЦСР 11. Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів	Оновлення громадського транспорту, сортування та переробка сміття, благоустрій	Створення безпечного, комфортного та екологічного середовища

Джерело: *побудовано автором за даними [2]*

Попри очевидну необхідність фінансування ЦСР, органи місцевого самоврядування стикаються з низкою суттєвих обмежень:

- дефіцит власних надходжень призводить до залежності багатьох громад від трансфертів із державного бюджету, що обмежує їх фінансову автономію;
- слабкість середньострокового планування, а саме бюджетне планування на один рік унеможливлює реалізацію довгострокових екологічних та інфраструктурних проєктів;
- недостатня кількість фахівців з розробки проєктів сталого розвитку та залучення "зелених" інвестицій.

Шляхи вирішення цих проблем включають: перехід до трирічного бюджетного планування на місцевому рівні; посилення ролі екологічного податку у місцевих бюджетах та подальшого вдосконалення бюджетно-податкового законодавства в напрямі підвищення прозорості та цільового використання коштів на екологічні інфраструктурні проєкти громад [3]; на основі зарубіжного досвіду необхідно перейти від суто фіскального сприйняття екологічного податку до стимулюючого та цільового, де великі громади отримують більшу частку надходжень, а кошти прив'язуються до конкретних природоохоронних проєктів [4]; підвищення фінансової грамотності та спроможності муніципальних службовців у сфері проєктного менеджменту та ESG-фінансування.

Успішна реалізація ЦСР на локальному рівні вимагає поєднання стратегічного мислення, ефективного розподілу ресурсів через програмно-цільовий метод, а також активного залучення інвестицій та громадськості до управління публічними фінансами.

Інформаційні джерела:

1. Закон України. Про засади державної регіональної політики, від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text

2. Указ Президента України. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року, від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text

3. Medynska, T., Loboda, N., Nohinova, N., Oliynyk, N., Borutska, Y. (2024). Optimization of ecological taxation: Role in the formation of environmental protection budgets. *International Journal of Environmental Impacts.* Vol. 7, No. 1, 2024. pp. 17-23.

4. Iryna Storonyanska, Khrystyna Patytska, Tetiana Medynska, Liliya Benovska, Liliia Kliuchnyk, Olha Nestor. Systemic prerequisites for shaping the local budgets' tax revenue: the case study of developed countries. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 6(53), 2023. pp. 58-69.

ФІНАНСОВА АРХІТЕКТУРА ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АПК УКРАЇНИ

Павлишин М.Л., канд. техн. наук, доц.
Львівський національний університет імені Івана Франка

Актуальність дослідження фінансової архітектури державного регулювання сталого розвитку АПК України зумовлена стратегічною роллю агропромислового комплексу у забезпеченні продовольчої й економічної безпеки держави, розвитку сільських територій і формуванні експортного потенціалу України. В умовах воєнних ризиків, руйнування виробничої й логістичної інфраструктури, обмеженості інвестиційних ресурсів, високої вартості кредитування та посилення екологічних викликів особливого значення набуває вдосконалення фінансового забезпечення агросектору [1]. Це потребує переходу від фрагментарної бюджетної підтримки до комплексної фінансової архітектури, що інтегрує бюджетні, кредитні, інвестиційні, страхові, грантові та міжнародні ресурси. Водночас євроінтеграційний курс України актуалізує необхідність адаптації механізмів державного фінансування АПК до принципів сталого розвитку, європейських підходів. У зв'язку з цим наукове обґрунтування принципів, інструментів і механізмів формування ефективної фінансової архітектури державного регулювання сталого розвитку АПК України є важливим науковим і практичним завданням.

Фінансова архітектура державного регулювання сталого розвитку АПК України - це системно організована сукупність фінансових ресурсів, джерел їх формування, інструментів державної підтримки, інституцій, механізмів розподілу й контролю фінансових потоків, спрямованих на забезпечення збалансованого економічного зростання аграрного сектору, соціального розвитку сільських територій та збереження природно-ресурсного потенціалу.

Нами здійснено дослідження фінансової архітектури державного регулювання сталого розвитку АПК України. Основні результати дослідження зазначено в табл.1. Результати дослідження свідчать, що фінансова архітектура державного регулювання АПК України має комплексний характер і поєднує бюджетну підтримку, кредитні й інвестиційні інструменти, страхування, міжнародне фінансування й механізми стимулювання екологічної модернізації. Її ефективність значною мірою залежить від здатності агропідприємств поєднувати державні стимули із власними та залученими фінансовими ресурсами.

Проведене дослідження засвідчило, що сучасна фінансова архітектура державного регулювання АПК України трансформується від бюджетно-дотаційної моделі до комбінованої. Комбінована модель передбачає взаємодію бюджетних, кредитних, інвестиційних, страхових і міжнародних фінансових ресурсів. Ефективна дія інструментів та механізму державного регулювання сталого розвитку простежується на прикладі діяльності провідних аграрних підприємств України. Зокрема, в компаніях «Kernel» та «Астарта» фінансова стійкість ґрунтується на диверсифікації джерел доходів, експортній орієнтації, інвестиційній активності й інтеграції принципів сталого розвитку.

Таблиця 1 – **Результати дослідження фінансової архітектури державного регулювання сталого розвитку АПК України**

Елемент	Інструмент	Функція	Економічий ефект	Соціальний ефект	Екологічий ефект	Оцінка ефектив-ості
Бюджетна підт-римка	Дотації, субсидії	Компен-саційна	Підтримка доходів і вироб-ництва	Збере-ження зайнятості	Опосеред-кований	Середня
Пільгове креди-тування	Компен-сація ставки	Стиму-лююча	Інвестиції, модер-нізація	Створен-ня/збере-ження робочих місць	Залежно від напряму	Висока за цільового спряму-вання
Грантове фінан-сування	Гранти	Іннова-ційна	Розвиток нових технологій	Розвиток підприєм-ництва	Стимулює «зелені» технології	Висока
Еколо-гічне фінан-сування	«Зелені» інвестиції	Еколо-гічна	Ресурсо-ефектив-ність	Покра-щення якості життя	Зменшен-ня еколо-гічного навант-таження	Перс-пек-тивна
Страху-вання	Субси-дування премій	Ризикова	Зменшення фінансових втрат	Підви-щення стабіль-ності доходів	Опосеред-кований	Середня

Джерело: *розроблено автором*

Варто зазначити, що для великих агропідприємств АПК характерна багатоканальна модель фінансування. Для малих і середніх агровиробників сьогодні особливого значення набувають державні дотації, пільгове кредитування, гранти і гарантійні механізми [2]. Це дозволяє розглядати фінансову архітектуру не лише як систему розподілу бюджетних коштів, а як механізм мобілізації сукупного фінансового потенціалу агросектору для досягнення економічних, соціальних, екологічних результатів.

Інформаційні джерела:

1. Вовчак О., Кулиняк І., Гальків Л., Павлишин М., Горбенко Т. (2021). Удосконалення діагностики кризи на підприємстві: фінансово-економічний зріз. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *3(38). P. 292–303.* URL: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237459.

2. Павлишин М.Л. Про організаційно-економічний механізм урядової підтримки агропромислового комплексу України. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*: збірник наукових праць. Харків: ДБТУ, 2024. Вип. 2 (36). С.125-136. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14634158

ІНВЕСТИЦІЙНІ МОДЕЛІ РОЗБУДОВИ РОЗПОДІЛЕНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ ТА ЕНЕРГОНЕЗАЛЕЖНОСТІ В УКРАЇНІ: ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

Пивоваров М.О., здоб. ВО
Степаненко С.В., д-р екон. наук, доц.
Харківський національний університет радіоелектроніки, Україна

Сьогодні вітчизняний енергетичний сектор переживає системний злам традиційної моделі функціонування. Масштабні удари по великих теплових і гідроелектростанціях, підстанціях та розподільчих мережах наочно виявили ключову слабкість енергосистеми України через її надмірну централізацію. Досвід останніх років засвідчив, що постійна залежність економіки від кількох гігантських генеруючих вузлів несе критичні загрози для національної безпеки. Практика довела високу вразливість великих інфраструктурних об'єктів, вихід з ладу яких призводить до каскадних відключень у цілих промислових регіонах. Саме тому просте лінійне відновлення пошкоджених об’єктів у попередньому вигляді вже не вирішує стратегічних завдань. Локальні сонячні станції, газопоршневі установки, сучасна когенерація та промислові системи накопичення остаточно перестали бути суто екологічними ініціативами. Наразі вони перетворилися на базовий інструмент фізичного виживання територіальних громад і збереження безперервної роботи українського бізнесу.

Реальний запуск проєктів розподіленої енергетики стримується цілою низкою перешкод економічного, технічного та організаційного характеру. Головною проблемою залишається високий поріг первинних капітальних витрат. Через високі воєнні загрози інвестори закладають значну премію за ризик, тому залучення класичних кредитів чи сторонніх інвестицій стає занадто дорогим для вітчизняних підприємств. На рівні локальних компаній та територіальних громад відчувається дефіцит досвіду в галузі енергетичного менеджменту. Прагнення швидко захиститися від відключень часто призводить до хаотичної закупівлі дизель-генераторів без належного розрахунку витрат на їх паливо, поточне обслуговування та повний життєвий цикл. За таких умов інноваційно-інвестиційний менеджмент набуває ключового значення, оскільки допомагає поєднати сучасні інженерні рішення з дієвими фінансовими механізмами залучення капіталу [1].

Вирішення цих протиріч потребує відмови від простого встановлення резервних генераторів на користь створення розумних локальних мікромереж. Впровадження методів цифрового моделювання та прогнозної аналітики дозволяє зменшити вплив погодних факторів на виробіток енергії з відновлюваних джерел за рахунок точного оцінювання графіків споживання. Використання кібернетичних підходів і статистичних алгоритмів аналізу часових рядів дає можливість зіставляти очікувані піки виробничої активності підприємства з погодними даними сонячної інсоляції або вітрового навантаження. Доповнення таких мереж промисловими літій-залізо-фосфатними накопичувачами під контролем систем Smart Grid забезпечує підприємству високий рівень гнучкості. Автоматизована система моніторингу

самостійно обирає пріоритетне джерело живлення у конкретну годину доби, мінімізуючи споживання з мережі під час пікових цін. Об’єкт отримує можливість стабільно працювати в ізольованому автономному режимі під час масштабних аварій в енергосистемі, а за звичайних умов постачати надлишкову електроенергію в загальну мережу для покриття пікового попиту.

Разом із цим змінюється й сама роль підприємства в енергосистемі, оскільки бізнес перестає бути суто пасивним покупцем кіловат-годин і стає повноцінним активним учасником ринку, так званим просьюмером. Нормативне закріплення моделі Net Billing та механізмів активного споживача дає компаніям змогу закривати власні виробничі потреби під час високих цін і вигідно продавати надлишки генерації. Грошові кошти від продажу надлишків зараховуються на спеціальний рахунок суб'єкта господарювання та автоматично спрямовуються на оплату спожитої електроенергії у періоди дефіциту власного виробництва. Встановлення маневрового обладнання та промислових акумуляторів відкриває прямий доступ до біржових сегментів, зокрема до ринку допоміжних послуг для надання резервів підтримки та відновлення частоти. Така додаткова комерційна діяльність створює нові стабільні джерела доходу, відчутно зменшує строки окупності встановленого обладнання та покращує ключові показники чистої приведеної вартості й внутрішньої норми дохідності проєкту [2].

Фінансове моделювання таких рішень змушує відмовитися від стандартних банківських позик і переходити до багаторівневих схем фінансування, де ризики розподіляються між декількома сторонами. Досить ефективним інструментом тут є енергосервісні договори та прямі корпоративні контракти на закупівлю електроенергії. У такому разі всі витрати на купівлю техніки, монтаж та подальше обслуговування фінансує стороння енергосервісна компанія або пул приватних інвесторів. Інвестор безпосередньо зацікавлений у безперебійній роботі встановленого комплексу, оскільки повернення його капіталу залежить від фактичної ефективності енергозбереження. Підприємство ж отримує надійне джерело електрики без вимивання обігових коштів із власного бізнесу, розраховуючись за проєкт узгодженою часткою від отриманої економії або за фіксованим пільговим тарифом.

Щоб масштабувати такі проєкти на рівні цілих регіонів, важливим стає механізм змішаного фінансування за підтримки міжнародних фінансових організацій. Безповоротні гранти від європейських партнерів беруть на себе ризики першого збитку, завдяки чому українські комерційні банки отримують можливість видавати довгострокові кредити під доступні пільгові відсотки. На муніципальному рівні реальним джерелом капіталу можуть стати місцеві енергетичні кооперативи, цільові муніципальні позики та залучення коштів локального бізнесу. Це дозволяє громадам самостійно будувати об'єкти малої когенерації чи біогазові установки на базі твердих побутових відходів і стічних вод для безперебійного живлення лікарень, міських котелень і насосних станцій водоканалів [3].

Успішна реалізація таких ініціатив має спиратися на послідовний алгоритм підготовки та суворий управлінський контроль. Спочатку

проводиться детальний цифровий аудит реального споживання, що захищає підприємство від необґрунтованої купівлі зайвих потужностей та дозволяє точно виявити внутрішні втрати. Далі за допомогою комп'ютерного моделювання підбирається раціональний баланс між потужністю генерації та ємністю накопичувачів для досягнення мінімальної нормованої вартості кожного виробленого кіловата, після чого формується диверсифікований кредитний портфель. Варто враховувати й те, що залучення коштів європейських фондів вимагає суворого дотримання екологічних, соціальних та управлінських стандартів сталого розвитку. Для вітчизняних експортерів це відкриває додаткову конкурентну перевагу, оскільки підтверджене зниження вуглецевого сліду продукції допомагає адаптуватися до вимог європейського регулювання CBAM і захистити власні позиції на ринках Європейського Союзу від додаткових вуглецевих зборів [4].

Розбудову розподіленої енергетики в Україні не варто розглядати лише як екстрене реагування на аварії та тимчасові графіки відключень. Нова модель енергозабезпечення потребує системного поєднання цифрових алгоритмів управління навантаженням із сучасними ринковими інструментами проєктного фінансування. Формування децентралізованої мережі зміцнює здатність економіки витримувати локальні кризи, зберігає робочі місця та стимулює інноваційний розвиток суміжних технологічних галузей. Такий підхід дасть змогу побудувати гнучку й стійку локальну інфраструктуру, яка надійно захистить виробництво від зовнішніх шоків і прискорить фактичну інтеграцію енергетичної системи України до спільного європейського енергетичного простору.

Інформаційні джерела:

1. Парадигма децентралізації енергетичної системи України в умовах воєнних ризиків. *Економічний аналіз*. М. Фрейшин, В. Брич, С. Шевчук, Н. Шманько. 2025. С. 693–714. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.693

2. Економічний потенціал відновлюваної енергетики для бізнесу: стратегії декарбонізації та кліматичної адаптації в Україні та Європі. *Економічний аналіз*. Брич В., Шувар А., Мороз В., Панкевич В. 2025. С. 180–195. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.03.180

3. Інноваційні фінансові інструменти для стимулювання розвитку відновлюваної енергетики. *Економіка АПК*. Решетілов Г., Кузома В., Біліченко О., Ткаченко М. 2025. С. 87–99. DOI: https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.87

4. Регламент (ЄС) 2023/956 Європейського Парламенту та Ради від 10 травня 2023 року про встановлення механізму транскордонного вуглецевого коригування (CBAM). *Офіційний вісник Європейського Союзу*. 2023. С. 52–104. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R0956

КЛЮЧОВІ ТРЕНДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Прокопович Т.А., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Функціонування, трансформація та подальший розвиток фінансового ринку України в умовах воєнного стану стали прикладом виняткової адаптивності та антикризового управління. Попри колосальні збитки, втрату інфраструктури та рецесію першого року повномасштабного вторгнення, ринок зберіг керованість, стійкість та спроможність акумулювати ресурси для забезпечення оборони і функціонування держави.

Розглянемо особливості функціонування ключових сегментів фінансового ринку України в надскладних умовах війни: банківського, грошово-кредитного, валютного, фондового, небанківського, зокрема, страхового сектору, мікрофінансових організації (МФО) та мікрокредитування.

Банківський сектор України не лише витримав шок повномасштабного вторгнення, а й перетворився на один із найстабільніших та найприбутковіших секторів економіки. Головними рушіями цього стали жорсткий нагляд з боку НБУ, суттєвий профіцит ліквідності та адаптація банківських продуктів під умови воєнного стану. Банківська система України демонструє високий рівень концентрації навколо державних банків: ПриватБанк, Ощадбанк, Укрексімбанк, Укргазбанк, Сенс Банк, на які припадає понад 50% усіх активів та більше половини прибутку системи. Приватний та іноземний капітал (Raiffeisen, Credit Agricole, OTP, UKRSIBBANK) орієнтуються на обслуговування міжнародного та корпоративного бізнесу, зберігаючи високі показники надійності.

Банківський сектор України в умовах війни перетворився в чинник стабільності для фінансово-кредитної системи, головними ознаками чого є:

– абсолютна гарантія вкладів населення, коли було ухвалено рішення про 100% гарантування державним Фондом гарантування вкладів (ФГВФО) усіх депозитів фізичних осіб на період дії воєнного стану;

– операційна безперервність та проект Power Banking, чому сприяло запровадження об’єднаної мережі банківських відділень із резервними джерелами живлення й супутниковим зв’язком, що забезпечує надання базових послуг під час блекаутів та обстрілів;

– надліквідність банківської системи, яка сформувалася завдяки значним обсягам соціальних виплат, заробітних плат військовослужбовцям та міжнародній допомозі, тому суттєвий профіцит гривневої ліквідності банки спрямовують у депозитні сертифікати НБУ та ОВДП.

Грошово-кредитний (монетарний) та валютний ринки України з початку повномасштабного вторгнення зазнали кардинальної трансформації. Головним завданням Національного банку України (НБУ) стала зміна пріоритетів – від класичного інфляційного таргетування до забезпечення макрофінансової стабільності, захисту заощаджень громадян, капіталу інвесторів та стримування девальваційних очікувань.

Монетарна політика НБУ під час війни орієнтована на забезпечення привабливості гривневих активів, щоб знизити тиск на валютний ринок та обмежити інфляцію. Облікова ставка НБУ після радикального підйому до 25% у 2022 році, протягом наступних років поступово знижувалася. На тлі зростання виробничих витрат бізнесу та безпекових ризиків облікову ставку у 2026 році підвищено з 15% до 16%. Головна мета монетарної політики НБУ полягає в забезпеченні реальної позитивної дохідності за гривневими депозитами та ОВДП, щоб вони перекривали інфляційні очікування.

Валютний ринок пройшов два основних етапи функціонування під час війни: валютний режим та контроль НБУ перейшов від жорсткого фіксованого курсу з 24 лютого 2022 року (1 етап) до режиму керованої гнучкості валютного курсу (2 етап), що дозволяє балансувати попит та пропозицію без різких девальваційних стрибків. Офіційний валютний курс формується на основі міжбанківських угод, а не встановлюється адміністративно. НБУ не протидіє ринковим трендам, проте активно компенсує структурний дефіцит валюти за рахунок валютних інтервенцій, використовуючи міжнародні резерви.

В умовах повномасштабної війни ринок цінних паперів та борговий ринок України зазнали суттєвої диспропорції: класичний фондовий ринок корпоративних паперів виявився майже повністю замороженим, тоді як ринок державного боргу (ОВДП) перетворився на головний фінансовий інструмент держави. Облігації внутрішньої державної позики (військові облігації) стали ключовим інструментом залучення коштів до державного бюджету, залучивши сотні мільярдів гривень від громадян, бізнесу та іноземних інвесторів.

Залучення коштів через ОВДП стало фундаментальним елементом підтримки державного бюджету та покриття воєнних видатків. З початку повномасштабного вторгнення Уряд залучив через ОВДП понад 2,37 трильйона гривень. Структура ринку державних позик розподілена між чотирма основними групами інвесторів: комерційні банки утримують найбільшу частку портфеля (920 млрд грн, або 47,0%); НБУ володіє значним пакетом на рівні 655 млрд грн (33,5%); юридичні особи та бізнес інвестували 206 млрд грн (10,5%); населення вклало понад 163 млрд грн (8,5%), активно долучаючись через цифрові канали; нерезиденти та інші утримувачі інвестували біля 17,7 млрд грн (0,5%). Перевагами для інвесторів є 100% гарантія держави, повернення повної суми інвестицій за ОВДП, яке гарантується державою на законодавчому рівні без будь-яких обмежень за сумами; нульове оподаткування: доходи від ОВДП (як купонний дохід, так і дисконт) повністю звільнені від сплати податку на доходи фізичних осіб (ПДФО 18%) та військового збору (5%). Доступність через фінтех: завдяки інтеграції з застосунком «Дія» та банківськими додатками придбати військові облігації можна в кілька кліків без комісій за брокерські послуги.

На відміну від державного боргового ринку, корпоративний сектор зазнав в період війни глибокої депресії. Класичний фондовий та корпоративний ринок акцій практично заморожений. Публічні розміщення (IPO) та активні торги акціями вітчизняних компаній не відбуваються через високі воєнно-політичні ризики та відсутність іноземного портфельного капіталу. Випуски

корпоративних боргових паперів здійснюють лише поодинокі надійні компанії з метою рефінансування заборгованості або фінансування локальних інвестиційних проєктів. Інституційні іноземні інвестори утримуються від входу на ринок корпоративних паперів України до моменту створення ефективних багатосторонніх механізмів страхування воєнних ризиків.

Небанківський фінансовий сектор України під час війни пройшов через масштабну чистку, жорстке перезавантаження регулювання з боку НБУ та вимушену зміну бізнес-моделей. Якщо банківська система за рахунок державної підтримки накопичила надліквідність, то небанківський сектор зіткнувся із суворим виживанням найсильніших. Відбулося очищення страхового ринку від неплатоспроможних компаній. Сформувався високий попит на нові продукти, зокрема, страхування майна та вантажів від воєнно-політичних ризиків. Сектор МФО та мікрокредитування суттєво скоротився, перейшовши до більш суворого регулювання процентних ставок та оцінки платоспроможності позичальників.

Головним тренд небанківського сектора стало кардинальне зменшення кількості учасників. НБУ запровадив суворі вимоги до прозорості структури власності, достатності капіталу, дотримання нормативів та якості активів. Ухвалення Закону «Про платіжні послуги» дозволило небанківським фінансовим установам відкривати платіжні рахунки та випускати платіжні картки. Великі фінтех-компанії та небанківські платіжні оператори, наприклад, NovaPay, отримали можливість надавати повноцінні платіжні послуги клієнтам безпосередньо через власні мобільні додатки.

Таким чином, можна визначити ключові тренди і драйвери трансформації та інноваційного розвитку фінансового ринку України в умовах війни:

− масштабна цифровізація (FinTech), яку характеризує високий рівень здійснення безготівкових платежів, понад 90% від усіх операцій, розширення функціоналу небанківських надавачів платіжних послуг (ННПП) та інтеграція із мобільним застосунком «Дія»;

− розвиток державних програм пільгового кредитування, за рахунок чого основна маса кредитування бізнесу здійснюється в межах державної програми «Доступні кредити 5-7-9%», а іпотечного ринку – через програму «єОселя»;

− адаптація регулювання під стандарти ЄС, в процесі якої НБУ продовжує гармонізацію українського законодавства із нормами Європейського Союзу, зокрема, вимоги до капіталу банків за Basel III, нові вимоги до прозорості структури власності та платіжних послуг тощо;

− страхування та покриття воєнних ризиків, захист інвестицій та бізнесу, що є важливим чинником відновлення ділової активності та залучення іноземних інвестицій в Україну в умовах воєнного часу.

Інформаційні джерела:

1. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки. Закон України від 23.02.2006 р. № 3480- IV. Редакція від 26.06.2026, підстава-4465-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text

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

ВИБІР ЦІНОВОГО ДІАПАЗОНУ В ПУЛАХ КОНЦЕНТРОВАНОЇ ЛІКВІДНОСТІ

П'янов С.В., здоб. ступ. PhD
Ставерська Т.О., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

У децентралізованих фінансах власник цифрових активів може отримувати дохід не лише від зміни їхньої ціни, а й від надання ліквідності для торгових операцій. Для цього використовують пули ліквідності. Учасники мають змогу розміщувати у них активи та отримують частину комісій за обмін. Умови операцій визначає автоматизований маркетмейкер. Торгівля відбувається безпосередньо з пулом, без зіставлення окремих заявок покупців та продавців [1].

У пулах концентрованої ліквідності учасник самостійно встановлює нижню та верхню межі ціни. Його капітал забезпечує обмін у визначеному інтервалі. Це створює практичну проблему – як обрати межі, щоб комісійний дохід виправдовував ризик та витрати на управління позицією? Надмірне звуження діапазону може призвести до частих виходів ціни за його межі. Надмірне розширення зменшує концентрацію капіталу. Перенесення позиції потребує додаткових витрат.

На нашу думку, вибір діапазону не варто зводити до пошуку найбільшого комісійного доходу. Учасник може отримати значні комісії, але при цьому поступитися за кінцевим результатом простому зберіганню активів. Саме ця обставина зумовлює потребу в комплексному оцінюванні цінових меж. Мета цієї роботи – визначити основні чинники їх вибору та запропонувати послідовність порівняння стратегій надання ліквідності.

Перше питання стосується ширини діапазону. За однакового капіталу його звуження підвищує концентрацію ліквідності. Поки ціна перебуває всередині, це може збільшувати комісійні надходження. Водночас вузький інтервал залишає менший запас для коливань. Після виходу ціни за межі основна позиція складається з одного активу та перестає отримувати нові торгові комісії. Повернення ціни відновлює участь позиції в обміні. A. Cartea, F. Drissi та M. Monga пов'язують вибір діапазону з волатильністю, комісійними доходами, ризиком виходу ціни та витратами на коригування [2].

Для порівняння інтервалів використаємо показник відносної ширини:

$$w = \frac{P_{max} - P_{min}}{P_0} \cdot 100\%, \quad (1)$$

де w – відносна ширина цінового діапазону;
P_{max} – верхня межа ціни;
P_{min} – нижня межа ціни;
P_0 – ціна активу на момент відкриття позиції.

Розглянемо умовний сценарій. Ціна активу становить 100 грошових одиниць. Учасник порівнює діапазони 95–105 та 80–120. За формулою (1) їхня відносна ширина дорівнює відповідно 10 % та 40 %. Припустимо, ціна зростає до 108, згодом до 115, а потім повертається до 102. Межі обох позицій залишаються незмінними. Після перевищення ціною верхньої межі 105 позиція у вузькому діапазоні складається лише з розрахункового активу та не отримує нових торгових комісій. Позиція в широкому діапазоні залишається активною протягом усього описаного руху ціни. Після повернення ціни до діапазону 95–105 вузька позиція знову бере участь в обміні та отримує комісії за відповідні торгові операції.

Цей сценарій не доводить перевагу широкого діапазону. Вузька позиція могла отримати більше комісій до виходу ціни та після її повернення. Для порівняння потрібні обсяги обміну й частка учасника в активній ліквідності. Проте приклад показує значення всього шляху ціни для результату. Наведені межі та рух є умовними, а не даними реального пулу.

Друге питання стосується положення діапазону. За ціни 100 інтервали 90–110 і 95–115 мають однакову відносну ширину – 20 %. Однак другий залишає більше простору для зростання та менше для зниження. Зміщення меж може враховувати очікуваний напрям руху ціни. Воно також впливає на потрібне співвідношення активів під час відкриття позиції. Тому варіанти слід порівнювати за однаковим капіталом. Результат кожного доцільно зіставляти зі зберіганням його власного початкового набору активів. Помилковий прогноз може прискорити вихід ціни з інтервалу.

Третє питання стосується перегляду меж. Учасник може чекати повернення ціни чи перенести діапазон. Очікування дає змогу уникнути витрат на коригування, але поза інтервалом комісійні надходження відсутні. Перенесення може відновити активну позицію. Проте можливі витрати на обмін активів, операції в мережі та цінове прослизання. Повернення ціни до попереднього рівня здатне зумовити нове коригування. Таким чином, часті зміни меж не завжди покращують результат.

Комісії потрібно оцінювати разом зі зміною вартості активів. Орієнтиром є просте зберігання початкового набору. Відставання вартості активів позиції без комісій від вартості такого набору використовують для оцінювання непостійних втрат. Цей показник відрізняється від втрат відносно динамічної стратегії перебалансування [3]. Тому позитивний грошовий результат ще не означає переваги надання ліквідності над зберіганням.

Чисту дохідність позиції за обраний період визначимо за співвідношенням:

$$R_{ч} = \frac{V_t + F_t - C_t - V_0}{V_0}, \quad (2)$$

де $R_ч$ – чиста дохідність за період;
V_0 – початкова вартість вкладених активів;
V_t – кінцева вартість активів позиції без окремо врахованих комісій;

F_t – вартість отриманих комісій;
C_t – сукупні витрати на відкриття, коригування та закриття позиції.

Формула (2) передбачає відсутність додаткових внесків та проміжних вилучень капіталу. Усі величини оцінюють в одній розрахунковій одиниці. Комісії враховують лише один раз. Непостійні втрати повторно не віднімають від уже визначеної кінцевої вартості позиції.

Для практичного вибору пропонуємо спочатку визначити строк розміщення капіталу та допустимі втрати. Далі сформувати кілька варіантів ширини й положення діапазону. Кожний варіант потрібно оцінити за сценаріями зростання, зниження та коливання ціни. Окремо слід порівняти очікування та перенесення меж. Очікувану вигоду від коригування зіставляють із його повною вартістю. Припущення мають спиратися на інформацію, доступну на момент прийняття рішення.

Таким чином, ціновий діапазон потрібно обирати разом з правилами його подальшого перегляду. Однакові початкові межі можуть дати різні результати за очікування повернення ціни та активного перенесення позиції. Предметом порівняння має бути вся стратегія: межі, строк розміщення капіталу й умови коригування.

Запропонована послідовність передбачає оцінювання стратегій за очікуваною чистою дохідністю та допустимим ризиком. Відносна ширина характеризує діапазон, але сама по собі не визначає його вигідність. Найвужчий інтервал не обов’язково забезпечує найкращий результат. Практично обґрунтованим є варіант, при якому комісії та зміна вартості активів компенсують витрати й відповідають прийнятному ризику. Порівняння з простим зберіганням дає змогу додатково оцінити доцільність надання ліквідності. У подальших дослідженнях доцільно порівняти дохідність різних цінових діапазонів на основі фактичних даних про рух ціни, торгові комісії та витрати на управління позицією.

Інформаційні джерела:

1. Xu J., Paruch K., Cousaert S., Feng Y. SoK: Decentralized Exchanges (DEX) with Automated Market Maker (AMM) Protocols. arXiv. 2023. Версія 7. URL: https://arxiv.org/abs/2103.12732v7 (дата звернення: 04.10.2026).

2. Cartea Á., Drissi F., Monga M. Decentralised Finance and Automated Market Making: Predictable Loss and Optimal Liquidity Provision. arXiv. 2024. Версія 3. URL: https://arxiv.org/abs/2309.08431v3 (дата звернення: 04.10.2026).

3. Milionis J., Moallemi C. C., Roughgarden T., Zhang A. L. Automated Market Making and Loss-Versus-Rebalancing. arXiv. 2023. Версія 3. URL: https://arxiv.org/abs/2208.06046v3 (дата звернення: 04.10.2026).

ЗЕЛЕНЕ ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ, ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Скиба Г.І., канд. екон. наук, доц.
Кришталь Г.О., д-р екон. наук, проф.
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу, ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»
Беженар І.М., канд. екон. наук, ст. наук. співроб.
ННЦ «Інститут аграрної економіки»

Зелене фінансування в сучасних умовах є важливим механізмом забезпечення сталого розвитку економіки, екологічної модернізації та довгострокової фінансової стійкості. Для України його значення суттєво зросло внаслідок повномасштабної війни, масштабних руйнувань інфраструктури та необхідності відновлення економічного потенціалу. Водночас відбудова країни створює можливість не лише відновити зруйновані об'єкти, а й сформувати нову модель економічного розвитку, орієнтовану на енергоефективність, ресурсозбереження, скорочення негативного впливу на довкілля та використання сучасних технологій. Тому зелене фінансування доцільно розглядати як важливу складову фінансової архітектури сталого розвитку України.

Зелене фінансування являє собою систему фінансових інструментів і механізмів, спрямованих на мобілізацію та розподіл ресурсів для реалізації проєктів, що мають позитивний екологічний ефект і відповідають принципам сталого розвитку. До основних інструментів належать зелені кредити, зелені облігації, екологічно орієнтовані інвестиції, державні програми підтримки та механізми пільгового фінансування. Як зазначають О. Варченко та співавтори, розвиток зелених фінансів має особливе значення для повоєнного відновлення України, оскільки дає змогу поєднати відбудову економіки з її екологічною модернізацією та ефективним використанням фінансових ресурсів [1]. Такий підхід відповідає сучасним європейським тенденціям, у межах яких фінансовий сектор розглядається як один із ключових механізмів переходу до сталого розвитку.

Важливим чинником трансформації української системи зеленого фінансування є європейська інтеграція. Орієнтація України на Європейський зелений курс передбачає поступове наближення національної економічної, фінансової та екологічної політики до європейських принципів сталості. Реалізація таких підходів потребує відповідного фінансового забезпечення та розвитку інструментів, здатних спрямовувати капітал у низьковуглецеві, енергоефективні та екологічно безпечні види діяльності. І. Чугунов, Т. Канєва та І. Любчак наголошують на важливості фінансових інструментів у реалізації Європейського зеленого курсу в Україні та формуванні умов для активізації екологічно орієнтованих інвестицій [3]. Отже, європейська інтеграція визначає не лише нормативні орієнтири розвитку зеленого фінансування, а й перспективні напрями трансформації українського фінансового ринку.

Особливе місце у цьому процесі належить банківському сектору. Банки мають значний потенціал мобілізації фінансових ресурсів і їх спрямування на

модернізацію підприємств, розвиток відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності та реалізацію інших екологічних проєктів. Розвиток зеленого банкінгу передбачає не лише кредитування екологічних ініціатив, а й урахування екологічних та соціальних факторів під час оцінювання позичальників і кредитних ризиків. Б. Луців, О. Дзюблюк, Я. Чайковський та інші дослідники розглядають зелений банкінг як важливий інструмент досягнення цілей сталого економічного розвитку, здатний забезпечити спрямування банківського капіталу на екологічно орієнтовані проєкти [2]. Водночас його подальший розвиток потребує чітких критеріїв визначення зелених проєктів, удосконалення оцінювання їх екологічного ефекту та формування належної системи управління відповідними ризиками.

Перспективним напрямом є також розвиток ринку зелених облігацій та інших інструментів ринку капіталу. Їх використання дає змогу залучати довгострокові ресурси для фінансування масштабних інфраструктурних та екологічних проєктів. Для України це особливо актуально у контексті повоєнної відбудови, яка потребуватиме значних інвестицій у транспортну, енергетичну, комунальну та виробничу інфраструктуру. За належного нормативного регулювання, прозорого використання залучених коштів та підтвердження екологічного ефекту зелені облігації можуть стати важливим джерелом внутрішнього та міжнародного капіталу [1; 3].

Важливою передумовою функціонування зеленого фінансового ринку є використання європейських стандартів класифікації економічної діяльності. Їх застосування спрямоване на визначення видів діяльності, які відповідають критеріям екологічної сталості, підвищення прозорості фінансових інструментів та запобігання практикам «greenwashing». Для України наближення до європейських стандартів має важливе значення для підвищення довіри інвесторів та забезпечення прозорого розподілу капіталу. Чіткі критерії оцінювання зелених проєктів дозволять підвищити порівнюваність фінансових інструментів і спрямовувати ресурси на ті види діяльності, які забезпечують реальний екологічний та економічний ефект.

Разом із тим розвиток зеленого фінансування в Україні стримується низкою факторів. Серед них недостатня доступність довгострокових фінансових ресурсів, високі воєнні та інвестиційні ризики, обмежена платоспроможність підприємств, недостатній рівень розвитку ринку капіталу та необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правового забезпечення. Додатковою проблемою є формування достовірної системи оцінювання та моніторингу екологічного ефекту проєктів. В умовах війни ці проблеми посилюються пошкодженням інфраструктури, зростанням вартості капіталу та загальною невизначеністю інвестиційного середовища. Тому важливого значення набуває державна підтримка зелених інвестицій, використання гарантійних механізмів та залучення міжнародних фінансових ресурсів [1].

Перспективи зеленого фінансування пов’язані також із поглибленням інтеграції України до європейського фінансового простору, розвитком ESG-підходів і цифровізацією фінансового сектору. Цифрові технології можуть підвищити прозорість використання коштів, удосконалити моніторинг

реалізації проєктів та сприяти оцінюванню екологічних і фінансових ризиків. Водночас поширення ESG-критеріїв поступово змінює підходи до прийняття фінансових та інвестиційних рішень, оскільки поряд із фінансовими результатами враховуються екологічні, соціальні та управлінські характеристики діяльності підприємств і фінансових установ.

Таким чином, зелене фінансування в Україні поступово формується як важливий елемент фінансової політики та механізм переходу до сталого економічного розвитку. Особливого значення воно набуває у процесі повоєнного відновлення, коли необхідно поєднати відбудову економіки з її технологічною та екологічною модернізацією. Основними перспективними напрямами є розвиток зеленого банкінгу, ринку зелених облігацій, ESG-фінансування, удосконалення державних механізмів стимулювання екологічних інвестицій та гармонізація національних підходів із європейськими стандартами. Реалізація цих напрямів сприятиме залученню внутрішнього й міжнародного капіталу, підвищенню ефективності його використання та формуванню більш стійкої й конкурентоспроможної економіки України.

Інформаційні джерела:

1. Варченко О., Варченко О., Драган О., Ткаченко К., Рибак Н., Зубченко В. (2024). «Зелені фінанси» в повоєнному відновленні України: організаційно-фінансові аспекти. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3(56), 75–85. https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4403 (дата звернення: 01.10.2026).

2. Луців Б., Дзюблюк О., Чайковський Я., Луців П., Чайковський Є. (2024). Роль зеленого банкінгу в забезпеченні цілей сталого економічного розвитку. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 1(54), 23–36. https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4250 (дата звернення: 04.10.2026).

3. Чугунов І., Канєва Т., Любчак І. (2023). Фінансові інструменти реалізації Європейського зеленого курсу в Україні. Економіка та суспільство, (56). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-141 (дата звернення: 04.10.2026).

БАНКІВСЬКА СИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ АРХІТЕКТУРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Стрюк В.І., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

В умовах інтеграції України у світове економічне співтовариство та в період посилення глобалізаційних процесів банківська галузь посідає провідне місце у розвитку національної економіки країни, а стабільне її функціонування є необхідною умовою для завоювання Україною міцних позицій на світовому ринку.

Відповідно до статті 4 Закону України "Про банки та банківську діяльність" [1] банківська система України складається з Національного банку України та інших банків, а також філій іноземних банків, що створені і діють на

території України відповідно до положення цього закону. Отже, банківська система України має дворівневу структуру (рис.1):

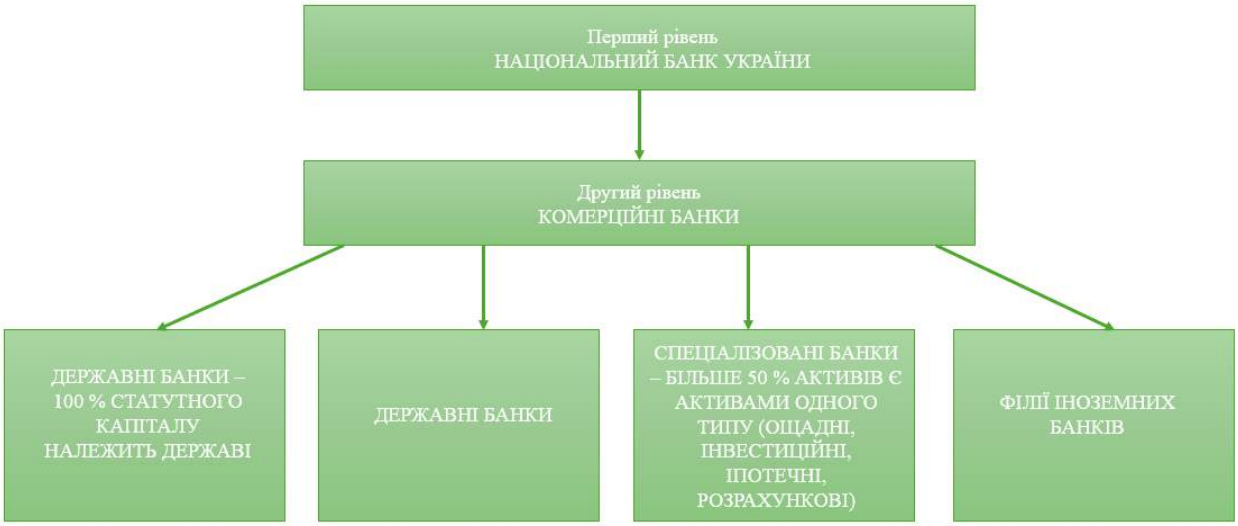

Рис. 1. Структура банківської системи України (визначено автором)

Для забезпечення фінансової стабільності і сталого розвитку банківської системи Національний банк України здійснює регулювання та нагляд за діяльністю комерційних банків відповідно до положень Конституції України, Закону України "Про банки та банківську діяльність", Закону України "Про Національний банк України" та інших законодавчих та нормативно-правових актів Національного банку України.

У ситуації, яка склалася в Україні з банківською системою, для кожного громадянина є важливим обрати надійний банк, який буде гарантувати безперебійну роботу. Тому на сьогодні є питання для обрання правильного банку. Надійність банків є важливим показником для фізичних та юридичних осіб, які готові покласти депозит на банківський рахунок із гарантією повернення та отримати кредит з гарантією, що банк не ліквідується та не підвищить відсоткові ставки від найменших політичних та фінансових змін в країні. Так, Міністерство фінансів щоквартально складає рейтинг стійкості та надійності банків за 5-бальною системою.

Рейтинг стійкості банків від порталу «Мінфін» - це щоквартальна оцінка діяльності банків на підставі інформації з офіційних і відкритих джерел. До рейтингу увійшли банки з портфелями роздрібних депозитів від 1 млрд гривень. Фінустанови отримують бал від 1 до 5 залежно від показників, що характеризують їх стійкість до стресів і лояльність вкладників: враховується якість активів, ліквідність, можливість зовнішньої підтримки, приріст вкладів, платіжна репутації і т. д. [2] У рейтингу використовувалися дані офіційної звітності банків за станом на 1 липня 2026 (табл. 1):

З 24 лютого 2022 року Україна відбивається від повномасштабної агресії росії, відстоюючи власну незалежність. Війна забирає десятки тисяч людських життів і намагається зруйнувати економіку нашої держави. Попри все український народ стоїть, створює сім'ї, підіймає економіку країни та робить все для спільної перемоги. Економічні втрати не настільки болючі, бо підлягають

Таблиця 1 – **Рейтинг стійкості банків станом на 01.07.2026 р.**

№	Банк	Загальний рейтинг
1	Креді Агріколь Банк	4,48
2	Райффазен Банк	4,37
3	Укрсиббанк	4,22
4	Приватбанк	4,07
5	Кредобанк	4,03
6	ОТП Банк	3,93
7	ПУМБ	3,85
8	Універсал Банк	3,77
9	Укргазбанк	3,76
10	Південний	3,71

Джерело: *узагальнено автором на основі [2]*

відновленню, для якого банківська система є оплотом. Тому вивчення поточних змін у функціонуванні банківської системи України є актуальним у контексті забезпечення безпеки держави та оцінки економічних перспектив для бізнесу та домогосподарств.

Українська економіка в цілому та банківська система як її важлива складова у 2022 році зазнали найбільш руйнівного удару в історії розбудови незалежної держави, але відносну стабільність утримано. Порівняємо основні показники діяльності банків на початку війни і на сьогоднішній день у таблиці 2:

Таблиця 2 – **Основні показники діяльності банків за 2022 і 2026 рр.**

Показники	2022 р.	2026 р.	Абсолютне відхилення
Кількість діючих банків	71	59	-12
Активи банків, млн грн	2 053 928	4 124 655	+2 070 727
Готівкові кошти, млн грн	75 557	115 166	+39 609
Надані кредити, млн грн	1 065 347	1 465 377	+400 030
Вкладення в цінні папери, млн грн	829 887	Понад 1,6 трлн грн	Значне зростання
Строкові вкладення, млн грн	60 096	150 063	+89 967
Кредити суб’єктам господарювання, млн грн	795 513	1 031 794	+236 281
Кредити фізичним особам, млн грн	242 633	425 159	+182 526

Джерело: *складено автором на основі даних Мінфіну* [3], [4]

З таблиці 2 можна зробити висновки про те, що кількість українських банків скоротилася з 71 до 59 установ, що свідчить про подальшу концентрацію та очищення банківського сектору; активи банківської системи майже подвоїлися, збільшившись більш ніж на 2 трлн грн., а капітал банків зріс удвічі,

що свідчить про підвищення фінансової стійкості сектору в умовах воєнного стану.

Наслідки війни – руйнування активів та заставного майна, втрата доходів та погіршення платоспроможності позичальників знизили їхню спроможність обслуговувати кредити, погіршили якість кредитних портфелів банків та зумовили збільшення відрахувань у резерви. Не відмічаємо й нарощування банківського капіталу, однак капіталізація банківської системи на досить високому рівні.

Отже, банківська система України тримає свій фінансовий фронт та безперебійно забезпечує потреби держави, бізнесу та населення в умовах війни.

Інформаційні джерела:

1. Про банки та банківську діяльність: Закон України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text
2. Мінфін. https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/
3. Мінфін. Показники діяльності банків (січень 2022)
4. Мінфін. Основні показники діяльності банків [2026] - Статистика банків України

ФІНАНСОВО-ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ЦИРКУЛЯРНИХ БІОЕНЕРГЕТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ У ЄВРОПЕЙСЬКОМУ КОНТЕКСТІ

Чайка Т.О., канд. екон. наук

Полтавське відділення Академії наук технологічної кібернетики України

Перехід до моделі сталого розвитку сільських територій потребує поєднання завдань енергетичної стійкості, раціонального використання місцевих біологічних ресурсів і формування економічних механізмів, здатних забезпечити довгострокову життєздатність відповідних проєктів. Для України це питання набуває додаткового значення в умовах воєнного пошкодження енергетичної та виробничої інфраструктури, обмеженості інвестиційних ресурсів і необхідності відновлення територій відповідно до принципів циркулярної економіки та європейського зеленого переходу. Інтеграція принципів циркулярної економіки у післявоєнне відновлення передбачає, зокрема, розширення використання місцевих відновлюваних джерел енергії та залучення сільськогосподарських відходів і побічної продукції до ресурсно-енергетичних циклів [1]. На рівні територіальних громад реалізація цього підходу пов’язана з формуванням енергоефективних і енергонезалежних систем, у яких енергетична резильєнтність забезпечується взаємодією ресурсно-технологічних, управлінських і соціально-інституційних складових [2].

Наступним рівнем територіальної інтеграції може виступати регіональний циркулярний біоенергетичний кластер, який об’єднує аграрних виробників, підприємства переробки біомаси та виробництва енергії, територіальні громади, енергетичні спільноти, споживачів, інвесторів,

фінансові та науково-освітні установи. У межах розробленої концепції його функціонування ґрунтується на взаємодії ресурсного, виробничо-енергетичного та економіко-інституційного контурів. Останній має забезпечувати не лише координацію інтересів учасників, формування контрактних відносин і підготовку спільних інвестиційних проєктів, а й організацію фінансових потоків, необхідних для створення та масштабування біоенергетичної інфраструктури. За таких умов особливого значення набуває формування фінансово-інституційних засад, здатних забезпечити узгодження інвестиційних потреб, ресурсних можливостей і взаємодії учасників кластерної системи.

Актуальність такого підходу підтверджується дослідженнями регіональних систем циркулярної біоекономіки. R. Salvador та співавтори на основі аналізу наукових джерел і опитування 32 організацій із 18 країн визначили нестачу фінансових ресурсів і капіталу як один із найвагоміших бар'єрів розвитку циркулярних біоекономічних моделей, тоді як державна політика та підтримка належать до основних чинників їх активізації [3]. Такі результати вказують на необхідність поєднання ресурсно-технологічних передумов розвитку циркулярної біоекономіки з фінансовими інструментами та інституційними умовами, що забезпечують залучення й подальше використання інвестиційних ресурсів.

З огляду на це фінансово-інституційні засади розвитку регіонального циркулярного біоенергетичного кластера доцільно структурувати через поєднання зовнішнього стартового фінансування та внутрішньо генерованих фінансових потоків відповідно до стадій його формування й функціонування. На передінвестиційному етапі пріоритетного значення набувають грантові ресурси, технічна допомога та публічне співфінансування, спрямовані на оцінювання регіонального потенціалу біомаси, техніко-економічне обґрунтування, підготовку проєктної документації, формування партнерств і бізнес-моделі. Цей етап має знижувати інформаційну та проєктну невизначеність і переводити локальні ініціативи у стан інвестиційної готовності.

На інвестиційному етапі доцільним є комбінування грантового співфінансування, пільгового та комерційного кредитування, гарантійних інструментів, власного внеску учасників і приватного капіталу. Така конструкція відповідає логіці багаторівневого фінансування енергетичної трансформації громад, за якої доступ до зовнішніх ресурсів безпосередньо залежить від інституційної спроможності території, наявності підготовленої документації, стратегічного планування та організаційних структур, здатних виступати сторонами інвестиційних угод [2]. Кластерний формат створює передумови для консолідації ресурсів учасників, координації інвестиційних рішень, формування прогнозованої сировинної бази та довгострокових відносин між постачальниками біомаси, оператором енергетичного об'єкта і споживачами кінцевої продукції.

Особливістю циркулярної біоенергетичної моделі є можливість переходу від переважно зовнішнього фінансування на початкових стадіях до внутрішнього фінансового потоку в процесі експлуатації. Практичне підґрунтя такого підходу сформовано в авторській моделі Soil-to-Energy, яка інтегрує

відновлення деградованих сільськогосподарських земель, вирощування фіторемедіаційних та енергетичних культур і подальшу енергетичну валоризацію отриманої біомаси [4]. Біоенергетичний компонент у цьому випадку не лише забезпечує замикання матеріального потоку, а й генерує дохід, що може частково компенсувати витрати на відновлення земель. Водночас розрахунки засвідчили асиметрію між значними початковими витратами та поступовим формуванням економічної віддачі, що підтверджує необхідність поєднання самофінансування із зовнішніми фінансовими інструментами.

Логіка Soil-to-Energy може бути використана як один з елементів регіонального кластерного ланцюга, що поєднує біомасу з відновлюваних земель, аграрні залишки, побічну продукцію та біоенергетичні культури. Це розширює ресурсну базу кластера та створює передумови для реінвестування частини сформованої доданої вартості у розвиток його інфраструктури.

У цьому контексті перспективним є формування регіонального револьверного фонду, до якого спрямовувалася б визначена частина доходів від використання біоресурсів та функціонування кластерної інфраструктури. M. Andersen та співавтори наголошують, що ресурсні регіони ризикують залишатися лише постачальниками сировини, тоді як створена вартість концентрується поза межами території. Спираючись на цей підхід, у структурі регіонального циркулярного біоенергетичного кластера револьверний фонд можна розглядати як інструмент акумулювання частини створеної вартості та її повторного спрямування на модернізацію обладнання, розширення переробних потужностей, розвиток логістичної й енергетичної інфраструктури та підготовку нових інвестиційних проєктів [5].

Таким чином, фінансова архітектура регіонального циркулярного біоенергетичного кластера може бути представлена як послідовний цикл: зовнішнє стартове фінансування → створення виробничо-енергетичних активів → валоризація місцевих біоресурсів → формування доходів і економії → акумулювання частини створеної вартості → реінвестування у нові або розширені проєкти кластера. За такого підходу грантові, кредитні, гарантійні та приватні ресурси виконують функцію первинної інвестиційної підтримки, тоді як операційні доходи й револьверний механізм можуть поступово збільшувати частку внутрішньо сформованих ресурсів у фінансуванні подальшого розвитку кластера. Інституційними передумовами цього процесу є визначення координатора кластерної взаємодії, договірне закріплення ролей учасників, принципів розподілу ризиків і доходів та порядку спрямування частини створеної вартості на подальше інвестування.

Отже, поєднання зовнішньої інвестиційної підтримки, внутрішніх доходів від валоризації біоресурсів та їх часткового реінвестування може сприяти локалізації створеної вартості й поступовому посиленню фінансової спроможності регіонального біоенергетичного кластера.

Інформаційні джерела:

1. Чайка Т. О. Впровадження циркулярної економіки у післявоєнне відновлення України. *Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Проблематика 2023: Функціонування сільськогосподарських підприємств на засадах циркулярної економіки*:

матеріали XII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Дубляни, 6–7 черв. 2023 р. Львів, 2023. С. 112–115.

2. Чайка Т. О., Стеценко А. Р. Енергоефективна й енергонезалежна територіальна громада: концептуальна модель управління енергетичною резильєнтністю. *Розвиток системи управління організацією: Європейська практика та досвід України*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Харків, 2026. С. 716–726. DOI: 10.5281/zenodo.20487589.

3. Salvador R., Barros M. V., Donner M., Brito P., Halog A., De Francisco A. C. How to advance regional circular bioeconomy systems? Identifying barriers, challenges, drivers, and opportunities. *Sustainable Production and Consumption*. 2022. Vol. 32. P. 248–269. DOI: 10.1016/j.spc.2022.04.025.

4. Chaika T., Shevnikov M., Stetsenko A., Liashenko V. Conceptual model of post-war restoration of agricultural land with integration of bioenergy technologies. *Scientific Reports of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*. 2026. Vol. 22, No. 2. P. 65–89. DOI: 10.31548/dopovidi/2.2026.65.

5. Andersen M. S. et al. To facilitate a fair bioeconomy transition, stronger regional-level linkages are needed. *Biofuels, Bioproducts and Biorefining*. 2022. Vol. 16. P. 929–941. DOI: 10.1002/bbb.2363.

ДІАГНОСТИКА ПОРУШЕННЯ ФІНАНСОВОЇ РІВНОВАГИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Чечоткін А.В., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Функціонування аграрних підприємств в умовах невизначеності супроводжується підвищеним ризиком виникнення дисбалансу між прибутковістю, ліквідністю та реальним рухом грошових коштів. Сезонність виробничого циклу, необхідність формування значних запасів і часовий розрив між здійсненням витрат та надходженням виручки зумовлюють ситуацію, за якої зростання бухгалтерського прибутку не завжди забезпечує відповідне збільшення грошових ресурсів. Тому оцінювання фінансового стану лише за показниками прибутковості та балансової ліквідності не дає змоги своєчасно виявити загрозу порушення фінансової рівноваги.

З метою визначення чинників формування розриву між прибутковістю, операційним грошовим потоком, оборотністю капіталу та борговим фінансуванням підприємства нами була проведена діагностика фінансової рівноваги аграрного підприємства ПП «Агропрогрес» за 2023–2025 рр.

Результати аналізу визначили суттєве розширення масштабів діяльності підприємства. Так, у період 2023–2025 рр. активи підприємства збільшилися з 297,5 до 455,9 млн. грн., або на 53,2 %, чистий дохід – з 262,7 до 369,2 млн. грн., або на 40,6 %, а чистий прибуток – з 11,2 до 40,9 млн. грн., тобто на 264,3 %. При цьому оборотні активи зросли на 90,0 %, що більш ніж удвічі перевищує темп приросту чистого доходу. Це свідчить про посилення концентрації фінансових ресурсів в оборотному капіталі.

Поряд зі зростанням прибутку відбулося покращення показників рентабельності: чиста рентабельність продажу підвищилася з 4,28 % у 2023 р. до 11,08 % у 2025 р. Водночас коефіцієнт автономії знизився з 0,530 до 0,473, а фінансові витрати збільшилися з 7,9 до 14,8 млн. грн., або на 87,4 %. Результати аналізу дали змогу зробити висновок, що підвищення прибутковості на підприємстві супроводжувалося посиленням ролі залучених джерел фінансування.

Найбільш виразно порушення фінансової рівноваги проявилося при зіставленні бухгалтерського прибутку та фактичного руху коштів. У 2023 р. операційний грошовий потік становив 24,9 млн. грн., у 2024 р. – 32,5 млн. грн., тоді як у 2025 р. він набув від'ємного значення – 82,0 млн. грн., незважаючи на зростання чистого прибутку до 40,9 млн. грн. Одночасно залишок грошових коштів на кінець року скоротився з 33,2 до 1,0 млн. грн.

На нашу думку, традиційні показники фінансового стану окремо не дають повного уявлення про фінансову рівновагу. У 2025 р. коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 1,324, а чиста рентабельність продажу – до 11,08 %. Проте одночасне формування значного дефіциту операційного грошового потоку свідчить про погіршення здатності операційної діяльності генерувати реальні грошові ресурси. Результати поглибленого аналізу показали, що одним із ключових чинників дисбалансу стало збільшення потреби в оборотному капіталі. Так, у 2025 р. запаси зросли на 63,3 млн. грн., або на 64,3 %, а дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги – на 12,9 млн. грн., тобто більш ніж удвічі. Приріст кредиторської заборгованості за товари становив лише 4,6 млн. грн. Отже, збільшення ресурсів, вкладених у запаси та дебіторську заборгованість, лише незначною мірою компенсувалося комерційним кредитом постачальників.

Важливим індикатором порушення фінансової рівноваги стала зміна циклу конверсії грошових коштів. У 2024 р. його тривалість становила 116,0 дня, а у 2025 р. збільшилася до 162,9 дня, тобто на 46,9 дня. Основним фактором такого погіршення стало уповільнення оборотності запасів. Звичайно, для аграрного підприємства збільшення запасів не можна автоматично трактувати як неефективність, оскільки воно може бути пов'язане із сезонністю виробництва. Однак подовження періоду перебування ресурсів у запасах збільшує потребу у фінансуванні операційного циклу.

На нашу думку причинно-наслідковий механізм визначеного порушення фінансової рівноваги можна подати у вигляді ланцюга: розширення діяльності → збільшення потреби в оборотному капіталі → накопичення запасів і дебіторської заборгованості → подовження циклу конверсії грошових коштів → дефіцит операційного грошового потоку → залучення позикового фінансування → зростання фінансових витрат.

У 2025 р. дефіцит операційного грошового потоку частково компенсувався фінансовою діяльністю: чистий фінансовий потік становив +49,9 млн. грн. Проте цього було недостатньо для повного покриття операційного дефіциту. У результаті чисте скорочення грошових коштів становило 32,2 млн. грн., а їх залишок на кінець року зменшився до 1,0 млн. грн.

Додатково про погіршення грошової якості фінансового результату свідчить співвідношення операційного грошового потоку і чистого прибутку, яке у 2025 р. становило –2,00, а рентабельність операційного грошового потоку – –22,21 %. Водночас банківський борг на кінець року досяг 201,7 млн. грн., а співвідношення банківського боргу і власного капіталу — 0,935. Отже, операційний дефіцит супроводжувався зростанням залежності від кредитного фінансування.

За результатами дослідження можно зробити висновок: зростання прибутковості саме по собі не є достатньою ознакою збереження фінансової рівноваги підприємства. У ПП «Агропрогрес» у 2025 р. істотне збільшення чистого прибутку поєднувалося з від'ємним операційним грошовим потоком, подовженням циклу конверсії грошових коштів та посиленням потреби у позиковому фінансуванні.

Підсумовуючи, відзначимо: діагностика фінансової рівноваги аграрного підприємства має ґрунтуватися на комплексному зіставленні прибутковості, операційного грошового потоку, ліквідності, оборотності капіталу та боргового навантаження. Особливого значення набуває контроль здатності отриманого прибутку трансформуватися у реальні грошові кошти. Виявлення розриву між прибутком та операційним грошовим потоком у поєднанні з подовженням циклу конверсії грошових коштів може використовуватися як сигнал раннього попередження про порушення фінансової рівноваги.

ДИФУЗІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БАНКІВСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ КРАЇН ЦЕНТРАЛЬНОЇ ТА СХІДНОЇ ЄВРОПИ

Шелудько С.А., канд. екон. наук, доц.
ПАТ Акціонерний банк «Південний»

Стрімкий розвиток і проникнення інструментів штучного інтелекту (ШІ) в усі сфери життя, в тому числі на фінансові ринки, зумовлюють перехід еволюції фінансових технологій до нової стадії – слідом за цифровізацією (і на її основі) розгортаються процеси артифікалізації, тобто поширення тенденцій до делегування моделям ШІ частини когнітивних функцій людини, зокрема розпізнавання та генерування мови, опрацювання та створення візуальних об'єктів, логічних та аналітичних операцій, що слугують підставою для ухвалення бізнес-рішень. Найбільш яскраво поширення ШІ спостерігається саме в банківській діяльності, оскільки в питаннях технологічного поступу фінансові установи змушені бути на рівні зі своїми клієнтами, відповідаючи високим очікуванням щодо швидкості, зручності та інноваційності сервісу. Опитування, проведене НБУ в листопаді 2025 р. серед учасників ринку фінансових послуг, засвідчило: 64 % опитаних у своїй діяльності послуговується ШІ, причому майже чверть з них – достатньо активно [1].

Попри це, станом на вересень 2026 р. нормативна база застосування цих інструментів обмежується декларативними та концептуальними документами.

За таких умов поряд із керованим упровадженням ШІ банками відбувається й стихійна дифузія цих інструментів у банківську діяльність, ініційована не установами офіційно, а працівниками та клієнтами «явочним порядком». Зважаючи на ризики, що їх несе неконтрольована артифікалізація – як для операційної та кібербезпеки окремого банку, так і для фінансової стабільності всієї системи, – регуляторному унормуванню цього процесу доцільно приділяти більше уваги. Джерелом вразливості є, зокрема, мобільні банківські застосунки, які є найбільш поширеним каналом зв'язку клієнта з фінансовою установою та основним інструментом розпоряджання коштами на рахунках [2, с. 58]. Свідоме чи несвідоме надання власником доступу моделі ШІ до такого застосунку загрожує не лише сумнівними фінансовими рішеннями, «підказаними» мовною моделлю, але й втратою контролю над власними заощадженнями.

Однією з перешкод науково-теоретичного та прикладного дослідження проблем використання ШІ у фінансовій сфері є незадовільний рівень статистичного забезпечення, зумовлений, перш за все, інноваційністю та швидкою еволюцією таких технологій, їхніх форм, цілей та способів використання. Внаслідок цього навіть розробники моделей ШІ не завжди мають змогу достеменно визначити ступінь поширення відповідних інструментів серед користувачів, відтак змушені спиратися на узагальнені оцінки. Зокрема, дослідження Microsoft щодо трендів глобального проникнення ШІ в 2 кв. 2026 р., результати якого представлено на рис. 1, засноване на екстраполяції фактів відвідування користувачами платформ генеративного ШІ.

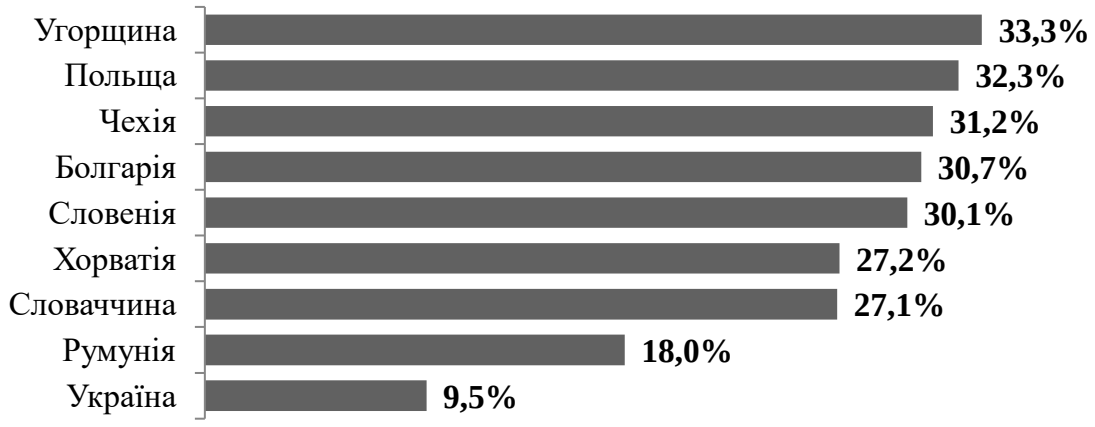

Рис. 1. Оціночна частка користувачів генеративного ШІ 15–64 років у вибраних країнах Центральної та Східної Європи в 2 кв. 2026 р. [3]

Рис. 1 наочно демонструє недосконалість методики оцінювання для окремих держав, частка користувачів ШІ в яких суттєво нижча, ніж у сусідніх країнах зі схожими економічними та соціально-культурними умовами, що, імовірно, пояснюється значним поширенням комп'ютерної техніки та програмного забезпечення без офіційної реєстрації. Разом із тим, можна

стверджувати, що в країнах Центральної та Східної Європи (ЦСЄ), що входять до ЄС, станом на 2 кв. 2026 року в середньому інструменти ШІ використовує майже 30 % працездатного населення у віці 15–64 років, а порівняно з 1 півр. 2025 р. ця частка зросла майже на 5,5 п.п.

Галузеве дослідження впровадження ШІ в банківську діяльність, проведене Visa навесні 2026 р., дозволяє визначити призначення та мотиви імплементації цих технологій банками країн-членів ЄС у ЦСЄ (рис. 2, 3).

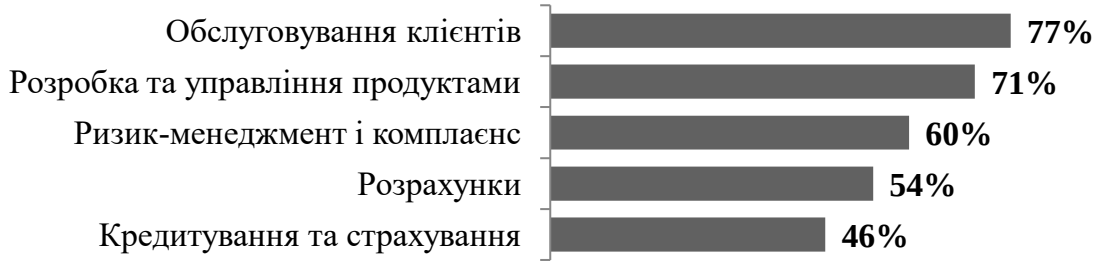

Рис. 2. Частка банків країн-членів ЄС у ЦСЄ за призначенням застосування ШІ [4]

Як видно на рис. 2, в опитаних банках ШІ більшою чи меншою мірою задіяний в усіх ключових функціях. Найбільш широко відповідні технології проникли в обслуговування клієнтів і розробку продуктів для них, тобто саме туди, де артифікалізація передбачає делегування мовленнєвих функцій, тоді як класичні банківські послуги (розрахунки та кредитування) значно менше залучають ШІ. Така тенденція свідчить про ризик потрапляння в «пастку ефективності»: зосередження зусиль з імплементації нових технологій там, де є шанс найшвидшої оптимізації витрат, хоча така віддача має межу [4, с. 4, 8].



Рис. 3. Мотиви впровадження ШІ банками країн-членів ЄС у ЦСЄ [4]

Зазначене вище підтверджується даними на рис. 3: саме операційну економію в опитаних банках з країн ЦСЄ найчастіше називали мотивом упровадження ШІ, натомість конкурентна боротьба лишається на маргінесі цих зусиль. Відтак, артифікалізація банківської діяльності в регіоні має виразно клієнтську спрямованість, рушієм якої, втім, є скорочення витрат.

Варто зазначити, що за даними того ж дослідження Visa, банки, орієнтовані на клієнтський досвід, на 40 % частіше досягають

трансформаційних результатів [4, с. 4], відтак виходом з «пастки ефективності» може бути перегляд філософії сервісної культури фінансових установ ЦСЄ з урахуванням застережень безпечного використання генеративного ШІ. Ідеться про органічну інтеграцію відповідних інструментів і моделей не епізодично, а системно – в увесь ланцюжок створення вартості для клієнта, від надання кредитних, розрахункових та інших послуг до ризик-менеджменту та комплаєнсу, тобто делегування ШІ не лише мовленнєвих і візуальних, а й логіко-аналітичних функцій за належного контролю з боку людини.

Таким чином, дифузія ШІ в банківську діяльність країн ЦСЄ є масштабною, але нерівномірною. Генеративні інструменти використовуються переважно в мовленнєвій взаємодії з клієнтами, тоді як класичні банківські послуги лишаються значно менш артифікалізованими. Провідним мотивом імплементації ШІ в банках ЦСЄ є економія витрат. В Україні, зокрема й через відсутність належних регуляторних зусиль, до керованого впровадження ШІ банками додається стихійна дифузія, яка посилює операційні та кіберризики, відтак нагальним є створення відповідного нормативного забезпечення.

Інформаційні джерела:

1. Штучний інтелект. Національний банк України : офіційний сайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/supervision/artificial-intelligence (дата звернення: 02.10.2026).

2. Гаркуша Ю. О., Раков А. Г. Розвиток дистанційного банківського обслуговування у сучасних умовах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 10 (323). С. 56–61. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-56-61.

3. Global AI Diffusion Q2 2026: Trends and Insights / Microsoft AI Economy Institute. 2026. URL: https://www.microsoft.com/en-us/research/wp-content/uploads/2026/09/Microsoft-AI-Diffusion-Report-2026-Q2.pdf (дата звернення: 02.10.2026).

4. From AI promise to AI performance: why efficiency alone isn't enough – and what sets the leading European banks apart. Part 1 / Visa Consulting & Analytics. 2026. 22 p. URL: https://globalclient.visa.com/ai-adoption-eu-banking (дата звернення: 02.10.2026).

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Ярушка А.О., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Посилення турбулентності зовнішнього макроекономічного середовища, високий рівень безпекової невизначеності, інфляційні коливання, розрив традиційних виробничо-логістичних ланцюгів та тривалі наслідки воєнного стану чинять суттєвий деструктивний вплив на фінансово-господарську діяльність вітчизняних підприємств реального сектору. За таких умов традиційні реактивні методи управління фінансами, орієнтовані на констатацію минулих фактів і відхилень, втрачають свою дієвість та виявляються неспроможними забезпечити стійкість суб'єктів господарювання. Виникає

об'єктивна потреба у впровадженні превентивного ризик-орієнтованого підходу до управління фінансовою діяльністю, який дозволяє вчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їхній можливий вплив на платоспроможність, ліквідність та фінансову стійкість підприємства й розробляти комплексні інструменти нейтралізації негативних наслідків у межах забезпечення сталого розвитку. Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування засад формування ризик-орієнтованого управління фінансовою діяльністю підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо його імплементації на базі суб'єкта аграрного сектору в умовах кризових трансформацій.

Ризик-орієнтований підхід до управління фінансовою діяльністю являє собою цілісну багаторівневу систему безперервного виявлення, оцінювання, ранжування, моніторингу та контролю фінансових ризиків на всіх етапах прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах фінансовий ризик доцільно розглядати як тривимірну економічну категорію, що поєднує в собі імовірність настання загрози, рівень інформаційної невизначеності та потенційну можливість досягнення цільових фінансових результатів завдяки прийняттю обґрунтованих рішень. Системне застосування даного підходу передбачає реалізацію чіткої послідовності управлінських етапів: від початкової ідентифікації внутрішніх і зовнішніх факторів ризикогенності (кредитного, інфляційного, валютного, процентного ризиків та ризику втрати ліквідності) до проведення якісної та кількісної оцінки можливих фінансових втрат, побудови інтегральної карти ризиків і розробки превентивних заходів їх нейтралізації (через ухилення, диверсифікацію, страхування, хеджування та формування цільових резервних фондів).

Практичні аспекти формування та адаптації системи ризик-орієнтованого управління фінансовою діяльністю було досліджено на прикладі суб'єкта господарювання аграрного сектору ПП «Агропрогрес». Специфіка діяльності підприємств агропромислового комплексу супроводжується витоком додаткових фінансових ризиків, зумовлених тривалістю виробничого циклу, сезонністю надходження грошових коштів, високою залежністю від кон'юнктурних коливань світових та вітчизняних цін на сільськогосподарську продукцію, а також зростанням витрат на паливно-мастильні матеріали, насіннєвий матеріал і добрива. Досвід ПП «Агропрогрес» свідчить, що запровадження елементів ризик-орієнтованого підходу, зокрема формування матриці кредитного ризику контрагентів та сценарійного планування грошових потоків (Cash Flow Management), дозволило підвищити рівень ліквідності, скоротити частку простроченої дебіторської заборгованості на 25%, оптимізувати структуру позикового капіталу з урахуванням вартості його обслуговування та підвищити оперативність реагування внутрішнього контролю на фінансові відхилення.

Попри високу аналітичну цінність та беззаперечні переваги, повномасштабна практична імплементація ризик-орієнтованого підходу на вітчизняних підприємствах стикається з низкою суттєвих стримуючих факторів та викликів. По-перше, в умовах воєнної нестабільності фінансові ризики набувають каскадного характеру, коли безпекові та логістичні шоки

спричиняють ланцюгове вимивання оборотного капіталу підприємства та різке падіння платоспроможності. По-друге, спостерігається обмеженість інформаційного забезпечення та висока невизначеність щодо прогнозних макроекономічних показників, що ускладнює проведення якісного стрес-тестування та сценарійного аналізу. По-третє, гостро постає проблема дефіциту кваліфікованих фахівців із фінансового ризик-менеджменту в штаті підприємств середнього та малого бізнесу, а також відсутність адаптованих програмних продуктів для автоматизованого моніторингу ризик-профілю суб'єкта господарювання.

Для подолання виявлених проблем та підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю на основі ризик-орієнтованого підходу доцільно реалізувати комплекс стратегічних заходів. Зокрема, важливим напрямом є інтеграція системи фінансового менеджменту з інструментами автоматизованого обліку та аналізу великих масивів даних (Big Data), що дозволить забезпечити безперервний моніторинг показників фінансової безпеки в режимі реального часу. Необхідно запровадити методику системного стрес-тестування фінансової стійкості підприємства на випадок настання критичних шокових подій, розширити спектр застосування сучасних інструментів страхування товарно-матеріальних цінностей та фінансових ризиків у співпраці з надійними фінансовими інституціями, а також активніше використовувати державні програми пільгового кредитування та гарантування для підтримки ліквідності.

Підсумовуючи, слід зазначити, що запровадження ризик-орієнтованого підходу до управління фінансовою діяльністю підприємства є необхідною та вирішальною умовою забезпечення його адаптивності, фінансової стійкості та сталого розвитку в умовах високої кризової невизначеності. Постійний моніторинг фінансових ризиків дозволяє захистити власний капітал підприємства від деструктивного впливу зовнішніх чинників, зберегти платоспроможність, оптимізувати використання ресурсного потенціалу та створити надійне підґрунтя для зростання його ринкової вартості у повоєнний період.

Інформаційні джерела:

1. Дроботя Я. А., Дорошенко О. О., Кравченко С. А., Михайлик С. І., Панкевич Р. І. Ризик-орієнтований підхід при управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.71. URL: https://dspace.pdau.edu.ua/items/2a10ff58-471e-4219-a649-f3668e3d3b4b (дата звернення: 05.10.2026).

2. Бобиль В. В., Лоскутова Г. А. Ризик-орієнтоване управління як складова фінансово-економічної стійкості підприємства. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. Вип. 9 (25). С. 95–102. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2023/288918. URL: https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cfcb8206-c4c6-40eb-a8f9-c698b7e0466d/content (дата звернення: 05.10.2026).

3. Методичний посібник «Ризик-орієнтоване планування діяльності з внутрішнього аудиту». *Міністерство фінансів України*. 2022. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/дод_9_Посібник_Ризик-орієнтоване_планування_2022_року.pdf (дата звернення: 05.10.2026).

Секція 2

ЄВРОПЕЙСЬКА ЕКОНОМІЧНА І ФІНАНСОВА ІНТЕГРАЦІЯ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД, СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Амеліна І.В., канд. екон. наук, доц.
НУ Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка

Сучасний розвиток української економіки відбувається під впливом масштабних структурних трансформацій, воєнних ризиків, нестабільності міжнародних ринків та поглиблення інтеграційних процесів із Європейським Союзом. За таких умов особливого значення набуває забезпечення економічної стійкості держави, яка визначає здатність національної економіки протистояти внутрішнім і зовнішнім шокам, підтримувати ключові соціально-економічні функції та формувати передумови для довгострокового розвитку. Європейська інтеграція при цьому виступає не лише зовнішньополітичним орієнтиром, а й важливим чинником структурної модернізації української економіки [3].

Економічну стійкість доцільно розглядати як комплексну характеристику функціонування національної економіки, що відображає її спроможність зберігати основні параметри розвитку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та відновлюватися після негативного впливу кризових факторів. Такий підхід передбачає врахування фінансової, виробничої, інвестиційної, енергетичної, інфраструктурної, соціальної та зовнішньоекономічної складових. В умовах України їх взаємозалежність значно посилюється, оскільки порушення одного з елементів економічної системи може створювати додаткові ризики для інших. Масштабність завдань відновлення підтверджується результатами оцінювання збитків і потреб України, проведеного міжнародними партнерами [4].

Європейська інтеграція формує нове середовище для забезпечення економічної стійкості України. Наближення національного законодавства та економічних інституцій до стандартів ЄС сприяє удосконаленню конкурентного середовища, розвитку підприємництва, підвищенню прозорості економічних

процесів та створенню передумов для залучення інвестицій. Водночас інтеграція передбачає адаптацію українських підприємств до посилення конкуренції, європейських технічних та екологічних вимог, стандартів корпоративного управління та правил функціонування спільного ринку [3].

Важливим стратегічним орієнтиром є забезпечення макроекономічної та фінансової стабільності. Стійкість державних фінансів, контроль за бюджетними ризиками, стабільність банківської системи та ефективна економічна політика створюють основу для прогнозованого функціонування економіки. Значну роль у підтриманні фінансової стабільності України відіграє міжнародна фінансова підтримка, зокрема співпраця з інституціями Європейського Союзу. Програма Ukraine Facility передбачає фінансову підтримку України та пов'язує її з реалізацією структурних реформ, інвестиціями й відновленням економіки [1].

Наступним стратегічним орієнтиром є структурна модернізація економіки. Необхідним є формування сучасної конкурентоспроможної економіки на основі технологічного оновлення, розвитку переробної промисловості, цифровізації, інновацій та підвищення продуктивності праці. Національна економічна стратегія України передбачає формування конкурентоспроможної, інноваційної та стійкої економіки, здатної інтегруватися до глобального економічного простору [2].

Таблиця 1 – **Стратегічні орієнтири забезпечення економічної стійкості України в умовах європейської інтеграції**

Стратегічні орієнтири	Основні механізми забезпечення	Очікувані результати
Макрофінансова стабільність	бюджетна дисципліна, монетарна політика, міжнародна фінансова підтримка	зниження фінансових ризиків
Структурна модернізація	технологічне оновлення, інновації, розвиток переробки	підвищення продуктивності та конкурентоспроможності
Енергетична стійкість	диверсифікація, ВДЕ, енергоефективність	зменшення енергетичної залежності
Логістична інтеграція	розвиток TEN-T, цифровізація митних процедур, мультимодальні перевезення	стабільність зовнішньої торгівлі
Підтримка бізнесу	кредитування, гранти, страхування ризиків, цифрові сервіси	збереження підприємницького потенціалу
Європейська інтеграція	гармонізація законодавства, стандарти ЄС, доступ до європейського ринку	поглиблення економічної інтеграції

Окремого значення набуває енергетична стійкість. Пошкодження енергетичної інфраструктури та залежність від імпортних енергоресурсів актуалізують необхідність диверсифікації джерел енергії, розвитку відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності та децентралізації енергосистеми. Узгодження енергетичної політики України з європейськими

підходами до декарбонізації та енергетичного переходу може одночасно підвищувати стійкість економіки й створювати умови для її екологічної модернізації.

Важливим елементом економічної стійкості є розвиток транспортної та логістичної інфраструктури. Для України, яка є важливою ланкою між європейським та іншими міжнародними ринками, ефективність транспортних коридорів безпосередньо впливає на зовнішню торгівлю, експортний потенціал і функціонування внутрішнього ринку. Інтеграція транспортної інфраструктури України до європейської мережі TEN-T створює можливості для підвищення пропускної спроможності логістичних маршрутів та диверсифікації напрямів експорту.

Не менш важливим механізмом забезпечення економічної стійкості є підтримка підприємницького сектору. Малий і середній бізнес забезпечує значну частину зайнятості, створює додану вартість та сприяє економічній активності регіонів. Тому державна політика має бути спрямована на розширення доступу підприємств до фінансування, страхування воєнних ризиків, грантових програм, цифрових сервісів та міжнародних ринків. Європейські програми підтримки можуть виступати додатковим джерелом ресурсів для модернізації українського бізнесу.

Важливою умовою стійкості є також розвиток людського капіталу. Втрата трудового потенціалу, міграційні процеси та дисбаланси на ринку праці створюють довгострокові обмеження для економічного відновлення. Тому стратегія економічної стійкості має передбачати стимулювання зайнятості, професійної перекваліфікації, розвитку освіти й науки та створення умов для повернення економічно активного населення. Відновлення людського капіталу є складовою комплексного процесу відновлення та розвитку країни [4].

Водночас європейська інтеграція потребує посилення інституційної спроможності держави. Ефективне регулювання, верховенство права, прозорість використання державних ресурсів та зниження корупційних ризиків є важливими передумовами залучення інвестицій та ефективної реалізації програм відновлення. Виконання зобов’язань, пов’язаних із європейською інтеграцією, передбачає проведення структурних реформ та поступове наближення українських інституцій до стандартів Європейського Союзу [1; 3].

Окремим стратегічним орієнтиром виступає забезпечення сталого розвитку. Концепція сталого розвитку передбачає узгодження економічних, соціальних та екологічних пріоритетів, що відповідає глобальним Цілям сталого розвитку [5]. Для України це означає необхідність поєднання завдань економічного відновлення з модернізацією виробництва, підвищенням енергоефективності, розвитком соціальної інфраструктури та формуванням екологічно відповідальної моделі господарювання.

Таким чином, економічна стійкість України в умовах європейської інтеграції має формуватися як багаторівнева система, що поєднує макрофінансову стабільність, структурну модернізацію, енергетичну та логістичну стійкість, підтримку підприємництва, розвиток людського капіталу та інституційне вдосконалення.

Інформаційні джерела:

1. Ukraine Facility. Brussels: European Commission, 2024. 8 p. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/39f9e2c3-710a-4972-973b-2281f15286c1_en?filename=EU-Ukraine-factsheet-2024.pdf
2. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. 150 с. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text
3. Ukraine Report 2024. Brussels: Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations, European Commission, 2024. 212 p. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en
4. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. Washington, DC: World Bank, 2025. 160 p. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/rapid-damage-and-needs-assessments
5. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: United Nations, 2015. 41 p. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

ВИХІД УКРАЇНСЬКОГО МАЛОГО БІЗНЕСУ НА РИНОК ЄС: МОЖЛИВОСТІ, БАР'ЄРИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Братишкін А.А., здоб. ВО
Коптєва Г.М., д-р екон. наук, проф.
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Європейська економічна інтеграція відкриває для українського малого бізнесу можливості залучення нових клієнтів, розвитку міжнародних партнерств і диверсифікації доходів. Водночас доступ до єдиного ринку ЄС не гарантує успіху: підприємствам необхідно адаптуватися до конкурентних умов, нормативних вимог і потреб споживачів. Метою цього дослідження є визначення основних бар'єрів виходу українських малих підприємств на ринок ЄС та практичних механізмів їх подолання з урахуванням принципів сталого розвитку.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що вихід на європейський ринок потребує попереднього вивчення його економічних, правових і культурних особливостей. Значення малого та середнього підприємництва для економічного розвитку країн Східної Європи розглянуто в дослідженні [1]. Для малого бізнесу, який зазвичай має обмежені фінансові та кадрові ресурси, помилки у виборі ринку або способу просування можуть спричинити значні витрати. Так, Г. Тимохова, Є. Ковальов та В. Нестеренко виокремлюють зовнішні бар'єри міжнародної експансії українських компаній, зокрема відмінності регулювання, конкурентного середовища, культурних умов та інфраструктурні обмеження [2]. Для експортерів товарів особливого значення набувають відповідність продукції встановленим вимогам, логістика та організація міжнародних розрахунків. У сфері послуг вагомими чинниками є мовна адаптація, довіра клієнтів і способи дистанційного обслуговування. Отже, універсальної моделі виходу на ринок ЄС

не існує: стратегія має враховувати галузеву специфіку, ресурси підприємства та умови конкретної країни.

Важливим чинником подолання зазначених бар'єрів є інституційна підтримка. І. Кицюк та І. Ковальчук виокремлюють три напрями програм ЄС для українського малого і середнього підприємництва: полегшення доступу до європейських ринків, підвищення конкурентоспроможності та розвиток підприємницької культури [3, с. 69–70]. Зокрема, Enterprise Europe Network сприяє пошуку міжнародних партнерів, обміну технологіями та встановленню ділових контактів [3, с. 70–71]. Іншим інструментом є Erasmus for Young Entrepreneurs, що дає підприємцям-початківцям змогу переймати управлінський досвід під час співпраці з досвідченими підприємцями з інших країн. Прикладом фінансової підтримки стала ініціатива ReadyForEU: у 2023 р. на два конкурси допомоги українському бізнесу було передбачено загалом 7,5 млн євро [3, с. 71–72]. Таким чином, підтримка інтернаціоналізації охоплює не лише фінансування, а й розвиток компетентностей, партнерств та доступ до інформації.

Практичним першим кроком для малих підприємств має бути оцінювання попиту в обраній країні, вимог до товарів або послуг, конкурентних цін і вартості залучення клієнтів. І. Федулова та В. Стадник зазначають, що залученість українських підприємств до зовнішньоекономічної діяльності відрізняється залежно від їхнього розміру, та обґрунтовують необхідність диференційованих цифрових інструментів підтримки малого й середнього бізнесу [4]. На цій основі пропонується поетапний механізм виходу на ринок ЄС: дослідження цільового сегмента; перевірка правових вимог і доступних способів оплати; тестування продажів через цифрові канали; пошук локальних партнерів; масштабування після підтвердження попиту. Результати кожного етапу доцільно оцінювати за витратами на залучення клієнта, доходами від міжнародних операцій та їхньою прибутковістю. Такий підхід дає змогу підприємствам з обмеженими бюджетами контролювати початкові ризики.

Перспективи інтернаціоналізації пов'язані також із цифровою трансформацією та досягненням Цілей сталого розвитку, зокрема ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» і ЦСР 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура». За результатами опитування [5] автори виявили позитивний зв'язок між готовністю до використання штучного інтелекту та міжнародними результатами бізнесу. Водночас цифровізація й екологічна сталість можуть конкурувати за обмежені ресурси підприємства під час міжнародного розширення. Ці результати ілюструють можливі тенденції розвитку українського малого бізнесу, однак потребують урахування відмінностей економічних умов.

Отже, вихід українського малого бізнесу на ринок ЄС має ґрунтуватися на трьох взаємопов'язаних умовах: адаптації до вимог конкретної країни та потреб клієнтів, використанні доступних програм підтримки й раціональному впровадженні цифрових інструментів. Для підприємств з обмеженими ресурсами доцільною є стратегія поступового розвитку: спочатку перевірити попит та економічну доцільність продажів, а потім інвестувати в розширення. Пріоритетність витрат і систематичний контроль результатів сприяють поєднанню міжнародної конкурентоспроможності з довгостроковою стійкістю бізнесу.

Інформаційні джерела:

1. Petrunenko Ia., Khmarska I., Tkachenko T., Koptieva H., Komandrovska 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. Тимохова Г. Б., Ковальов Є. В., Нестеренко В. В. Міжнародна експансія українського бізнесу на ринок ЄС: аналіз зовнішнього середовища та перспективи розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна».* 2025. Вип. 108. С. 80–92. DOI: 10.26565/2311-2379-2025-108-08.

3. Кицюк І. В., Ковальчук І. В. Програми Європейського Союзу з підтримки та стимулювання малого та середнього бізнесу України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2023. № 4 (110). С. 69–73. DOI: 10.37734/2409-6873-2023-4-10.

4. Федулова І. М., Стадник В. В. Інтернаціоналізація малого бізнесу. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2025. № 4 (141). С. 59–81. DOI: 10.31617/3.2025(141)04.

5. Denicolai S., Zucchella A., Magnani G. Internationalization, digitalization, and sustainability: Are SMEs ready? A survey on synergies and substituting effects among growth paths. *Technological Forecasting and Social Change.* 2021. Vol. 166. Art. 120650. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.120650.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ВЕКТОРІВ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Бубенець І.Г., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Повномасштабна війна спричинила системні зміни в умовах функціонування українського бізнесу, що проявилися у фізичному руйнуванні виробничої та логістичної інфраструктури, скороченні ресурсної бази підприємств, трансформації структури попиту, дефіциті трудових ресурсів, зростанні фінансових та інвестиційних ризиків. За таких обставин забезпечення стабільності підприємницької діяльності потребує не лише оперативного реагування на кризові чинники, а й формування довгострокових механізмів структурної адаптації та розвитку.

Масштаби майбутнього відновлення економіки України підтверджують необхідність системного підходу до трансформації бізнес-середовища. Відповідно до результатів оцінки завданої шкоди та потреб у відновленні країни (RDNA5), станом на кінець 2025 р. прямі збитки України оцінювалися у 195,1 млрд дол. США, соціально-економічні втрати – у 666,7 млрд дол. США, тоді як загальна потреба у відновленні та реконструкції протягом 2026-2035 рр. становить близько 587,7 млрд дол. США [1]. Значна частина зазначених потреб припадає на транспорт, енергетику, житловий сектор, промисловість і торгівлю, що безпосередньо визначає масштаби та характер майбутньої трансформації підприємницького сектору.

У цьому контексті доцільно розглядати повоєнне відновлення не як механічне відтворення довоєнної структури економіки, а як можливість її якісного оновлення на основі сучасних технологій, нових організаційних моделей, інвестиційних інструментів і принципів сталого розвитку. Відповідний підхід узгоджується із сучасними науковими дослідженнями, у яких особлива увага приділяється резильєнтності підприємств [2], адаптивності маркетингових систем [3], цифровізації бізнес-процесів [4] та пошуку нових джерел конкурентних переваг [5]. Зокрема, у працях акцентується увага на необхідності поєднання маркетингових інструментів, адаптаційних механізмів та стратегічних підходів до забезпечення стійкості соціально-економічних систем в кризових умовах.

Отже, під стратегічною трансформацією бізнесу доцільно розуміти цілеспрямований процес якісної зміни параметрів функціонування підприємства, що охоплює його бізнес-модель, організаційну структуру, ресурсне забезпечення, технологічну базу, систему маркетингової взаємодії з ринком, кадровий потенціал та управлінські компетентності. Основною метою такої трансформації є формування здатності підприємства не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й використовувати їх як основу для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та економічної стійкості.

Відповідно, організаційно-економічний механізм реалізації стратегічних векторів трансформації бізнесу пропонується трактувати як цілісну систему взаємопов’язаних організаційних структур, управлінських процедур, економічних інструментів, ресурсів і методів контролю, за допомогою яких забезпечується послідовний перехід підприємства від поточного до цільового стратегічного стану. Його функціонування має ґрунтуватися на принципах системності, адаптивності, ресурсної збалансованості, економічної доцільності, інноваційності та безперервності моніторингу.

Враховуючи характер сучасних викликів, до основних стратегічних векторів трансформації українського бізнесу доцільно віднести організаційний, фінансово-інвестиційний, цифрово-технологічний, маркетинговий, інноваційний, кадровий, логістичний та безпековий напрями (табл.1). Їх виокремлення зумовлено необхідністю комплексного оновлення підприємства, оскільки реалізація окремого напряму без відповідної трансформації інших функціональних складових може мати обмежений економічний ефект.

Функціонування запропонованого механізму доцільно здійснювати за послідовними етапами. На першому етапі має проводитися стратегічна діагностика підприємства, яка передбачає оцінювання його ресурсного, фінансового, технологічного, кадрового та маркетингового потенціалу. Другий етап полягає у визначенні рівня готовності підприємства до трансформаційних змін. На третьому етапі встановлюються стратегічні розриви між поточним станом підприємства та бажаною моделлю його розвитку. Далі здійснюється визначення пріоритетних напрямів трансформації, формування портфеля відповідних проєктів, визначення необхідних ресурсів та джерел їх фінансування.

Таблиця 1 – **Стратегічні вектори трансформації бізнесу в умовах повоєнного відновлення**

Стратегічні напрями	Характеристика дій
Організаційний	Перегляд структури управління підприємством, розподілу повноважень і відповідальності, механізмів прийняття управлінських рішень та внутрішніх бізнес-процесів.
Фінансово-інвестиційний	Орієнтований на диверсифікацію джерел фінансування, залучення інвестицій, використання грантових програм, кредитних інструментів та механізмів державно-приватного партнерства.
Цифрово-технологічна	Впровадження цифрових платформ, автоматизацію операційних і управлінських процесів, розвиток аналітичних систем та модернізацію виробничих технологій.
Маркетинговий	Перегляд цільових сегментів, розвиток цифрових каналів комунікації, удосконалення клієнто-орієнтованого підходу, формування нової ціннісної пропозиції та диверсифікацію каналів збуту.
Інноваційний	Створення умов для розроблення та впровадження нових продуктів, технологій і бізнес-процесів.
Кадровий	Відновлення та розвиток людського капіталу, підвищення кваліфікації працівників, формуванням цифрових компетентностей і створення умов для залучення висококваліфікованих фахівців.
Логістичний	Диверсифікація маршрутів постачання, формування альтернативних каналів закупівель і збуту.
Безпековий	Управління ризиками, забезпечення безперервності діяльності (фізичну та кібербезпеку), страхування ризиків і формування резервних механізмів.

Наступним етапом є безпосередня реалізація трансформаційних заходів із одночасним моніторингом їх результативності. Важливим принципом при цьому має бути можливість коригування стратегічних рішень залежно від зміни внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства.

З урахуванням особливостей повоєнного періоду реалізація трансформаційного механізму може бути структурована у три взаємопов’язані часові періоди. На короткостроковому етапі пріоритетними є забезпечення безперервності господарської діяльності, відновлення критично важливих активів, стабілізація фінансового стану та мінімізація найбільш суттєвих ризиків. Середньостроковий етап має бути орієнтований на технологічну й організаційну модернізацію, диверсифікацію ринків збуту, відновлення та оптимізацію логістики. Довгострокова перспектива передбачає формування інноваційної, цифровізованої та конкурентоспроможної бізнес-моделі, здатної забезпечувати стійке економічне зростання бізнесу.

Таким чином, організаційно-економічний механізм не повинен розглядатися як статична послідовність управлінських процедур. Його доцільно характеризувати як динамічну систему, здатну адаптуватися до зміни ресурсних можливостей, ринкової кон’юнктури, технологічних умов і рівня ризику.

Інформаційні джерела:

1. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025.

Washington, DC, 2026. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025

2. Бубенець І. Г., Чміль Г. Л., Олініченко К. С. Відновлення та розвиток бізнесу: маркетингові підходи до резильєнтності соціально-економічних систем. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 76. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/items/3d84aa4d-05b8-4c31-b86d-c40928faa6df

3. Савицька Н., Бубенець І., Заковортний І., Ігнатенко О. Формування маркетингової політики підприємств в умовах воєнного стану. *Економічні науки*. 2024. № 2 (328). URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/127

4. Бубенець І. Г., Олініченко К. С., Христенко С. С. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. *Економіка та управління.* 2025. № 17. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/e161a1e9-d0a7-4863-8482a15866618997/content

5. Бубенець І. Г., Резнік Д. П. Маркетинговий підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 13. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/546

ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНСЬКИХ ЖІНОК-МІГРАНТОК ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РЕГІОНУ

Величко К.Ю., канд. екон. наук, доц.
Краснік С.Є., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Після лютого 2022 року Європейський Союз опинився в умовах наймасштабнішого за XXI століття вимушеного переміщення населення. Задіяння Директиви ЄС щодо тимчасового захисту *(Temporary Protection Directive 2001/55/EC)* забезпечило понад 4,2 млн осіб, які вимушено залишили Україну, безпосередній доступ до європейського ринку праці, систем освіти та соціального захисту [1]. Важливою особливістю цієї міграційної хвилі є її виражений гендерний характер: понад 75% дорослих осіб, що перебувають під тимчасовим захистом, становлять жінки, значна частина яких має дітей та здійснює догляд за людьми похилого віку [1;2]. У межах наукових публікацій і аналітичних матеріалів уявлення про українських жінок поступово трансформується: якщо раніше вони переважно розглядалися як «отримувачі гуманітарної допомоги», то нині дедалі частіше акцентується їхній статус як «активного людського капіталу», що може суттєво підсилити економічні можливості та сприяти сталому розвитку держав, які приймають переселенців, а також Європейського регіону загалом [2;3].

Українські жінки-емігрантки демонструють суттєво інші характеристики порівняно з типовими міграційними потоками з інших частин світу. Вони вирізняються підвищеним рівнем освіти та фахової підготовки, адже, згідно з результатами опитувань Європейської міграційної мережі (EMN) та ОЕСР, у межах 60–73% українок, які перебувають у ЄС під тимчасовим захистом, мають

завершену вищу освіту (бакалавр, магістр) або науковий ступінь [1;3]. У їхній професійно-кваліфікаційній структурі переважають фахівчині з вищою освітою у сферах освіти, охорони здоров'я, фінансів, IT, креативних індустрій, юриспруденції та сфери послуг [2;3]. Крім того, для них властиві розвинені м'які навички (soft skills), зокрема висока здатність до адаптації, сформована цифрова грамотність, прагнення до економічної самостійності та готовність до швидкого опанування нових компетенцій. Високою є й їхня соціальна залученість: за даними досліджень, більш ніж 65% українок у країнах ЄС беруть участь у волонтерських проєктах або громадських ініціативах, а також підтримують активні економічні й професійні контакти з Україною [4].

Професійна зайнятість українських жінок визначається як чинник, що прискорює реалізацію низки Цілей сталого розвитку ООН у горизонті до 2030 року.

Передусім у межах ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» відбувається корекція дефіциту робочої сили. У країнах Центральної та Східної Європи, зокрема в Польщі, Чехії та Литві, частка працевлаштування українських біженців досягла 55–65% [1;2]. Така зайнятість дає змогу закривати критично важливі запити як у секторах із порівняно низькими вимогами до кваліфікації (готельно-ресторанний сегмент, логістичні послуги, ритейл), так і у високотехнологічних сферах. У результаті зменшується інтенсивність скорочення на ринку праці, зумовленого старінням європейського населення [2;3]. Водночас відповідно до ЦСР 5 «Гендерна рівність» і ЦСР 10 «Зменшення нерівності» відзначається посилення тренду до розвитку жіночого підприємництва: українки дедалі частіше започатковують власні бізнеси або проходять реєстрацію як ФОП у Польщі, Німеччині та Чехії. Це сприяє підвищенню рівня економічної інклюзії та скорочує їхню залежність від державної соціальної підтримки [1;4].

Важливим напрямом впливу українських жінок-мігранток на сталий розвиток є також реалізація ЦСР 4 «Якісна освіта». Високий освітній рівень самих мігранток, їхня професійна активність та залученість до освітніх і громадських ініціатив створюють передумови для накопичення людського капіталу не лише самими жінками, а й наступним поколінням. Особливого значення набуває забезпечення доступу дітей українських мігрантів до якісної освіти, мовного інтегрування та професійної орієнтації, що зменшує ризики соціальної ізоляції та формує довгостроковий позитивний ефект для економік країн перебування.

Щодо макроекономічного впливу, то, згідно з оцінками УВКБ ООН та висновками аналітиків ринку, повноцінне використання трудового потенціалу українців може забезпечити додаткове щорічне зростання ВВП у приймаючих країнах на 0,5-0,7 процентного пункту. Такий ефект пов'язується з розширенням податкових надходжень і збільшенням обсягу внутрішнього споживання [2].

Попри загалом високу зайнятість населення, простежується низка системних обмежень, що унеможливлюють повноцінне використання професійного потенціалу українок. Найперше слід виокремити проблему декваліфікації (overqualification/brain waste). Майже 60% працевлаштованих

жінок змушені обіймати посади, які не відповідають їхньому реальному рівню освіти та накопиченого досвіду; зокрема, вчительки чи юристки нерідко працюють у клінінгу або в сфері обслуговування [1;2]. Суттєвим гальмом є мовні та бюрократичні труднощі. Процедури підтвердження (нострифікації) дипломів і професійних ліцензій, як правило, є надмірно тривалими, непрозорими та фінансово затратними, що особливо відчутно для спеціалісток у галузях медицини, фармації та освіти [1;3]. Наявні також інституційні бар'єри у сфері догляду за дітьми. Через дефіцит місць у дитячих садках, школах і групах подовженого дня в приймаючих країнах, значна частина жінок позбавлена змоги працювати на повну ставку або долучатися до інтенсивних курсів з вивчення мови [1;2].

Для забезпечення максимальної результативності цього потенціалу інституціям Євросоюзу та Україні доцільно скоригувати стратегічний напрям: замість орієнтації на «якнайшвидше працевлаштування на будь-яку вакансію» (early job-first) перейти до підходу, заснованого на «якісному доборі роботи відповідно до фаху» (skills-matching). Для забезпечення максимальної результативності цього потенціалу інституціям Європейського Союзу та Україні доцільно скоригувати стратегічні підходи: замість орієнтації переважно на «якнайшвидше працевлаштування» перейти до моделі якісного професійного інтегрування, заснованої на відповідності зайнятості рівню освіти, кваліфікації та професійному досвіду мігранток (skills matching). Особливого значення набувають спрощення процедур визнання дипломів і кваліфікацій, розширення програм мовної та професійної адаптації, розвиток доступної інфраструктури догляду за дітьми та підтримка жіночого підприємництва. У довгостроковій перспективі доцільним є розвиток механізмів циркулярної міграції, які забезпечуватимуть можливість набуття українськими жінками європейського професійного досвіду, компетентностей і ділових зв'язків із подальшим їх використанням у процесах відновлення та європейської інтеграції України [3;4].

Таким чином, українські жінки-мігрантки формують вагомий ресурс людського капіталу європейського регіону. Їхня економічна активність, освітній і професійний потенціал, підприємницька та громадська залученість спрятимуть подоланню дефіциту робочої сили, підвищенню рівня економічної інклюзії та реалізації окремих Цілей сталого розвитку. Водночас масштаб позитивного ефекту залежить не стільки від швидкості первинного працевлаштування, скільки від ефективності професійного та соціального інтегрування, зокрема відповідності зайнятості кваліфікації, доступності інфраструктури, визнання професійних компетентностей та можливостей подальшого професійного розвитку.

Інформаційні джерела:

1. European Migration Network (EMN), OECD. Labour market integration of beneficiaries of temporary protection from Ukraine: EMN-OECD Inform. EMN Belgium ; European Commission, 2024. 38 p. URL: https://surl.li/mnuldm (дата звернення 28.09.2026).

2. UNHCR. Labor market integration of Ukrainian refugees in Europe: Employment gaps, skill mismatches, and economic gains : report. United Nations High Commissioner for Refugees, 2026. 52 p. URL: https://data.unhcr.org/en/documents/download/120820 (дата звернення 28.09.2026).

3. Kubiciel-Lodzińska S., Gołębiowska A., Pachocka M., Dąbrowska J. Ukrainian forced migrants' integration in European labour markets: Gender, qualifications and structural drivers. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5, No. 1. P. 45–56. URL: http://baltijapublishing.lv/index.php/threeseas/article/view/2385 (дата звернення 26.09.2026).

4. Українки в ЄС: голоси, мережі та майбутнє відновлення України : аналіт. звіт. Київ : Український жіночий фонд, 2024. 44 с. URL: https://uwf.org.ua/ (дата звернення 26.09.2026).

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НІМЕЧЧИНИ

Кирильєва Л.О., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Цифрова трансформація економіки зумовлює необхідність удосконалення методів ведення бухгалтерського та податкового обліку в стратегічному управлінні підприємств. Організаційні структури дедалі частіше використовують програмні рішення для цифровізації обробки первинних документів, контролю фінансових операцій, формування звітності та обміну інформацією з податковими консультантами. У Німеччині цифровізація облікової сфери має особливе значення через складність податкового законодавства, високі вимоги до документального підтвердження господарських операцій і необхідність дотримання принципів належного зберігання облікової інформації. Цифровий облік здійснюється з урахуванням нормативних вимог до належного ведення бухгалтерської документації. Особливе значення мають принципи належного ведення електронних книг, записів і документів, відомі як GoBD (Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff). Ці принципи охоплюють, зокрема, вимоги до простежуваності операцій, повноти облікових записів, захисту від непомітної зміни документів і можливості перевірки фінансової інформації.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки програмне забезпечення стає одним із ключових інструментів організації бухгалтерського обліку та забезпечення інформаційної підтримки управлінських процесів на підприємстві. Для суб’єктів господарювання Німеччини особливої актуальності набуває вибір програмних рішень, здатних забезпечити не лише автоматизацію облікових операцій, а й інтеграцію фінансових та управлінських даних, електронного документообігу, банківських операцій та податкового адміністрування в єдиному цифровому середовищі.

Специфіка німецького ринку бухгалтерського програмного забезпечення полягає у значній диференціації програмних продуктів за функціональним призначенням, масштабом діяльності підприємства, рівнем автоматизації та характером взаємодії з податковими консультантами. Відповідно, оцінювання

окремого програмного рішення доцільно здійснювати не ізольовано, а в контексті конкурентного середовища та альтернатив, доступних для різних категорій користувачів. Такий підхід дає змогу визначити функціональні характеристики програм, їхню орієнтацію на певні сегменти підприємництва та ступінь відповідності сучасним тенденціям цифровізації бухгалтерського обліку. Порівняння провідних програмних рішень, представлених на німецькому ринку, за такими критеріями, як цільова аудиторія, рівень підтримки бухгалтерського обліку, можливості електронного документообігу та ключові функціональні особливості наведено в таблиці.

Таблиця 1 – **Програмні продукти для обліку в Німеччині**

Програмні продукти	Користувачі	Підтримка обліку	Електронні рахунки	Характерні ознаки програмного продукту
DATEV	Податкові консультанти, великі підпиємства	Так, повна	+	Стандартне рішення у професійному податково-бухгалтерському середовищі
Norman	Товариства з обмеженою відповідальністю, самозайняті особи	Так, SKR-03/04	+	Використання штучного інтелекту та модель самостійного обслуговування
sevDesk	Самозайняті особи, малі підприємства	залежно від тарифу	+	Експорт даних до DATEV
Lexware Office	Фрилансери, самозайняті особи, малі підпиємства	залежно від тарифу	+	Зручна інтеграція з банківськими операціями

Проведене порівняння програмних рішень для бухгалтерського обліку на німецькому ринку свідчить про наявність чіткої диференціації програмного забезпечення відповідно до масштабів діяльності, організаційно-правової форми та потреб підприємств. Представлені рішення охоплюють широкий спектр користувачів – від фрилансерів і самозайнятих осіб до малих та середніх підприємств, а також професійних податкових консультантів і великих компаній.

Важливою відмінністю між програмами є рівень функціональності бухгалтерського обліку. DATEV орієнтована насамперед на професійне бухгалтерське та податкове середовище й забезпечує повноцінну систему подвійного запису та формування балансу. Функціональні можливості екосистеми DATEV охоплюють широкий спектр обліково-аналітичних процесів, що забезпечує інтеграцію фінансового та окремих напрямів управлінського обліку в єдиному інформаційному середовищі. У частині фінансового обліку система підтримує ведення поточного бухгалтерського обліку, реєстрацію господарських операцій, роботу з дебіторською та кредиторською заборгованістю, платіжними операціями, первинними документами, а також підготовку місячної та річної звітності. Передбачена також підтримка стандартних планів рахунків SKR 03 та SKR 04, формування електронного балансу та передавання відповідних даних до податкових органів. У сфері

управлінського обліку DATEV забезпечує інструменти для аналізу витрат і результативності окремих напрямів діяльності підприємства. Зокрема, модуль Kostenrechnung classic дає змогу розподіляти витрати за центрами витрат і носіями витрат, здійснювати планування доходів і витрат, проводити порівняння фактичних та планових показників, аналізувати рентабельність окремих підрозділів і визначати фактори формування витрат. Таким чином, облікова інформація трансформується в аналітичну основу для внутрішнього контролю та прийняття управлінських рішень.

Інші рішення, зокрема Lexware Office та sevDesk, більше орієнтовані на малий бізнес і самозайнятих осіб, тому набір бухгалтерських функцій може залежати від обраного тарифного плану. Це свідчить про тенденцію до сегментації ринку, за якої користувач може обирати програмне рішення відповідно до фактичної складності облікових процесів.

Програмний продукт Lexware у межах фінансового обліку забезпечує реєстрацію господарських операцій, опрацювання вхідних і вихідних документів, формування рахунків-фактур, контроль дебіторської та кредиторської заборгованості, а також інтеграцію з банківськими операціями. Важливим елементом цифровізації є автоматизоване зіставлення банківських транзакцій з відповідними бухгалтерськими операціями, що скорочує обсяг ручного введення інформації та підвищує оперативність її обробки. Окреме значення має електронний документообіг. У сфері податкового обліку та звітності програмні рішення Lexware дають змогу систематизувати фінансові дані для підготовки відповідної звітної інформації та взаємодії з податковими консультантами. Управлінська складова Lexware проявляється передусім у контролі доходів і витрат, аналізі фінансових показників та оперативному контролі руху грошових коштів. Дані про поточний фінансовий стан можуть використовуватися як інформаційна основа для планування діяльності. Програмний продукт Norman робить акцент на використанні автоматизованих технологій і штучного інтелекту для обробки документів та оптимізації господарський операцій. Цей програмний продукт здійснює інтеграцію бухгалтерського обліку з оперативною фінансовою аналітикою. Інформація про доходи, витрати та відкриті позиції відображається в актуалізованому фінансовому огляді, а алгоритми штучного інтелекту можуть ідентифікувати нетипові операції та потенційні можливості для оптимізації витрат.

Отже, аналіз програмних рішень показує, що німецький ринок бухгалтерського програмного забезпечення характеризується функціональною спеціалізацією, масштабованістю та зростанням рівня цифровізації, що забезпечить інтеграцію даних фінансового, управлінського та податкового обліку для прийняття рішень щодо подальшого стратегічного розвитку підприємств в умовах сталого розвитку.

ФАНДРЕЙЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МІЖНАРОДНИЙ АСПЕКТ

Кошарновська А.А., здоб. ВО
Величко К.Ю., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Сьогодні фандрейзинг розглядається як складова розвитку інститутів громадянського суспільства та діяльності організацій «третього сектору» [1]. Його сутність полягає не лише у безпосередньому залученні фінансових ресурсів, а у формуванні системної взаємодії між організаціями, донорами, бізнесом, державою та громадянами з метою мобілізації ресурсів для вирішення суспільно значущих проблем [2]. Фандрейзинг доцільно розглядати саме як інституційний механізм ресурсного забезпечення соціальних проєктів, результативність якого визначається не тільки обсягом залучених коштів, а й здатністю забезпечувати довгострокову підтримку відповідних соціальних ініціатив.

Повномасштабна війна в Україні суттєво змінила структуру попиту на соціально-орієнтовані ініціативи та актуалізувала проблему їх фінансового забезпечення. Зростання кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів, осіб з інвалідністю, постраждалих від воєнних дій і сімей військовослужбовців, а також потреба в психологічній, медичній, освітній та гуманітарній підтримці, посилюють навантаження на наявні механізми фінансування соціальної сфери. За таких умов зростає значення диверсифікованої моделі ресурсного забезпечення, яка поєднує бюджетні кошти, благодійні внески, грантове фінансування, корпоративну підтримку, міжнародну донорську допомогу та краудфандинг. Наприклад, у березні 2025 року ЄС, Швеція та Німеччина оголосили про 44 млн. євро підтримки організацій громадянського суспільства України. Серед напрямів – гуманітарний напрямок, інтеграція ветеранів і ВПО, медична допомога та розвиток демократичних інституцій [3].

У контексті міжнародних економічних відносин фандрейзинг набуває значення механізму транскордонного перерозподілу фінансових ресурсів на суспільно важливі цілі. Міжнародна донорська співпраця забезпечує привертання коштів іноземних установ, міжнародних організацій, благодійних фондів і приватних донорів для реалізації соціальних ініціатив в Україні. Тобто, фандрейзинг виступає одним із механізмів інтеграції українського громадського сектору до міжнародного середовища соціального фінансування.

Практичні механізми мобілізації ресурсів демонструють й українські благодійні й громадські ініціативи. Так, UNITED24 ілюструє можливості цифрового залучення пожертв за визначеними напрямами підтримки України, діяльність благодійного фонду «Таблеточки» - системної мобілізації ресурсів для допомоги дітям з онкологічними захворюваннями, а кампанія «Народний Байрактар» - об’єднання численних індивідуальних внесків навколо конкретної мети. Хоча ці приклади відрізняються за призначенням і моделями реалізації,

вони демонструють значення чітко визначеної мети збору, доступних каналів пожертв і комунікації з донорами [2].

Принциповою особливістю фандрайзингу при цьому є можливість залучення ресурсів із різних джерел, які відрізняються за масштабом, тривалістю, цільовим призначенням та механізмами взаємодії з отримувачами ресурсів (табл. 1).

Таблиця 1 – **Основні інструменти ресурсного забезпечення соціальних проєктів в умовах воєнного стану**

Інструмент	**Основний механізм**	**Характер фінансування**	**Типові напрями використання**
Благодійні внески	добровільні пожертви фізичних та юридичних осіб	переважно коротко- та середньострокове	гуманітарна допомога, підтримка постраждалих
Грантове фінансування	конкурсний відбір проєктів донорами	цільове, проєктне	соціальні, освітні, реабілітаційні програми
Краудфандинг	колективне фінансування через цифрові платформи	переважно короткострокове	конкретні проєкти та локальні ініціативи
Корпоративна підтримка	фінансування або ресурсна участь бізнесу	коротко-, середньо- та довгострокове	соціальні, ветеранські, гуманітарні проєкти
Міжнародна донорська допомога	гранти та цільові програми міжнародних організацій	переважно середньо- та довгострокове	масштабні соціальні та відновлювальні програми
Партнерство бізнесу, держави та ГО	об'єднання фінансових, матеріальних та організаційних ресурсів	довгострокове	комплексні соціальні проєкти та відновлення

Джерело: *складено авторами на основі [1;2;4;5]*

Водночас війна прискорила цифрову трансформацію фандрейзингу. Соціальні мережі, спеціалізовані краудфандингові платформи, онлайн-банкінг, мобільні застосунки, QR-платежі та інструменти регулярних пожертв знизили бар'єри входу для потенційних донорів і суттєво скоротили час на проведення кампаній. Фактично відбулася трансформація моделі взаємодії «організація - донор» у мережеву модель, у якій ресурс може залучатися одночасно від великої кількості фізичних осіб, бізнесу, громадських організацій та інституційних донорів [5]. Проте цифровізація не усуває основної проблеми фандрейзингу – необхідності формування та підтримання довіри. Потенційний донор стикається з проблемою вибору проєкту, якому він готовий надати фінансову підтримку. Тому конкурентною перевагою організації стає не лише важливість проблеми, на розв'язання якої спрямовано проєкт, а й спроможність продемонструвати прозорість використання коштів, вимірюваність результатів (контрольні метрики), компетентність команди та суспільний ефект від реалізації проєкту.

У цьому контексті доцільно розмежувати результативність та сталість фандрейзингу. Результативність характеризує спроможність залучити

необхідний обсяг ресурсів для реалізації конкретного проєкту (ініціативи), тоді як сталість передбачає формування системи довгострокового фінансування та підтримання довіри донорів після завершення окремої фандрейзингової кампанії.

Отже, в умовах воєнного стану фандрейзинг по суті трансформується з інструменту залучення благодійних внесків у комплексний механізм мобілізації та координації фінансових ресурсів для реалізації низки соціальних проєктів. Його ефективність залежить від диверсифікації джерел фінансування, цифровізації каналів залучення коштів, прозорості використання ресурсів (донорських внесків) і спроможності організацій, що реалізують фандрайзингові ініціативи, підтримувати довгострокові відносини з донорами. Особливого значення набуває міжнародна донорська співпраця, яка масштабує доступ українських організацій до зовнішніх фінансових ресурсів і партнерських мереж.

Перспективи розвитку фандрейзингу в Україні пов'язані з поєднанням внутрішніх ресурсів, міжнародного фінансування та міжсекторального партнерства, що створює надійне підґрунтя для підвищення фінансової стійкості соціальних проєктів у майбутньому.

Інформаційні джерела:

1. Гвоздєй Н. І., Ареп'єва О.В. Особливості розвитку фандрайзингу в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 1(29) С.457-466. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.52

2. Що таке фандрейзинг і чому це більше, ніж просто збір грошей. URL: https://surl.lt/petlhj/ (дата звернення 01.10.2026).

3. EU, Sweden and Germany announce €44 million funding for Civil Society. URL: https://www.unhcr.org/where-we-work/countries/ukraine (дата звернення 01.10.2026).

4. 7 популярних інструментів фандрейзингу. URL: https://surl.li/bjkfeg (дата звернення 02.10.2026).

5. Чиркова Ю.Л., Лиса Д.С. Роль фандрейзингу в умовах розширення джерел фінансування ініціатив вітчизняних суб'єктів господарювання: міжнародний досвід та особливості застосування у час війни. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2022. Вип. 4 №2. С. 213-219

ДЕРЖАВНІ ДЕФОЛТИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ЄС ТА УКРАЇНИ

Кулініч О.А., канд. екон. наук., доц.
Андросова Т.В., канд. екон. наук., проф.
Державний біотехнологічний університет

Загроза суверенних дефолтів сьогодні актуальна не лише для країн, що розвиваються, а й для розвинених держав. У першій половині 80-х років 20 ст. світова криза зовнішньої заборгованості країн, що розвиваються, уперше продемонструвала, що боргові кризи, так само як валютні, банківські, фондові та інші, можуть бути не лише суверенними, а й світовими та призводити до необхідності структурної перебудови всієї світової валютно-фінансової системи. З 2008 р. стало очевидно, що й розвинені країни піддаються борговим

кризам не лише на суверенному рівні, а й на рівні інтеграційних валютно-фінансових угруповань. Найбільш гостро проблема боргової кризи стоїть у країнах Євросоюзу. У цьому зв'язку аналіз сучасного стану зовнішньої заборгованості країн Євросоюзу та можливих наслідків суверенних дефолтів периферійних країн зони євро є актуальним як з позицій реформування світової фінансової архітектури, так і з урахуванням позицій України в цій реформі [1].

Суверенний дефолт можна визначити як нездатність уряду здійснити на узгоджену дату основні виплати або виплати відсотків у рахунок обслуговування своїх фінансових зобов'язань. Дефолт за зовнішнім боргом – це дефолт за виплатами кредиторам позики, взятої відповідно до юрисдикції іншої країни, зазвичай, але не завжди, деномінованої в іноземній валюті, тримачами якої, частіше за, все є іноземні кредитори. Внутрішній дефолт – це припинення обслуговування боргових зобов'язань, деномінованих у внутрішній валюті, кредиторами яких є резиденти. Існує поняття «серійний» дефолт, яке охоплює множинні дефолти за зовнішніми та внутрішніми державними боргами.

За останні 50 років найбільші дефольти були в Греції на суму 200 млрд євро у 2012 р., дефолт Аргентини на суму 95 млрд дол. у 2001 р., дефолт Бразилії за внутрішнім боргом на суму 62 млрд дол. у 1990 р. та дефолт Росії на суму 39 млрд дол. у 1998 р. У 2026 р. перебувають у фактичному дефолті країни: Білорусь, Ліван, Шрі-Ланка та Венесуела. Ще вісім країн мають найвищий ризик його отримати – це Аргентина, Єгипет, Гана, Кенія, Пакистан, Росія, Туніс і Україна. Наступний рік Україна може почати з суттєвим дефіцитом державного бюджету на рівні до 15% ВВП (1 трлн 822,9 млрд гривень) [2]. Це надвисокий показник у порівнянні з більшістю країн ЄС, куди Україна хоче вступити. Для них, відповідно до Пакту стабільності та зростання, стеля прийнятна у 3% ВВП [3].

Дефолт і реструктуризація боргу – пов'язані, але не ідентичні поняття. Дефолт – це відмова уряду від своєчасної виплати основної суми боргу або відсотків. Він може бути частковим, коли країна не обслуговує лише частину свого боргу. Наприклад, виплата відсоткових платежів триває, тоді як виплати за основною сумою боргу призупинено. Реструктуризація у більшості випадків відбувається після дефолту. Такі реструктуризації, коли обмін боргів відбувається після того, як уряд відмовився від виплат кредиторам частини або всієї суми боргу, називаються постдефолтними. Досить часто процеси реструктуризації боргу починаються після дефолту. Проте в останні роки спостерігається низка випереджальних реструктуризацій боргу, що є обміном боргових інструментів до призупинення урядом платежів за заборгованістю. Загальні втрати кредиторів у результаті обміну старих боргових інструментів на нові, включаючи несплачені відсотки, мають назву дисконту (haircut). Розмір величини дисконту залежить від угод, досягнутих під час переговорів з кредиторами. У деяких випадках дисконт може бути значним. Так, кредитори погодилися обміняти аргентинські дефолтні облігації на нові облігації з дисконтом у 76,8%.

Суверенні дефолти не є винятково рідкісним явищем. За розрахунками американських економістів К. Рейнгарт і К. Рогоффа, за 200 років у світі було

зафіксовано 250 випадків суверенного дефолту за зовнішнім боргом. Що стосується країн Європи, то вони не були винятком у цей період і також неодноразово оголошували або дефолти, або пролонгацію своїх зовнішніх боргових зобов'язань.

Досі успіх економічного та валютного союзу країн Євросоюзу (ЄС) базувався на застосуванні експортоорієнтованої моделі економічного зростання, ядром якої була Німеччина. Після введення євро асиметрія економічного розвитку в ЄС між країнами «центру» (Німеччина, Франція, Нідерланди, Фінляндія, Бельгія, Австрія, Люксембург) та «периферії» (Греція, Португалія, Іспанія, Італія, Ірландія) посилювалася. Склалася ситуація, коли через вищу конкурентоспроможність країн «центру» єврозони розрив у доходах між ними та країнами «периферії» постійно збільшується, що в перспективі може перетворитися на хронічне економічне відставання останніх і закінчитися масовими дефолтами країн – членів валютного союзу.

Досвід єврозони свідчить, що функціонування регіональної валюти в умовах лібералізації світового фінансового ринку не забезпечує ЄС необхідного захисту від дестабілізації розвитку в межах інтегрованого союзу, що підтверджує нинішня криза заборгованості країн єврозони перед інституційними інвесторами. Незважаючи на те що європейський фінансовий ринок традиційно відрізняється розвиненим банківським сектором і тому Європа є найбільшим у світі акумулятором банківських активів, ці активи не можуть задовольнити потреби в ліквідності окремих країн Євросоюзу. Більше того, держави – члени єврозони не є фінансово незалежними учасниками боргового сектору світового фінансового ринку, оскільки рефінансують свій борг через міжнародні фінансові ринки.

Слід окремо зазначити, що основні чинники сучасної боргової кризи в країнах Євросоюзу були закладені ще у Договорі про створення Європейського економічного та валютного союзу, підписаному в Маастрихті в 1992 р. Відповідно до маастрихтських критеріїв поріг допустимого рівня державного боргу було встановлено на позначці 60% ВВП. На момент прийняття рішення про майбутніх членів Європейського економічного та валютного союзу цей критерій було порушено в 11 державах – членах ЄВМС і лише 6 країн (Естонія, Фінляндія, Латвія, Литва, Люксембург, Словаччина) відповідали цьому критерію. За прогнозом Міжнародного валютного фонду (МВФ), до 2030 р. все ще більше ніж половина сьогоднішніх членів єврозони порушуватимуть дане законодавче положення.

Як у теорії, так і на практиці базовою умовою стабілізації відносної величини державного боргу є досягнення первинного бюджетного профіциту. Відповідно до методології, розробленої експертами МВФ, величина профіциту бюджету залежить від динаміки показників економічного зростання та величини номінальної відсоткової ставки за державними облігаціями. Показники темпів зростання ВВП за державами-членами ЄС варіювали у 2025р. від 0,7% до 4,5 % [1; 3].

За підсумками 2024 р. тільки деякі країни єврозони мали дефіцит бюджету, а до 2030 р., за прогнозами МВФ, уже всі країни ЄС повинні будуть

зводити бюджет із позитивним сальдо. Аналітики МВФ прогнозують, що профіцит буде досягатися за досить низького показника економічного зростання. Тож, Європу чекає продовження жорсткої фіскальної консолідації.

Зниження впевненості інвесторів у борговій стійкості країни та успішній бюджетній консолідації позначається на підвищенні вартості позикових коштів шляхом збільшення ризикових премій. Так, аж до 2026 р. у всіх країн єврозони були надзвичайно високі кредитні рейтинги. За класифікацією рейтингового агентства Standard & Poor's, рейтинг Греції визначався як A, Португалії – AA-, а в Іспанії він був найвищим – AAA. Унаслідок таких високих рейтингів вартість зовнішніх запозичень для Греції, Португалії, Іспанії знизилася в кілька разів порівняно з чинним рівнем національних відсоткових ставок.

Аналіз фіскальної ситуації в країнах Європейського Союзу за підсумками 2024 року свідчить про збереження суттєвого дисбалансу між окремими регіонами та економіками блоку, хоча загальний дефіцит ЄС дещо скоротився порівняно з 2023 роком. Сукупний дефіцит бюджетів ЄС склав -568,07 млрд євро (-3,2% ВВП). Спостерігається помірне покращення порівняно з 2023 роком (-3,5% ВВП), проте показник усе ще перевищує встановлений Пактом стабільності та зростання ліміт у 3% ВВП. Головними порушниками фіскальної дисципліни виявилися Румунія (-9,3% ВВП) та Польща (-6,6% ВВП), за якими йдуть Франція (-5,8% ВВП) і Словаччина (-5,3% ВВП). У абсолютних цифрах найбільший дефіцит зафіксовано у Франції (-169,57 млрд євро). Попри загальний дефіцит, 6 країн ЄС завершили рік із позитивним сальдо. Лідерами за профіцитом стали Данія (+4,5%), Кіпр (+4,3%) та Ірландія (+4,3%). Показовим є також профіцит Греції (+1,3%), що демонструє її вихід із довготривалої боргової кризи [1].

Інформаційні джерела:

1. Які країни ЄС мають найбільший дефіцит держбюджету. URL: https://www.slovoidilo.ua/2025/09/18/infografika/ekonomika/yaki-krayiny-yes-mayut-najbilshyj-deficyt-derzhbyudzhetu

2. Урядовий проєкт держбюджету-2027. URL: https://interfax.com.ua/news/general/1204868.html

3. Які країни світу переживали дефолтні події за останні 25 років URL: https://minfin.com.ua/ua/2024/07/21/131540542/

ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНІ ВІДНОСИНИ УКРАЇНИ ТА РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Леонтович В.В., здоб. ВО
Шуба М.В., канд. екон. наук, доц.
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Поглиблення євроінтеграційного курсу України надає особливої ваги торговельним зв'язкам із Польщею, яка виступає не лише географічним сусідом, а й важливим каналом входження української економіки до єдиного ринку ЄС. Тому характер двосторонньої торгівлі товарами та послугами доцільно розглядати крізь призму того, наскільки він відповідає логіці європейської інтеграції – як у частині зближення регуляторних підходів, так і з погляду вразливості до протекціоністських практик, властивих окремим секторам спільного європейського простору.

Упродовж 2016-2025 рр. українсько-польська торгівля товарами пройшла шлях від стабільного зростання до різкої структурної перебудови під впливом повномасштабної війни (рис. 1).

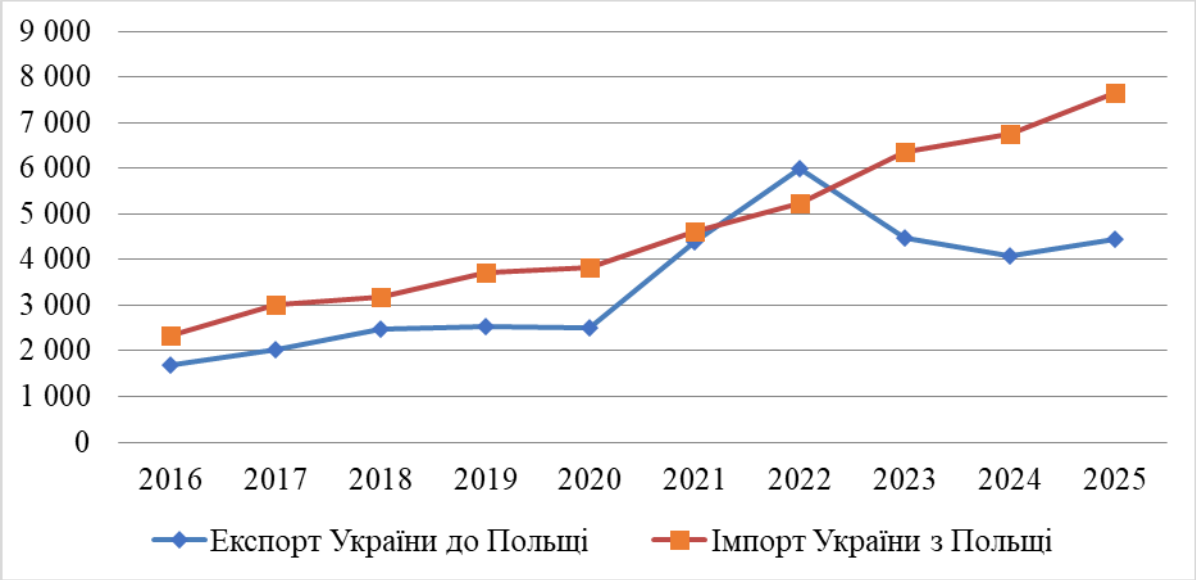

Рис. 1. Динаміка двосторонньої торгівлі товарами України з Польщею у 2016-2025 рр., млн дол. США

Джерело: *складено авторами за матеріалами [1]*

У докризовий період український експорт до Польщі поступово нарощувався (з 1,7 млрд дол. США у 2016 р. до 2,6 млрд дол. США у 2019 р.), а вже в першому кварталі 2019 р. Польща вперше випередила Росію за обсягом закупівель українських товарів [1]. Після лютого 2022 р. блокада чорноморських портів перетворила Польщу на головний сухопутний логістичний коридор для українського експорту, що забезпечило їй перше місце серед торговельних партнерів за обсягом закупівель (близько 6 млрд дол. США у 2022 р.) і, показово, вперше з моменту вступу Польщі до ЄС у 2004 р. — позитивне сальдо двосторонньої торгівлі товарами [1; 2]. Загальний товарообіг

за досліджуваний період зріс майже втричі – з 4035 до 12110 млн дол. США, проте позитивна динаміка 2022 р. виявилася радше тимчасовим винятком, адже вже з 2023 р. дефіцит торговельного балансу відновився й посилився через випереджальне зростання польського імпорту палива, техніки та озброєння.

Структура товарообігу залишається асиметричною за рівнем доданої вартості: український експорт формують переважно сировинні позиції (соняшникова олія, зернові, олійні культури, метали), тоді як експорт Польщі диверсифікований і охоплює паливо, добрива, транспортні засоби та обладнання. Ця асиметрія найгостріше проявилася в аграрному секторі: запроваджене Польщею у квітні 2023 р. ембарго на ввезення української пшениці, кукурудзи, соняшнику та ріпаку, спричинене переповненням внутрішнього ринку й невдоволенням фермерів, а також прикордонні блокади восени 2023-навесні 2024 рр. засвідчили, що поглиблення торговельної інтеграції з Польщею неминуче наштовхується на чутливі питання спільної аграрної політики ЄС і потребує окремого врегулювання [3; 4].

Натомість у сфері послуг взаємодія з Польщею демонструє виразніші ознаки саме європейської інтеграції: спільний кордон, розвинена транспортна інфраструктура, масштабна українська діаспора та поступове зближення регуляторних середовищ формують стійку основу для розширення обміну (передусім транспортними, а також перспективними цифровими, консалтинговими, фінансовими й освітніми послугами, потенціал яких український ІТ-сектор підтвердив навіть в умовах війни). На рис.2 представлено динаміку двосторонньої торгівлі послугами України з Польщею.

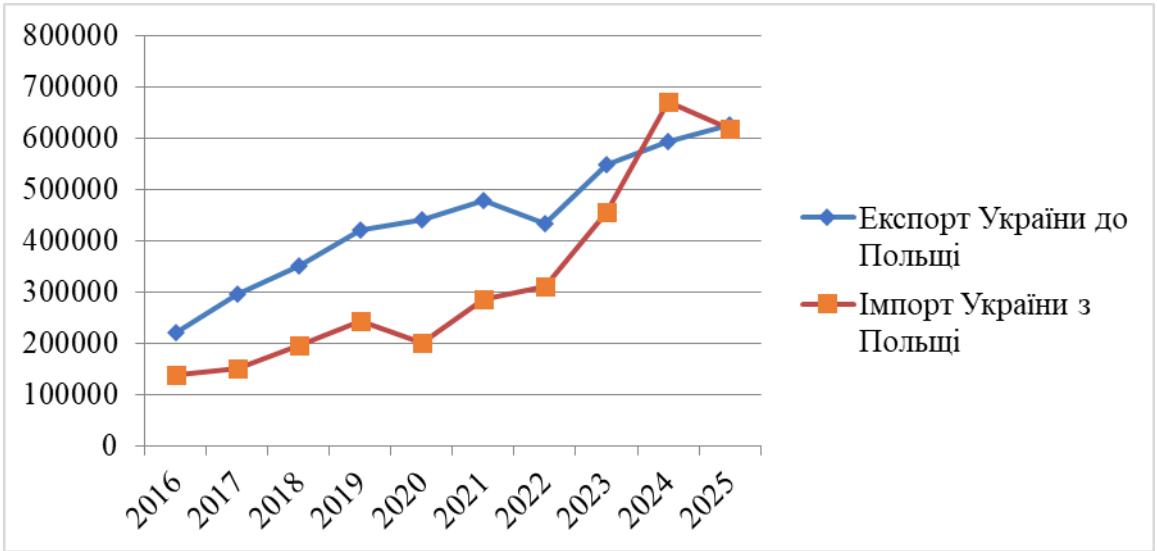

Рис. 2. Динаміка двосторонньої торгівлі послугами України з Польщею у 2016-2025 рр., тис. дол. США

Джерело: *складено автором за матеріалами [5]*

Отже, українсько-польські торговельні відносини в умовах євроінтеграції України мають подвійний характер: Польща є незамінним логістичним і регуляторним мостом до ринку ЄС, однак саме на цьому напрямі найгостріше виявляються протекціоністські бар'єри, породжені конкуренцією в чутливих

секторах спільного європейського простору, подолання яких є необхідною умовою подальшого поглиблення інтеграції.

Інформаційні джерела:

1. Статистика зовнішнього сектору. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#3
2. Найближчий партнер: як змінився товарообіг між Україною та Польщею за 25 років. Слово і Діло. 2026. URL: https://www.slovoidilo.ua/2026/07/09/infografika/ekonomika/najblyzhchyj-partner-yak-zminyvsya-tovaroobih-mizh-ukrayinoyu-ta-polshheyu-25-rokiv
3. Українське зерно розбрату: чому Польща, Словаччина й Угорщина знову вдалися до ембарго. Finance.ua. URL: https://finance.ua/ua/goodtoknow/ukrainske-zerno-rozbratu
4. Польща вирішила заборонити ввезення українського зерна та іншого продовольства. Mind.ua. URL: https://mind.ua/news/20256149-polshcha-virishila-zaboroniti-vvezennya-ukrayinskogo-zerna-ta-inshogo-prodovolstva
5. Foreign trade in services. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/en/datasets/foreign-trade-services

ЗЕЛЕНІ ФІНАНСИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Макарчук О.Г., канд. екон. наук, доц.
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Європейська інтеграція України передбачає не лише розширення доступу до єдиного ринку Європейського Союзу, а й поступове наближення економічних, регуляторних та фінансових механізмів до європейських стандартів. Одним із важливих напрямів такої трансформації є розвиток сталого фінансування, яке спрямовує капітал до видів діяльності, здатних одночасно забезпечувати економічну результативність, соціальну інклюзивність і зменшення негативного впливу на довкілля. Для аграрного сектору України це питання набуває особливого значення, оскільки сільське господарство залежить від природних ресурсів, що обумовлює його чутливість до зміни клімату та потребує значних інвестицій у відновлення, модернізацію виробництва, переробку, логістику й енергоефективність.

Європейська комісія визначає стійкі фінанси (англ. sustainable finance) як урахування екологічних, соціальних та управлінських (англ. Environmental, Social, and Governance (ESG)) чинників під час прийняття інвестиційних рішень. Його завданням є спрямування довгострокового капіталу до сталих економічних видів діяльності та проєктів [2]. Важливим елементом цієї системи є Таксономія ЄС, яка формує єдину класифікацію екологічно сталих видів економічної діяльності та створює спільну основу для інвесторів, фінансових установ і підприємств [1].

Таксономія ЄС - це система класифікації, розроблена для визначення того, які види економічної діяльності можна вважати екологічно

стійкими. Основна мета цієї системи полягає в тому, щоб спрямувати фінансові потоки та інвестиції на стійкі проекти та діяльність шляхом встановлення чітких і обов'язкових критеріїв екологічної стійкості [5].

Таксономія охоплює шість екологічних цілей: пом'якшення зміни клімату, адаптацію до зміни клімату, стале використання та охорону водних і морських ресурсів, перехід до циркулярної економіки, запобігання забрудненню та контроль за ним, а також захист і відновлення біорізноманіття та екосистем [2].

Для аграрного сектору застосування принципів зеленого фінансування означає переорієнтацію інвестицій на ресурсоефективні та кліматично стійкі технології. Серед потенційних напрямів фінансування можна виділити відновлювану енергетику у сільському господарстві, енергоефективне обладнання, точне землеробство, системи зрошення з низьким споживанням води, відновлення ґрунтів, органічне виробництво, переробку побічної продукції, скорочення харчових відходів, екологічно безпечне зберігання продукції та розвиток коротких ланцюгів постачання. Таким чином, зелені фінанси можуть бути не лише джерелом ресурсів для екологічної модернізації, а й механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Для України актуальність таких інструментів посилюється масштабом потреб у відновленні. За результатами п'ятої швидкої оцінки збитків і потреб у відновленні України (англ. Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5)), опублікованими у лютому 2026 р., загальні потреби України у відновленні та реконструкції протягом наступного десятиліття оцінюються майже у 588 млрд. дол. США. Потреби аграрного сектору становлять понад 55 млрд дол. США [4]. Це означає, що традиційних бюджетних ресурсів та банківського кредитування недостатньо, а залучення приватного капіталу, міжнародного фінансування та механізмів змішаного фінансування стає необхідною умовою відновлення.

У цьому контексті принципово важливо, щоб відбудова аграрного сектору не відтворювала технологічну та ресурсну модель минулого, а була орієнтована на довгострокову стійкість. Інвестиції у відновлення виробничих потужностей доцільно поєднувати з підвищенням енергоефективності, використанням відновлюваних джерел енергії, цифровізацією, скороченням викидів та ефективнішим використанням водних і земельних ресурсів. Такий підхід відповідає логіці європейської зеленої трансформації та одночасно створює основу для інтеграції українських підприємств до європейських ланцюгів створення вартості.

Важливим напрямом є розвиток зеленого кредитування та гарантійних механізмів. Для аграрних підприємств, особливо малих і середніх, доступ до фінансових ресурсів часто обмежується високими ризиками, недостатньою заставою та невизначеністю майбутніх доходів. Тому перспективним є поєднання кредитів із державними та міжнародними гарантіями, грантами, процентними компенсаціями та інструментами страхування. Застосування принципів змішаного фінансування дає змогу зменшити ризики для приватних інвесторів і спрямувати кошти до проєктів, які мають одночасно економічний та екологічний ефект.

Особливе значення для України має Інвестиційна рамка для України (англ. The Ukraine Investment Framework (UIF)), яка є складовою підтримки ЄС для відновлення та модернізації країни. За інформацією Європейської комісії, цей механізм спрямований, зокрема, на мобілізацію приватного капіталу для зелених та відновлюваних джерел енергії, цифровізації, виробництва, агробізнесу та розвитку ланцюгів вартості [3]. Отже, європейська фінансова підтримка може бути використана не лише для компенсації воєнних втрат, а й для структурної трансформації української економіки.

Водночас важливою передумовою доступу до сталого фінансування є розвиток інституційної інфраструктури. Національний банк України зазначає, що в Україні посилюється робота із запровадження зелених таксономічних підходів, ESG-ризик-менеджменту та звітності у сфері сталого розвитку [5]. Узгодження українських підходів із європейськими вимогами до розкриття інформації та оцінювання сталості діяльності може підвищити прозорість підприємств і довіру інвесторів. Для аграрних компаній це означає необхідність поступового переходу від декларативного підходу до кількісного вимірювання екологічних і соціальних результатів.

Зелені фінанси безпосередньо пов’язані з реалізацією Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР). Для аграрного сектору особливо важливими є ЦСР 2 «Подолання голоду», ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання», ЦСР 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура», ЦСР 12 «Відповідальне споживання та виробництво» і ЦСР 13 «Пом’якшення наслідків зміни клімату». Відповідно, оцінювання ефективності зеленого фінансування доцільно здійснювати не тільки за фінансовими показниками, а й за результатами скорочення ресурсомісткості, викидів, втрат продукції, підвищення енергоефективності та створення робочих місць.

Для посилення ролі зелених фінансів в Україні доцільно сформувати комплексний механізм, який поєднуватиме державні стимули, банківські інструменти, міжнародну фінансову допомогу та приватні інвестиції. Його основними елементами можуть бути: удосконалення національної зеленої таксономії з урахуванням європейських критеріїв; розвиток пільгового кредитування екологічних інвестицій; розширення гарантійних механізмів для малого та середнього підприємництва; підтримка зелених облігацій; стимулювання інвестицій у відновлювану енергетику та циркулярні технології; розвиток страхування кліматичних ризиків; а також запровадження прозорого моніторингу екологічних та соціальних результатів проєктів.

Таким чином, зелені фінанси доцільно розглядати як один із механізмів поєднання європейської інтеграції України з відновленням та довгостроковим сталим розвитком аграрного сектору. Їх значення виходить за межі фінансування окремих екологічних проєктів: йдеться про зміну критеріїв прийняття інвестиційних рішень і поступове формування нової моделі економічного розвитку. Для України це створює можливість спрямувати процес відбудови на модернізацію виробництва, підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору та його глибшу інтеграцію до європейського економічного простору.

Інформаційні джерела:

1. European Commission. (2026). EU taxonomy for sustainable activities. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en
2. European Commission. (2026). Overview of sustainable finance. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en
3. Ukraine Investment Framework (2026) Delivering impact for Ukraine's Future. URL: https://uif.eu/
4. UNDP. (2026). Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5). URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025
5. Офіс сталих рішень, 2026. URL: https://ukraine-oss.com/

СЕКТОРАЛЬНИЙ ПІДХІД ІНТЕГРАЛЬНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЕНДОГЕННОЇ СПРОМОЖНОСТІ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ РЕГІОНУ

Мельник В.А., PhD з економіки, мол. наук. співроб.
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України»

Ефективна стратегія посилення резильєнтності економічної системи регіону передбачає цілеспрямовану диверсифікацію та структурну трансформацію, яка включає перехід від домінування секторів зі спадаючою продуктивністю (сировинна орієнтація та традиційне сільське господарство з низьким рівнем переробки) до розвитку галузей зі зростаючою продуктивністю – віддачею (високотехнологічне виробництво, інтелектуальні послуги, обробна промисловість з високою доданою вартістю), що, своєю чергою, стимулює внутрішню спеціалізацію та дифузію інновацій. Ключовим параметром оцінювання ендогенної спроможності за такого підходу є рівень сформованості економічної синергії, яка об'єднує територіальний простір через розвиток альтернативних сфер зайнятості та новітніх технологій. Фундаментом стабільного розвитку та опірності до глобальних шоків виступає взаємодія між секторами з різним типом віддачі в межах єдиного регіонального ринку праці. Така інтеграція дозволяє збалансувати економічну структуру, де технологічні сектори забезпечують інноваційний ривок, а традиційні галузі, оновлені за рахунок внутрішніх інвестицій, створюють надійну ресурсну базу для функціонування системи в умовах зовнішніх деструктивних впливів та викликів.

У межах оцінювання ендогенної спроможності цей контекст розглядається як фундаментальна основа дослідження, адже дає змогу провести аналіз в контексті формування нової якості суспільно-економічних змін, які забезпечать резильєнтність економічної системи в майбутньому.

З огляду на вищесказане, методичний інструментарій інтегрального оцінювання ендогенної спроможності формування резильєнтної економічної системи регіону базується на шести блоках індикаторів (табл. 1). Кожен блок

відображає здатність регіональної економічної системи до абсорбції, адаптації або трансформації.

Таблиця 1 – **Методичний інструментарій інтегрального оцінювання ендогенної спроможності формування резильєнтної економічної системи регіону (секторальний підхід)**

Блок індикаторів	Склад індикаторів	Значення для резильєнтності в умовах криз
Структурно-відтворювальна автономія	Віддача в розрізі ВЕД – частка ВЕД у ВДВ та випуску регіону; рівень спеціалізації; частка сплачених податків; рівень тінізації ВЕД – для визначення питомої ваги галузей зі зростаючою віддачею та рівня диверсифікації структури економіки.	Визначає «критичну масу» внутрішнього виробництва, здатну підтримувати життєдіяльність системи в умовах кризи
Соціально-трудова адаптивність	Віддача в розрізі ВЕД – рівень реальної заробітної плати; частка зайнятих; мобільність робочої сили; рівень неформальної зайнятості – для визначення питомої ваги галузей зі зростаючою продуктивністю праці.	Відображає якість людського капіталу як основного ендогенного ресурсу та його здатність адаптуватися до нових умов ринку праці.
Операційна стійкість та прибутковість	Віддача в розрізі ВЕД – рентабельність операційної діяльності; частка прибуткових підприємств; продуктивність праці (динаміка); фінансовий результат до оподаткування – для визначення питомої ваги галузей зі зростаючою продуктивністю та фінансовою ефективністю.	Характеризує фінансовий «запас міцності» суб'єктів господарювання, необхідний для абсорбції екзогенних шоків.
Інвестиційний потенціал та капіталізація	Віддача в розрізі ВЕД – коефіцієнт локалізації та концентрації інвестицій; питома вага ПІІ у їх величині по регіону та загалом країні; питома вага капітальних інвестицій у їх величині по регіону та загалом країні; питома вага ПІІ та капітальних інвестицій у ВДВ регіону та ВДВ країни – для визначення питомої ваги галузей зі високою інвестиційною привабливістю та потенціалом капіталізації.	Оцінює здатність регіону відтворювати основні фонди за рахунок внутрішніх джерел та привабливість для капіталу в умовах нестабільності.
Інноваційність трансформацій	Віддача в розрізі ВЕД – питома вага інноваційно активних підприємств, питома вага підприємств з технологічними інноваціями; питома вага витрат на НДДКР у структурі собівартості; частка організаційних та маркетингових інновацій – для визначення питома ваги галузей зі високим потенціал реалізації технологічних та управлінських інновацій.	Визначає ендогенний потенціал оновлення системи через впровадження нових технологій («Шумпетерівська конкуренція»).
Ринкова диверсифікація та мережева синергія	Віддача в розрізі ВЕД – темпи розширення ринків збуту; питома вага експорту у величині по регіону та загалом країні; розвиток кластерах та локальних мережевих форм інтеграції; рівень включеності у глобальні ланцюги формування вартості (як фактор стійкості); експортний потенціал – для визначення питома ваги галузей зі високим потенціалом масштабування продажів та присутності на нових ринках збуту.	Показує здатність системи уникати потрясінь через диверсифікацію виробництва та використання мережевих ефектів (закон Меткалфа).

Джерело: *розробка автора*

Апробація запропонованих методичних підходів дозволить сформувати обґрунтовану стратегію посилення ендогенної спроможності регіонів у контексті глобальних викликів. Секторальний підхід не передбачає патерналістських механізмів прямої дотаційної підтримки окремих ВЕД, а впровадження інструментів щодо створення адаптивного середовища взаємодії між владою, бізнесом та суспільством, що є ключовою умовою формування резильєнтної економічної структури, здатної адекватно реагувати на екзогенні виклики.

Для забезпечення резильєнтності економіки регіонів України критично важливо ідентифікувати та стимулювати ті види економічної діяльності, що базуються на ендогенній самоідентифікації та унікальних конкурентних перевагах території. Пріоритет має надаватися секторам із прогресивною продуктивною спроможністю (віддачею), оскільки саме вони мають найвищу резильєнтну перспективну конкурентоспроможність. Такий підхід забезпечить не лише короткостроковий антикризовий ефект, а й закладе фундамент довгострокової життєздатності регіональної системи, гарантуючи високу якість суспільних благ та стабільність соціально-економічного розвитку навіть у періоди глобальної турбулентності.

АЛГОРИТМІЧНА СПРАВЕДЛИВІСТЬ У ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИНАХ: НОВИЙ ВИМІР КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Микитась А.В., д-р екон. наук, проф.
Державний біотехнологічний університет

Цифрова трансформація фінансового сектору супроводжується масштабним поширенням технологій штучного інтелекту, машинного навчання, автоматизованого кредитного скорингу, поведінкової аналітики та персоналізованого фінансового обслуговування. Застосування цих технологій забезпечує підвищення швидкості оброблення фінансової інформації, скорочення операційних витрат, удосконалення ризик-менеджменту та розширення можливостей фінансової інклюзії.

Водночас алгоритмізація фінансових відносин формує новий комплекс соціально-економічних ризиків (табл. 1), пов’язаних із непрозорістю автоматизованих рішень, відтворенням дискримінаційних практик, асиметрією інформації, обмеженням можливостей захисту прав споживачів фінансових послуг та недостатньою визначеністю відповідальності за результати функціонування інтелектуальних систем.

Особливого значення набуває проблема алгоритмічної дискримінації, за якої формально нейтральні цифрові моделі можуть призводити до нерівного доступу окремих категорій населення до кредитних, страхових, інвестиційних та інших фінансових продуктів.

Таблиця 1 – **Основні ризики алгоритмізації фінансових відносин**

Вид ризику	Прояв у фінансовій сфері	Соціально-економічні наслідки
Алгоритмічна дискримінація	Необґрунтована відмінність умов кредитування	Обмеження фінансової інклюзії
Інформаційна непрозорість	Неможливість пояснити причини відмови у кредиті	Зниження довіри до фінансових установ
Цифрове виключення	Недостатність цифрової історії окремих клієнтів	Нерівний доступ до послуг
Поведінкова маніпуляція	Персоналізоване стимулювання ризикових фінансових рішень	Надмірна заборгованість
Алгоритмічна безвідповідальність	Відсутність дієвого механізму перегляду автоматизованого рішення	Ускладнення захисту прав споживачів

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність фінансових установ поступово виходить за межі традиційних підходів, орієнтованих на благодійність, екологічну відповідальність, соціальний захист персоналу та підтримку громад. Її невід'ємною складовою стає забезпечення справедливості, прозорості, підзвітності та соціальної прийнятності алгоритмічних фінансових рішень. Традиційна модель корпоративної соціальної відповідальності передбачає, що підприємство відповідає за соціально-економічні наслідки власної діяльності, зокрема за вплив фінансових рішень на працівників, споживачів, інвесторів, партнерів та суспільство. В умовах алгоритмізації фінансових процесів виникає принципово нова ситуація: фінансове рішення може формуватися автоматизованою системою, тоді як його соціальні наслідки залишаються відповідальністю фінансової установи. Отже, делегування алгоритму функції прийняття рішення не означає делегування йому корпоративної відповідальності.

Алгоритмічна справедливість не тотожна забезпеченню однакових фінансових результатів для всіх клієнтів. Йдеться про обґрунтованість відмінностей, недопущення неправомірної дискримінації та забезпечення можливості перевірити прийняте рішення.

Особливу увагу у виступі варто приділити європейському підходу. Регламент ЄС 2024/1689 (AI Act) відносить певні системи штучного інтелекту для оцінювання кредитоспроможності фізичних осіб, а також оцінювання ризиків і ціноутворення у страхуванні життя та здоров'я до категорії високого ризику [1; 2]. Для таких систем передбачено вимоги до управління ризиками, якості даних, прозорості, людського нагляду та документування. За оновленим графіком відповідні положення щодо систем із Додатка III застосовуватимуться з 2 грудня 2027 року. Додатковим методологічним орієнтиром є NIST AI Risk Management Framework [3; 4], який розглядає справедливість, пояснюваність, прозорість, підзвітність і захист приватності як характеристики надійного штучного інтелекту.



Рис. 1. Концептуальна модель корпоративної соціальної відповідальності

Формалізація наведених компонент може стати основою подальшого дослідження взаємозв'язку між алгоритмічною справедливістю, довірою клієнтів, репутаційними ризиками та фінансовою стійкістю установ.

Алгоритмічна справедливість формується як самостійний напрям розвитку корпоративної соціальної відповідальності у фінансових відносинах, що відображає необхідність узгодження технологічної ефективності з принципами соціальної справедливості. Інтеграція принципів алгоритмічної справедливості в систему корпоративного управління може сприяти зміцненню довіри до фінансових установ, зниженню репутаційних і регуляторних ризиків, розширенню фінансової інклюзії та формуванню передумов довгострокової фінансової стійкості.

Інформаційні джерела:

1. Regulation (EU) 2024/1689 – Artificial Intelligence Act. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689

2. European Commission – AI regulatory framework. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai

3. NIST – Artificial Intelligence Risk Management Framework. URL: https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework

4. European Commission – AI Act Implementation Timeline. URL: https://ai-act-service-desk.ec.europa.eu/en/ai-act/eu-ai-act-implementation-timeline

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Нагаєва Г.О., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Європейська інтеграція України є одним із ключових напрямів трансформації національної економіки та фінансової системи. Важливе місце в цьому процесі посідає страховий ринок, оскільки страхування забезпечує фінансовий захист населення і підприємств, сприяє акумулюванню довгострокових фінансових ресурсів, зменшенню негативного впливу ризиків та підтримує інвестиційні процеси.

Протягом останніх років страховий ринок України зазнав суттєвої трансформації. Важливим етапом стало запровадження нового Закону України «Про страхування» № 1909-IX, який сформував сучасну законодавчу основу функціонування страхового ринку та посилив вимоги до діяльності страховиків. Чинна редакція Закону враховує подальший розвиток регуляторної системи та передбачає поступове вдосконалення окремих положень [1].

За даними НБУ, у 2025 р. активи та обсяги страхових премій збільшувалися, всі страховики виконують вимоги щодо достатності регулятивного капіталу, а медіанне співвідношення прийнятного регулятивного капіталу і вимоги до капіталу платоспроможності (SCR) зросло до 151%. Ці зміни свідчать про поступове формування стійкого та прозорого страхового сектору, здатного адаптуватися до європейських принципів регулювання [2].

Європейська інтеграція страхового ринку України супроводжується низкою проблем: висока вартість адаптації страховиків до європейських регуляторних вимог, адже запровадження сучасних систем управління ризиками, корпоративного управління, звітності та капіталізації потребує значних фінансових і кадрових ресурсів; низька страхова культура населення та недостатній рівень довіри до страхових компаній; повномасштабна війна, яка значно ускладнює оцінювання страхових ризиків та обмежує можливості традиційного страхування; необхідність подальшого узгодження українського законодавства з acquis ЄС.

Одним із головних напрямів є адаптація української системи регулювання до європейських стандартів пруденційного нагляду. Особливе значення має імплементація принципів Solvency II, які є основою сучасної системи регулювання платоспроможності страхових і перестрахових компаній у ЄС. Європейська модель Solvency II передбачає комплексний підхід до оцінювання ризиків, вимоги до достатності капіталу, оцінювання активів і зобов'язань, корпоративного управління, системи управління ризиками та розкриття інформації [3].

Другим важливим напрямом є підвищення рівня захисту споживачів страхових послуг. Європейська модель передбачає не лише фінансову стійкість страховика, а й забезпечення прозорості умов страхування, належного інформування клієнта та ефективного врегулювання страхових вимог.

Третій напрям – розвиток транскордонного страхування та перестрахування. Наближення українського законодавства до норм ЄС у перспективі сприятиме інтеграції українських страхових компаній у європейські фінансові ланцюги, розвитку співпраці з європейськими страховиками та перестраховиками.

Четвертий напрям – цифровізація страхового ринку. Розвиток InsurTech, електронних страхових договорів, дистанційної ідентифікації клієнтів, автоматизованого врегулювання збитків та використання великих даних підвищує доступність страхових послуг і знижує операційні витрати.

П'ятий напрям – розвиток страхування воєнних ризиків, який має особливе значення для України. Вітчизняні страховики вже пропонують окремі продукти страхування воєнних ризиків, але довгострокової системної моделі ще немає.

На нашу думку, у середньостроковій перспективі інтеграція страхового ринку України до європейського фінансового простору має здійснюватися за такими напрямами (рис. 1).



Рис. 1. Основні напрями європейської інтеграції страхового ринку України

Європейська інтеграція страхового ринку України є не лише процесом формального наближення законодавства до норм ЄС, а комплексною трансформацією принципів функціонування страхового сектору. Її результатом має стати формування фінансово стійкого, конкурентного, прозорого та клієнтоорієнтованого страхового ринку [4].

Сучасна трансформація українського страхового сектору вже демонструє позитивні результати: посилюється пруденційний нагляд, підвищуються вимоги до капіталу, очищується ринок від фінансово нестійких учасників, удосконалюється законодавство та розвиваються нові страхові продукти. Водночас Європейська комісія наголошує на необхідності подальшого узгодження регулювання страхування з acquis ЄС [5].

Стратегічним результатом євроінтеграції має стати не копіювання європейських норм, а їх адаптація до українських умов з урахуванням воєнних ризиків, потреб післявоєнного відновлення та особливостей національного фінансового ринку.

Таким чином, європейська інтеграція відкриває для страхового ринку України можливості залучення інвестицій, розвитку перестрахування, упровадження сучасних технологій, розширення спектра страхових послуг та підвищення рівня страхового захисту населення й бізнесу. Водночас успішність цього процесу залежатиме від послідовності регуляторних реформ, фінансової стійкості страховиків, ефективності державного нагляду та здатності ринку адаптуватися до нових ризиків.

Інформаційні джерела:

1. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX. *Законодавство України*. URL: rada.gov.ua

2. Звіт про фінансову стабільність. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2025-roku

3. Solvency II Overview – Frequently asked questions URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/memo_15_3120

4. Любов Л.Г., Надейко М.М. Модернізація страхового ринку України в контексті європейської інтеграції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 2025. № 47. С. 256–264.

5. Метеленко Н., Сіліна І., Жовнір-Василенко К. Адаптація страхового ринку України до глобальних викликів та євроінтеграції. *Економіка та суспільство.* 2025. №71. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-50

ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Ортіна Г., д-р наук з держ. упр., проф.
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного

Європейська інтеграція України посилює вимоги до обґрунтованості публічних видатків, простежуваності фінансових потоків і результативності інвестицій. В умовах війни та відновлення фінансова безпека залежить від здатності органів влади своєчасно виявляти загрози ресурсному забезпеченню пріоритетів розвитку. Наявність електронної звітності ще не гарантує такої здатності: дані можуть залишатися розрізненими, а виявлені відхилення — не спричиняти управлінських дій. Мета дослідження — обґрунтувати цифровий механізм, який поєднує аналіз фінансових ризиків із прийняттям підзвітних рішень та оцінюванням їхнього внеску в сталий розвиток.

У дослідженні цифрової трансформації стратегічного управління автором розглянуто цифрові платформи, аналітичні інструменти та розвиток спроможності органів влади в євроінтеграційному контексті [1]. У спільній праці щодо природних ресурсів і фінансової безпеки проаналізовано взаємозв'язки сталих фінансів, управління ресурсами та штучного інтелекту [2]. Поєднання цих дослідницьких підходів дає підстави зосередитися на інституційному питанні: за яких правил цифровий сигнал про ризик стає підставою для перевірки й коригування фінансового рішення.

Європейський контекст такого підходу визначає, зокрема, Регламент (ЄС) 2024/792 від 29 лютого 2024 року, яким запроваджено Ukraine Facility. Документ поєднує підтримку відновлення з переходом до зеленої, цифрової та інклюзивної економіки й передбачає захист фінансових інтересів ЄС, включно із запобіганням шахрайству, корупції та подвійному фінансуванню [3]. Отже, цифровий супровід використання ресурсів має забезпечувати зв'язок між походженням коштів, законністю операцій і досягнутим результатом. Цей зв'язок є практичною передумовою довіри між українськими розпорядниками коштів та європейськими партнерами.

У межах дослідження фінансову безпеку сталого розвитку розуміємо як спроможність публічного сектору підтримувати фінансування пріоритетних економічних, соціальних та екологічних завдань, запобігати неприйнятним втратам і зберігати можливість виконувати майбутні зобов'язання. Таке трактування конкретизує предмет аналізу на рівні публічних програм та інвестиційних проєктів. Воно потребує оцінювання не лише поточних платежів, а й витрат утримання створених активів, надійності джерел фінансування та ризику недосягнення запланованих суспільних результатів.

Пропонуємо визначати цифровий механізм публічного управління фінансовою безпекою як сукупність узгоджених процедур роботи з даними,

аналітичних інструментів і правил відповідальності, що забезпечують раннє виявлення ризиків та контроль виконання коригувальних рішень. Його побудова передбачає п’ять взаємопов’язаних елементів: достовірні дані, оцінювання ризиків, прийняття рішення, моніторинг результатів та інституційне навчання. Відповідальність за перевірку інформації й остаточне рішення залишається за уповноваженими посадовими особами.

Основою механізму має бути узгодження даних про бюджетні призначення, закупівлі, договори, платежі та фактичне виконання проєкту. Для їх зіставлення потрібні сталі ідентифікатори, однакове трактування показників і визначені строки оновлення. Пропонуємо формувати цифровий паспорт проєкту з відомостями про джерела фінансування, відповідальних виконавців, очікувані результати та витрати подальшої експлуатації. Йдеться про сумісність наявних інформаційних ресурсів, яка дає змогу перевіряти повноту даних без повторного внесення однакових відомостей.

Аналітичний елемент повинен виявляти розбіжності між фінансовим і фізичним виконанням, повторне заявлення однакових витрат, істотне зростання вартості та нестачу коштів на утримання об’єкта. Алгоритмічне виявлення аномалій доцільно застосовувати для визначення пріоритетів перевірки. Сигнал не є доказом порушення: затримка виконання може бути наслідком безпекових обставин, зміни логістики або несвоєчасного оновлення даних. Тому кожне спрацювання має супроводжуватися перевіркою першоджерел, поясненням виконавця та фіксацією висновку.

Управлінський цикл пропонуємо організувати за послідовністю: перевірені дані → оцінювання ризику → рішення відповідального органу → контроль фінансового та суспільного результату → коригування критеріїв оцінювання. Для кожного суттєвого ризику слід установлювати строк реагування, відповідального за перевірку та процедуру перегляду висновку. Результатом може бути уточнення графіка фінансування, перегляд технічного рішення, додаткова перевірка або обґрунтоване продовження реалізації. Така процедура зменшує залежність реагування від особистої ініціативи окремого службовця.

Зв’язок із Цілями сталого розвитку доцільно встановлювати через перевірювані результати конкретного проєкту. Наприклад, для енергомодернізації комунальної будівлі необхідно зіставляти витрати з фактичним скороченням енергоспоживання, надійністю послуг і майбутнім навантаженням на бюджет. Показники відповідають проблематиці доступної та чистої енергії, сталих громад і відповідального використання ресурсів — ЦСР 7, 11 та 12 [4]. Для порівняння потрібні вихідний рівень споживання й урахування погодних умов та режиму роботи будівлі. Сам факт освоєння коштів не підтверджує досягнення цих результатів.

Результативність запропонованого механізму варто оцінювати за часом від виявлення відхилення до рішення, часткою перевірених сигналів, виконанням коригувальних заходів і зміною витрат на одиницю суспільного результату. Окремо слід контролювати частоту хибних спрацювань, оскільки надмірна кількість необґрунтованих перевірок збільшує адміністративне

навантаження. Порогові значення показників потрібно визначати з урахуванням типу проєкту та ризиків території; їх механічне уніфікування може спотворити пріоритети фінансування.

Для територіальних громад із недостатньою кадровою та фінансовою спроможністю доцільним є спільне використання аналітичних сервісів на засадах міжмуніципального співробітництва. Це дасть змогу розподілити витрати на підтримку цифрових інструментів і залучати фахівців для перевірки складних фінансових ризиків. Водночас відповідальність за бюджетні рішення має залишатися за відповідним органом місцевого самоврядування. Пропонуємо розмежовувати спільне аналітичне забезпечення та повноваження щодо розпорядження коштами: сервіс формує й пояснює сигнал про ризик, а уповноважений орган перевіряє його та документує рішення. Такий підхід дозволяє врахувати нерівномірність цифрової спроможності громад і зменшити витрати впровадження механізму.

Упровадження потребує розмежування доступу до даних, резервування критичної інформації та документування змін аналітичних моделей. Використання штучного інтелекту доцільне лише за можливості перевірити вихідні дані й пояснити підстави рекомендації. Першочерговим завданням є підготовка службовців, здатних поєднувати фінансовий аналіз із розумінням якості даних та обмежень алгоритмів. Практичну апробацію варто розпочинати з обмеженої групи однотипних проєктів, порівнюючи витрати контролю та своєчасність реагування до і після запровадження механізму.

Науковий результат полягає в обґрунтуванні зв’язку між цифровим виявленням фінансового ризику, персоніфікованою управлінською відповідальністю та оцінюванням внеску публічних видатків у сталий розвиток. Запропонований цикл переводить цифровізацію з площини накопичення звітних даних у практику попередження втрат і коригування рішень. Його застосування може посилити обґрунтованість фінансування євроінтеграційних пріоритетів України за умови належної якості даних, людського контролю та подальшої емпіричної перевірки.

Інформаційні джерела:

1. Ортіна Г. В. Цифрова трансформація стратегічного управління в Україні: євроінтеграційний вимір. Зб. наук. праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2025. № 3(56). С. 31–38. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-56-4.

2. Petrukha S., Petrukha N., Stoliarenko O., Ortina G., Stuzhuk R., Plakhotnii D. Natural Resources and Financial Security: The Synergy of Sustainable Development Economics and Artificial Intelligence. Grassroots Journal of Natural Resources. 2025. Vol. 8, No. 2. P. 775–795. DOI: https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080236.

3. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. Official Journal of the European Union. 2024. L 2024/792. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj/eng (дата звернення: 02.10.2026).

4. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda (дата звернення: 01.10.2026).

НЕТАРИФНІ БАР'ЄРИ ЯК ЦІНА ВИХОДУ З ЄДИНОГО РИНКУ: ДОСВІД BREXIT ДЛЯ УКРАЇНИ

Палієнко Т.П., PhD з економіки, ст. викл.
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Вихід Сполученого Королівства з Європейського Союзу (ЄС) (31 січня 2020 р.) і набуття чинності Угоди про торгівлю та співробітництво між ЄС та Великою Британією (EU–UK Trade and Cooperation Agreement (TCA)) з 1 січня 2021 р. є першим випадком зворотного руху інтеграції Б. Баласси [1]: від учасника єдиного ринку і митного союзу до статусу третьої країни. Ця подія дає змогу оцінити цінність інтеграції через те, що було втрачено. Для України, яка рухається до членства в ЄС, такі оцінки мають практичне значення, бо показують, які саме елементи інтеграції створюють економічний ефект. Мета дослідження полягаю у з'ясуванні, як зниження рівня інтеграції вплинуло на торгівлю Великої Британії з ЄС, і подальшому формулюванні висновків для євроінтеграційної політики України.

За Б. Балассою, інтеграція проходить стадії зони вільної торгівлі, митного союзу, спільного ринку, економічного та політичного союзу [1]. ЄС поєднує митний союз і єдиний ринок, який спирається на чотири свободи – руху товарів, осіб, послуг і капіталу (ст. 28–37, 45–66 Договору про функціонування ЄС) [2]. Нетарифні бар'єри усуваються двома інструментами: гармонізацією стандартів (маркування CE) і принципом взаємного визнання, коли товар, законно вироблений в одній державі-члені, має безперешкодний доступ на ринки інших. Саме цих механізмів Велика Британія позбулася після 2020 р.

TCA зберегла нульові мита і квоти на товари, але за умови дотримання правил походження (табл. 1). Водночас з'явилися митні декларації та перевірки, санітарні й фітосанітарні заходи, окреме тестування і сертифікація продукції для ринку ЄС, а вихід із зони ПДВ ЄС додав адміністративних витрат. У торгівлі послугами інтеграція стала значно меншою, ніж у межах єдиного ринку.

Таблиця 1 – **Торговельні умови Великої Британії щодо ЄС до і після Brexit**

Параметр	До Brexit (членство в ЄС)	Після Brexit (TCA)
Тарифи на товари	Відсутні (митний союз)	0% за умови дотримання правил походження
Митні процедури	Відсутні	Обовязкові декларації та перевірки
Нетарифні бар'єри	Мінімальні	Значно зросли (стандарти, сертифікація)
Торгівля послугами	Повна інтеграція (єдиний ринок)	Обмежений доступ, різні регулювання

Джерело: *створено автором*

Отже, змінився не сам факт торгівлі, а умови її здійснення, де обмежувальними стали регуляторні й адміністративні витрати, а не мита.

За розрахунками Центру європейських реформ на даних 2010–2024 рр. [3], експорт Великої Британії до ЄС приблизно на 12% нижчий, а імпорт з ЄС – на 16% нижчий, ніж у контрфактичному сценарії без Brexit. Асиметрія між товарами і послугами показова, наприклад експорт товарів нижчий на 16–18%, експорт послуг – приблизно на 7%. Товарна торгівля постраждала більше, оскільки саме її стосуються митні формальності й сертифікація. Найчутливішими є сектори з високою часткою сертифікації, зокрема автомобілебудування, електроніка та фармацевтика, для яких відсутність угоди про взаємне визнання оцінки відповідності є відчутною перешкодою. За прогнозом Бюджетної відповідальності, у довгостроковій перспективі обсяг торгівлі буде приблизно на 15%, а продуктивність – на 4% нижчими, ніж за збереження членства [4].

Водночас масштаб втрат залишається дискусійним, оскільки важко відокремити ефект Brexit від пандемії COVID-19, глобальної інфляції та інших структурних змін, і саме це зумовлює діапазон оцінок. Є також ознаки перебудови, а не лише спаду, де частина британської торгівлі зміщується до послуг і ринків поза ЄС. Додатковим чинником невизначеності була політична нестабільність, наприклад у відносинах з ЄС змінилося кілька урядових курсів, а торговельні перемовини неодноразово «перезапускалися».

Підсумовуючи, можна виокремити декілька висновків для України. Зміни структури та географії зовнішньої торгівлі України під впливом геополітичних викликів [5] підвищують практичне значення питання доступу до ринку ЄС. По-перше, нульових тарифів недостатньо. Україна має поглиблену і всеосяжну зону вільної торгівлі з ЄС, проте досвід Британії показує, що основний економічний ефект дає регуляторна конвергенція, наприклад прийняття технічних регламентів, стандартів і процедур оцінки відповідності ЄС, які відкривають доступ до принципу взаємного визнання. По-друге, найуразливішими до бар’єрів є товарні сектори з високою часткою сертифікації, тоді як послуги й цифрові сектори стійкіші, що слід враховувати при визначенні пріоритетів адаптації українського законодавства. По-третє, послідовність курсу є самостійним економічним чинником: стабільна довгострокова євроінтеграційна стратегія знижує невизначеність для бізнесу. Таким чином, Brexit як процес, зворотний до інтеграції, підтверджує, що цінність членства в ЄС полягає насамперед у зниженні нетарифних витрат, а не в скасуванні мит.

Інформаційні джерела:

1. Meyer F. V., Balassa B., Phlips L. The Theory of Economic Integration. *The Economic Journal*. 1962. Т. 72, № 286. С. 389. URL: https://doi.org/10.2307/2228684.

2. European Union. Consolidated Versions of Treaty on European Union and Treaty on the Functioning of the European Union. 2016. URL: https://surl.li/ovkidv.

3. Springford J., Spisak A. Ten years after the brexit referendum: the costs of separation. *Centre for European Reform*. 2026. С. 4–6. URL: https://surl.li/zdkcqt.

4. Office for Budget Responsibility. How are our Brexit forecasting assumptions performing?. *Office for Budget Responsibility*. URL: https://obr.uk/box/how-are-our-brexit-forecasting-assumptions-performing/(дата звернення: 04.10.2026).

5. Paliienko T., Holopoteliuk V. Transformation of Ukraine's foreign trade under geopolitical challenges. *Scientific Papers NaUKMA. Economics*. 2025. Vol. 10, no. 1. P. 160–168. URL: https://doi.org/10.18523/2519-4739.2025.10.1.160-168

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПРОСТОРОВО-СТРУКТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ

Рущишин М.О., PhD, мол. наук. співроб.
Валентеєнко А.Є., здоб. ступ. PhD
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України»

Просторово-структурні зміни економіки регіону відображають перерозподіл економічної активності між територіями, трансформацію галузевої структури, формування нових центрів економічного зростання, розвиток агломераційних процесів і функціональних територій. Проте стихійний характер таких змін може призводити до посилення міжтериторіальної диференціації, поглиблення соціально-економічних дисбалансів, а також до неефективного використання природно-ресурсного й людського потенціалу. Відтак, особливого значення набуває формування сучасних механізмів регіональної політики забезпечення просторового розвитку, здатних забезпечити збалансованість структурних перетворень задля підвищення економічної стійкості регіональної соціально-економічної системи.

Формування ефективної системи регулювання просторово-структурних змін економіки областей Карпатського регіону України в умовах нестабільності потребує визначення довгострокових стратегічних орієнтирів, здатних забезпечити узгодженість державної регіональної політики з сучасними викликами соціально-економічного розвитку України. Саме воєнні ризики, трансформація територіальної організації господарства, структурна перебудова економіки, демографічні зміни, активізація транскордонного співробітництва та поглиблення євроінтеграційних процесів зумовлюють необхідність переходу від реагування на окремі проблеми до комплексного стратегічного управління просторовими трансформаціями.

Відтак, важливо визначитися зі стратегічними орієнтирами на користь формування нової моделі просторового розвитку, спрямованої на забезпечення територіальної збалансованості, структурну модернізацію економіки, підвищення резильєнтності регіональних соціально-економічних систем, посилення інтеграції до європейського економічного простору та вдосконалення інституційного й цифрового забезпечення управління. Їхня практична реалізація передбачає виконання комплексу взаємопов'язаних завдань і застосування відповідних інструментів державної регіональної політики в Україні.

Зокрема, першим стратегічним орієнтиром регулювання просторово-структурних змін економіки областей Карпатського регіону України в умовах нестабільності слід вважати забезпечення просторової збалансованості економічного розвитку та скорочення внутрішньорегіональних диспропорцій [1]. Його актуальність зумовлена збереженням істотної територіальної диференціації за рівнем економічної активності, інвестиційної привабливості, розвитком підприємництва, доступністю інфраструктури та якістю життя населення. Особливо гостро диспропорції проявляються між великими міськими агломераціями, прикордонними територіями, гірськими громадами та периферійними районами, які мають різні стартові умови розвитку й неоднакову спроможність адаптуватися до сучасних соціально-економічних і безпекових викликів. У цих умовах стратегічним завданням державної регіональної політики має стає створення передумов для більш рівномірного використання економічного потенціалу всіх територій, зменшення просторової поляризації та формування нових осередків економічного зростання.

Структурна модернізація економіки та формування нової спеціалізації територій є стратегічним орієнтиром, спрямованим на підвищення адаптивності господарського комплексу економіки областей Карпатського регіону до сучасних трансформаційних процесів і довгострокових викликів розвитку. За нестабільності традиційна галузева структура економіки дедалі більше втрачає здатність забезпечувати високі темпи економічного зростання та стійкість територій до зовнішніх шоків. Через це виникає потреба у формуванні нової моделі спеціалізації регіону, що базуватиметься на диверсифікації економічної діяльності, розвитку високотехнологічних і наукоємних виробництв, збільшенні питомої ваги продукції з високою доданою вартістю, а також інтеграції релокованих підприємств у регіональні виробничі системи. Важливою складовою цього процесу є створення сприятливого середовища для розвитку інноваційного підприємництва, комерціалізації результатів наукових досліджень та активізації технологічного оновлення виробничої бази.

Посилення економічної резильєнтності та безпеки просторового розвитку [2] також слід розглядати як важливий стратегічний орієнтир регулювання просторово-структурних змін економіки областей Карпатського регіону в умовах нестабільності. Його реалізація зумовлена необхідністю формування територіальних соціально-економічних систем, здатних ефективно протидіяти воєнним, економічним, енергетичним, логістичним і природним загрозам, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати безперервність функціонування критично важливих секторів економіки. У цьому контексті особливого значення набуває підвищення стійкості територіальних економічних систем до кризових явищ, диверсифікація економічних ризиків, зміцнення енергетичної, логістичної та продовольчої безпеки, а також створення організаційно-економічних передумов для оперативного відновлення господарської діяльності після кризових ситуацій. Апробація вказаного сприятиме зниженню вразливості регіональної економіки до зовнішніх шоків і формуванню більш стійкої просторової організації господарства.

Вкажімо, що інтеграція Карпатського регіону до європейського економічного простору та розвиток транскордонного співробітництва є стратегічним орієнтиром, спрямованим на посилення міжнародної конкурентоспроможності регіону, розширення його участі в європейських економічних процесах і використання переваг прикордонного розташування. На зараз саме прикордонні області України набувають особливого значення як території, що забезпечують функціонування зовнішньоекономічних зв'язків, розвиток міжнародної логістики, залучення інвестицій та інтеграцію національної економіки до єдиного європейського ринку. Реалізація цього стратегічного орієнтиру передбачає поглиблення міжнародної економічної інтеграції, розвиток прикордонної інфраструктури, активізацію участі органів влади, громад і суб'єктів господарювання у програмах ЄС, включно зі збільшенням обсягів експорту, транскордонних інвестицій та виробничої кооперації.

Формування інституційної та цифрової системи управління просторово-структурними змінами є стратегічним орієнтиром, спрямованим на підвищення результативності державного регулювання регіонального розвитку шляхом модернізації механізмів стратегічного управління та цифрової трансформації управлінських процесів. Ефективність реалізації регіональної політики значною мірою визначається спроможністю органів державної влади та місцевого самоврядування своєчасно реагувати на зміни соціально-економічної ситуації, використовувати актуальні дані для ухвалення управлінських рішень і забезпечувати належну координацію між усіма учасниками регіонального розвитку. Відтак, пріоритетного значення набуває підвищення ефективності державного й регіонального управління, цифровізація процесів стратегічного планування, удосконалення системи моніторингу просторового розвитку та формування ефективних механізмів взаємодії між органами влади, бізнесом, науковими установами й територіальними громадами.

Інформаційні джерела:

1. Мельник М. І., Лещух І. В., Рущишин М. О. Домінанти реалізації потенціалу агломерацій в умовах трансформації просторового розвитку України. *Академічні візії*. 2026. Вип. 52. URL : https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2930

2. Melnyk, M., Ivaniuk, U., Leshchukh, I., Halkiv, L. The sustainable development and resilience of socio-economic system: Conceptualization and diagnostics of problems in conditions of global challenges and shocks. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. Vol. 18, No. 4. C. 1035-1043. DOI: https://doi.org/10.18280/ijsdp.180406.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ

Ставерська Т.О., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет
Глущенко М.В., магістр, інвест. аналітик
Незалежна українська інвестиційно-банківська компанія FinPoint

Сучасний розвиток фінансових технологій супроводжується фундаментальною трансформацією механізмів здійснення фінансових операцій, організації розрахунків, управління активами та забезпечення прозорості економічних відносин. Особливе місце в цих процесах посідають блокчейн-технології, потенціал яких виходить далеко за межі функціонування криптовалютного ринку. Водночас масштабування блокчейн-рішень у фінансовій системі потребує належного регуляторного забезпечення, здатного поєднати стимулювання інновацій, захист інвесторів, фінансову стабільність і дотримання міжнародних стандартів. Для України зазначена проблематика набуває особливої актуальності в умовах воєнної економіки, цифрової трансформації фінансового сектору та поглиблення європейської інтеграції.

Фінансове регулювання блокчейн-технологій в Україні формується на перетині правових режимів віртуальних активів, платіжних послуг, електронних і цифрових грошей, фінансового моніторингу, кібербезпеки та захисту персональних даних (рис. 1). Його основою є функціональний підхід, відповідно до якого регуляторні вимоги визначаються економічним змістом і характером операції, а не технологією її реалізації. Такий підхід відповідає принципам технологічної нейтральності BIS та ризик-орієнтованого регулювання FATF [1].



Рис. 1. Фінансове регулювання блокчейн-технолоій в Україні: функціонально-правові режими та сфери застосування

Джерело: *систематизовано авторами за даними [1-3]; для графічного оформлення використано інструменти генеративного штучного інтелекту.*

Ключовим нормативним актом у сфері віртуальних активів є Закон України «Про віртуальні активи» № 2074-IX, який визначає їх правовий статус, класифікацію та засади діяльності постачальників відповідних послуг. Водночас набрання ним чинності пов'язане зі змінами до Податкового кодексу України, що зумовлює незавершеність спеціального регуляторного режиму та обмежує правову визначеність для підприємств [2]. Платіжні операції, електронні гроші та цифрові гроші НБУ регулюються Законом України «Про платіжні послуги», а діяльність постачальників послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів, охоплюється вимогами фінансового моніторингу відповідно до Закону № 361-IX [3].

Інституційна архітектура передбачає розподіл повноважень між НБУ, НКЦПФР, органами фінансового моніторингу та іншими державними інституціями. НБУ регулює платіжну інфраструктуру, електронні гроші та досліджує можливості впровадження е-гривні. НКЦПФР у законодавчій моделі регулювання віртуальних активів визначена відповідальним органом щодо відповідних категорій активів і постачальників послуг. Водночас недостатня деталізація процедур міжрегуляторної взаємодії створює ризики фрагментації нагляду, дублювання вимог і регуляторного арбітражу.

Важливою передумовою адаптації блокчейн-технологій є розвиток цифрової платіжної інфраструктури. За даними НБУ, у 2025 році в Україні здійснено 3126,1 млн кредитових переказів на суму 48 768,44 млрд грн, а також 2,7 млн операцій прямого дебету на 15,41 млрд грн [2]. Фізичні особи забезпечили 80,14 % кількості кредитових переказів, тоді як на суб'єктів господарювання припадало 93,14 % їх загальної суми. Це підтверджує особливу актуальність технологій верифікації, контролю та доказової фіксації фінансових операцій у корпоративному секторі. Подальша цифровізація платіжного середовища пов'язана із запровадженням миттєвих переказів через СЕП-4.1, що передбачає виконання операцій протягом 10 секунд, а також розвитком відкритого банкінгу. Стандартизований обмін фінансовими даними через API за згодою користувача створює передумови для інтеграції банківських сервісів із корпоративними інформаційними системами та блокчейн-реєстрами.

Високу актуальність регулювання криптоактивів підтверджують результати Глобального індексу впровадження криптовалют Chainalysis. У 2024 році Україна посідала 6-те місце у світі, у 2025 році – 8-ме, водночас досягнувши 4-го місця за роздрібною активністю в централізованих криптосервісах (CeFi). За рейтингом 2025 року, скоригованим за чисельністю населення, Україна посіла 1-ше місце [3]. При цьому методологічні зміни індексу обмежують безпосередню зіставність результатів різних років. Висока криптоактивність свідчить про практичне поширення цифрових активів, але не означає завершеності їх правового регулювання.

Комплексна оцінка регуляторної готовності України засвідчує наявність сформованих концептуальних засад, розвиненої платіжної інфраструктури, механізмів AML/CFT-контролю та стратегічних пріоритетів розвитку фінансових технологій. Водночас основними стримувальними чинниками залишаються незавершеність спеціального правового й податкового режиму

віртуальних активів, недостатня деталізація процедур для постачальників послуг і потреба в посиленні міжінституційної координації.

Отже, перспективи адаптації блокчейн-технологій у фінансовій діяльності підприємств визначаються не лише технологічною готовністю, а й правовою кваліфікацією операцій, регуляторними ризиками, рівнем цифрової інтеграції та економічною доцільністю впровадження. Пріоритетними напрямами вдосконалення регулювання є завершення нормативно-правового забезпечення ринку віртуальних активів, гармонізація з європейськими стандартами MiCA, розвиток ризик-орієнтованого нагляду та вдосконалення механізмів координації регуляторів.

Інформаційні джерела:

1. FATF. Guidance for a Risk-Based Approach to Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers. Paris : FATF, 2019. URL: https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/guidance/RBA-VA-VASPs.pdf.coredownload.inline.pdf

2. Національний банк України. Оновлена Стратегія розвитку фінансового сектору України: збереження стабільності, залучення інвестицій та євроінтеграція. Київ : НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovlena-strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-zberejennya-stabilnosti-zaluchennya-investitsiy-ta-yevrointegratsiya

3. Глущенко І. А. Фінансове регулювання та механізми адаптації технології блокчейн: дис. … д-ра філософії: 072 - Фінанси, банківська справа та страхування; наук. кер. Т. О. Ставерська. Харків: ДБТУ, 2026. 209 с. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/84306

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Шишкін М.О., здоб. ВО
Литвинов А.І., д-р екон. наук, проф.
Державний біотехнологічний університет

В сучасних умовах цифровізації віртуальні активи стали одним із найбільш динамічних сегментів світового фінансового ринку. Стрімкий розвиток блокчейн-технологій, поширення криптовалют, токенізованих активів та цифрових платіжних інструментів зумовили формування нових фінансових відносин, що потребують належного державного регулювання. Для України це питання набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграційних процесів та необхідності адаптації національного законодавства до стандартів Європейського Союзу.

При цьому слід враховувати, що ринок віртуальних активів характеризується високим ступенем глобалізації та транскордонністю операцій. Криптовалюти функціонують не лише як інструмент інвестування, а і як засіб здійснення платежів, збереження вартості та залучення капіталу. Водночас поширення цифрових активів супроводжується значними ризиками, зокрема

високою волатильністю, кіберзагрозами, фінансовим шахрайством, а також можливістю їх використання для відмивання коштів та фінансування незаконної діяльності.

Європейський Союз одним із перших розпочав формування комплексної системи регулювання цього ринку. Ключовим етапом стало ухвалення регламенту MiCA (Markets in Crypto-Assets) [1], що визначає єдині правила функціонування крипторинку для держав-членів ЄС. Регламент встановлює вимоги до емітентів криптоактивів та постачальників послуг, а також регламентує порядок ліцензування, механізми захисту прав інвесторів та вимоги щодо розкриття інформації.

Важливе місце в європейській регуляторній системі посідають інструменти AML/CFT, спрямовані на протидію відмиванню коштів та фінансуванню тероризму. Криптовалютні біржі та оператори цифрових гаманців зобов'язані здійснювати ідентифікацію клієнтів, проводити моніторинг операцій та повідомляти про підозрілі транзакції, що підвищує прозорість ринку та зменшує ризики.

Досвід країн ЄС демонструє різні моделі регулювання: від високого рівня правової визначеності та жорсткого фінансового контролю в Німеччині до поєднання державного нагляду з підтримкою інновацій у Франції чи поступового переходу від ліберальної моделі до посилення вимог у сфері моніторингу в Естонії. Попри відмінності, спільною рисою є орієнтація на захист інвесторів та гармонізацію правил функціонування цифрових активів.

В Україні процес формування нормативно-правової бази щодо віртуальних активів перебуває на етапі становлення. Ухвалення Закону України «Про віртуальні активи» [2] стало вагомим кроком до легалізації ринку, проте значна частина механізмів практичного регулювання залишається неврегульованою. До ключових проблем належать відсутність чіткої системи оподаткування, недосконаліть процедур ліцензування, недостатня інтеграція механізмів AML/KYC та обмежений рівень захисту прав інвесторів.

У контексті європейської інтеграції для України пріоритетним завданням є адаптація національного законодавства до вимог MiCA та інших нормативних актів ЄС [3,4]. Це сприятиме підвищенню прозорості ринку, довіри інвесторів, залученню міжнародного капіталу та розвитку фінтех-сектору. При цьому імплементація європейських стандартів вимагає комплексного підходу, що передбачає вдосконалення нормативної бази, формування ефективної системи державного нагляду та розвиток цифрової інфраструктури фінансового контролю.

Отже, європейський досвід свідчить про необхідність збалансованого поєднання інноваційного розвитку цифрової економіки із забезпеченням фінансової безпеки. Для України адаптація цих підходів є важливим етапом інтеграції до економічного простору ЄС та створення сучасної системи регулювання ринку віртуальних активів.

Інформаційні джерела:

1. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on Markets in Crypto-Assets, and Amending Regulations (EU) No 1093/2010 and (EU) No 1095/2010 and Directives 2013/36/EU and (EU) 2019/1937. *EUR-Lex*. 2023. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R1114

2. Закон України «Про віртуальні активи» № 2074-IX від 17.02.2022. *Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20

3. FATF. Updated Guidance for a Risk-Based Approach to Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers. *FATF*. Paris, 2021. URL: https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/guidance/Updated-Guidance-VA-VASP.pdf.coredownload.inline.pdf

4. OECD. International Standards on Automatic Exchange of Information in Tax Matters: Crypto-Asset Reporting Framework and 2023 update to the Common Reporting Standard. *OECD Publishing*, 2023. DOI: 10.1787/896d79d1-en

Секція 3

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА КІБЕРБЕЗПЕКА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

ACCOUNTING ENGINEERING IN THE INTELLIGENT MANAGEMENT OF INNOVATIVE TRANSFORMATIONS: THE EU EXPERIENCE

Nesterenko I.V., Cand. Econ. Sci., Assoc. Prof.
State Biotechnological University

Innovation transformation changes not only the composition of an enterprise's resources and technologies but also the configuration of information links underlying management decisions. Under such conditions, the accounting system should provide not only the identification and measurement of business events but also the information representation of transformation parameters, including technological investments, digital competencies, changes in business processes, innovation performance, and the effects of their implementation. The problem arises from the mismatch between the dynamics of transformation processes and the structure of indicators developed primarily for the retrospective representation of business transactions.

In this context, accounting engineering can be viewed as the design of an accounting information architecture in accordance with defined management objectives. Its content extends beyond the configuration of accounting procedures and involves constructing an interconnected set of objects of observation, analytical dimensions, indicators, and information links. For innovation transformations, such an architecture should ensure traceability of the chain «transformation objective — resource change result management action».

European practice demonstrates a different principle for organizing information support for digital transformation, moving from strategic orientations to a system for measuring their achievement. The Digital Decade Policy Programme 2030 establishes measurable EU digital targets and provides a mechanism for their systematic monitoring [1]. Key performance indicators for assessing progress are established by

a separate European Commission decision; they cover digital skills, digital infrastructure, business digitalization, and digital public services [2]. Thus, European practice provides a methodological basis for moving from declarative transformation orientations to a system of comparable indicators.

For an enterprise, this logic can be adapted through the engineering design of information links between a strategic orientation and an accounting indicator. Accordingly, digital competence is considered not only as a characteristic of human resources but also through the costs of developing such competence and the results of its utilization; digital infrastructure is represented through investments, digital assets, expenditures on the maintenance and protection of information resources; business digitalization is reflected through technological investments, changes in the cost structure, operational parameters, and economic outcomes. The resulting information structure makes it possible to connect individual accounting objects with transformation targets and assess the contribution of specific resources and technological changes to the achievement of strategic outcomes. This requires coordinating financial and non-financial data within a unified analytical framework, enabling management to evaluate both the scale of transformation and its economic implications (Table 1). Such an approach shifts digital transformation from the technological domain to the information and management domain.

Table 1 – **Design of Information Indicators of Innovation Transformations Based on Digital Decade 2030 Orientations**

European orientation	Accounting and analytical interpretation	Strategic indicators
Digital skills	expenditures on the development of digital competencies; human-resource provision for digital transformation	share of employees engaged in digital training; expenditures on digital competencies; availability of digital specialists
Digital infrastructure	digital assets; IT investments; expenditures on information infrastructure	volume of digital investments; share of digital assets; expenditures on cloud technologies and cybersecurity; level of information-system integration
Business digitalization	technological investments; digitalization expenditures; results of applying digital technologies	share of digitalized processes; use of cloud technologies, data analytics, and artificial intelligence; economic effect of digitalization
Digital interaction	electronic document management; digital interaction channels; integration with external information systems	share of electronic transactions; level of system integration; share of digital interaction channels

Source: *Compiled based on [2-4]*

The proposed framework differs fundamentally from simply supplementing financial reporting with new indicators. The object of accounting engineering is the information link that transforms data on transformation resources and operations into indicators suitable for strategic analysis. Therefore, the criterion of a properly designed system is not the number of indicators but their correspondence to the management objective, the traceability of their data sources, and the possibility of comparing actual values with target benchmarks.

Accordingly, the information architecture should be developed as a consistent sequence that connects the strategic orientation of innovation transformation with the corresponding transformation object, identifies the relevant data source, and translates the collected information into an accounting and analytical indicator. The indicator should then be assessed against a defined target value, with deviations identified and interpreted in relation to the transformation objective. The final stage of this sequence is the formulation of a management action based on the identified deviation, its causes, and its potential implications for the achievement of strategic priorities. Such a configuration establishes a direct informational relationship between strategic objectives, accounting data, analytical assessment, and managerial response.

This approach brings accounting closer to intelligent management by changing the role of accounting information in the transformation process. Information is used not only to record and evaluate an achieved result but also to monitor the trajectory of change, detect deviations at an early stage, and determine areas requiring managerial intervention. The resulting information structure supports continuous comparison between planned and actual transformation parameters and creates a basis for adjusting resource allocation, technological decisions, business processes, and implementation priorities. Consequently, accounting becomes an active component of transformation management, providing the information necessary to assess the progress, effectiveness, and economic implications of innovation changes.

The dynamism of the indicator system is also methodologically important. The European Commission explicitly provides for the possibility of adjusting Digital Decade KPIs in response to technological and socioeconomic changes [5]. For accounting engineering, this implies abandoning a fixed set of analytical indicators established once and for all. The information architecture should be reconfigurable in response to changes in technologies, strategic priorities, and the nature of innovation processes. Such reconfigurability requires periodic revision of the composition of accounting objects, analytical dimensions, indicators, and information links used to monitor transformation outcomes.

Therefore, the EU experience within the framework of Digital Decade 2030 should be used not as a ready-made system of enterprise indicators but as a principle for constructing a strategically oriented system for measuring transformations. In this configuration, accounting engineering ensures the adaptation of external strategic orientations to the enterprise’s internal information system, establishing a link between transformation objectives, accounting data, and management decisions. Its result is not an expansion of the volume of accounting information but a purposeful reconfiguration of its structure in accordance with the objectives of innovation development.

Інформаційні джерела:

1. Decision (EU) 2022/2481 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 establishing the Digital Decade Policy Programme 2030. Official Journal of the European Union, L 323, 2022. P. 4–26. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022D2481
2. Commission Implementing Decision (EU) 2023/1353 of 30 June 2023 setting out key performance indicators to measure the progress towards the digital targets established by Decision (EU) 2022/2481. Official Journal of the European Union, L 168, 2023. P. 48–52. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dec_impl/2023/1353/oj/eng
3. Kashchena N., Chmil H., Nesterenko I., Lutsenko O., Kovalevska N. Diagnostics as a Tool for Managing Behavior and Economic Activity of Retailers in the Conditions of Digital Business Transformation. *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies.* 2024. 194, 149–173. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-53984-8_7
4. Nesterenko O.O., Kovalevska N.S., Nesterenko I.V. Audit of integrated reporting in the context of sustainable development: monograph, State Biotechnology University. – Tallinn: Teadmus OÜ, 2021, 112 p. URL: https://teadmus.org/main-publications/sm-17
5. European Commission. State of the Digital Decade 2025 report. European Commission, 2025. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/state-digital-decade-2025-report

BUSINESS ANALYTICS IN SUPPORTING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Nitsenko V., D-r in Econ., Prof.
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
Ostapenko R., Ph.D. in Economics, Assoc. Prof.
State University of Biotechnology

Sustainable development has moved from a declarative goal to an operational requirement for enterprises: management decisions are now judged not only by profit, but also by resource efficiency, environmental impact and social outcomes. Ukrainian researchers have examined business analysis as a driver of innovation in the sustainable development of domestic enterprises [1] and have considered digital transformation, including in agrarian entrepreneurship, in the context of sustainable development strategies and European integration [2]. At the same time, the mechanism by which analytics turns digital data into decisions that support sustainability targets remains insufficiently formalised at the enterprise level: data on costs, production, energy use and social indicators are usually stored in separate systems and reach managers with a delay.

The aim of this study is to substantiate the role of business analytics in supporting the sustainable development of enterprises and to propose a framework for its application under digital transformation. Business intelligence and analytics have evolved from reporting based on structured databases to the analysis of web, mobile and sensor data [3], which is precisely the data flow generated by digitalised

enterprises. In management practice, four levels of analytics are usually distinguished: descriptive, diagnostic, predictive and prescriptive. Each of them serves specific sustainability tasks, as summarised in Table 1.

Table 1 – **Levels of business analytics and their application to sustainable development**

Level (key question)	Application to sustainability tasks	Examples of indicators
Descriptive (What happened?)	Consolidated monitoring of resource use, emissions and costs	Energy intensity, water use and waste volume per unit of output
Diagnostic (Why did it happen?)	Root-cause analysis of deviations; identification of resource-intensive processes	Actual-to-standard consumption variance, cost of losses
Predictive (What will happen?)	Forecasting of demand, energy load, supply and climate risks	Forecast accuracy, expected emissions trajectory
Prescriptive (What should be done?)	Optimisation of production, logistics and procurement under cost and environmental constraints	Cost–emissions trade-off, optimal delivery routes and batch sizes

Source: *Compiled by the author*

The proposed framework comprises five steps. First, material sustainability topics are identified and linked to the enterprise strategy and to the Sustainable Development Goals [4], so that analytics addresses decisions that actually matter. Second, a unified data layer is built that combines financial, operational and non-financial (ESG) data with common master data and clear data ownership. Third, analytical models are applied across all four levels: from consolidated resource-use reporting to optimisation of production, logistics and procurement under cost and environmental constraints. Fourth, the results are embedded in management processes – budgeting, investment appraisal, supplier selection and performance evaluation – rather than remaining in stand-alone dashboards. Fifth, the same verified data feed external sustainability reporting.

To illustrate the logic of the framework, consider a hypothetical food-processing enterprise that monitors electricity and water consumption by production line. At the descriptive level, meter data are consolidated with output volumes to calculate resource intensity per tonne of product. The diagnostic level then shows where intensity rises, for example during short production runs and changeovers, while the predictive level forecasts energy load from the order portfolio. Finally, prescriptive models propose production schedules that group similar products and shift energy-intensive operations to lower-tariff periods, which can reduce both costs and emissions without additional capital investment.

The last step is of growing practical importance. The EU framework for corporate sustainability reporting [5] increases the demand for reliable, comparable and auditable non-financial information, and it indirectly affects the suppliers and partners of reporting companies. For Ukrainian enterprises integrating into European markets and value chains, business analytics therefore becomes not only a management tool but also a condition of competitiveness. The effect is especially visible in agrarian production, where sensor, satellite and accounting data can be

combined to compare yields and input costs by field, linking economic and environmental efficiency.

Several constraints should be taken into account. Analytics is only as reliable as the data behind it, so fragmented systems and inconsistent classifiers undermine conclusions and create a risk of misleading sustainability claims. The shortage of analytical competencies, the cost of implementation for small and medium-sized enterprises and cyber risks also require attention. To assess the effectiveness of analytics, we suggest monitoring the share of managerial decisions supported by analytical models, the time needed to prepare management and sustainability reports, forecast accuracy, resource intensity per unit of output and the share of ESG indicators covered by verified data.

Implementation can start with a pilot project in one business process or organisational unit. A small number of indicators is sufficient at the initial stage. This makes it easier to check the quality of the available data, identify weaknesses in the analytical process and determine whether the results are useful for management before extending the system to other areas. The responsibilities of the participants should also be defined from the beginning. Each major data area should have a responsible person, while the analytical team may include specialists in accounting, engineering and information technology. Management involvement is needed to ensure that analytical results are actually used in setting targets and evaluating performance. For small and medium-sized enterprises, cloud-based analytical services can make implementation less costly and allow new functions to be added as the need arises.

Further research could examine the economic effects of business analytics in particular industries, as well as ways of incorporating ESG indicators into management information systems. Another important area is the application of machine-learning methods to detect resource losses and supply-chain risks at an early stage. These issues should be considered together with requirements for data protection and cybersecurity.

Business analytics becomes useful for sustainable development when its results are used in actual management decisions and are based on reliable data. The five-step framework proposed in the study can help enterprises gradually move from fragmented reporting to predictive and prescriptive analytics. It also makes it possible to consider financial results together with environmental and social indicators. This approach can support enterprises in responding to changes and maintaining their role in European value chains. In practical terms, regular measurement of sustainability indicators allows managers to compare results over time, set specific targets and use objective information when making investment and management decisions.

Information sources:

1. Kashchena N. B., Ostapenko R. M. Business analysis as a driver of innovation in the sustainable development of Ukrainian enterprises. Transformatsiia obliku ta biznes-konsaltynhu v umovakh nevyznachenosti: suchasni trendy, vyklyky, mizhnarodnyi dosvid : materialy III Mizhnar. nauk.-prakt. konf., Derzh. biotekhnol. un-t, 14 lystop. 2025 r. Kharkiv : DBTU, 2025. P. 4–7.

2. Nitsenko V. S., Ostapenko R. M. Tsyfrova transformatsiia ahrarnoho pidpryiemnytstva v konteksti stratehii staloho rozvytku ta yevropeiskoi intehratsii. Innovatsiinyi vektor rozvytku

obliku, finansiv, analizu y audytu v Ukraini ta sviti : zb. prats uchasnykiv IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Zhytomyr, 6–7 lystop. 2025 r. Zhytomyr : Poliskyi natsionalnyi universytet, 2025. P. 59–62. DOI: https://doi.org/10.6084/m9.figshare.30735509

3. Chen H., Chiang R. H. L., Storey V. C. Business intelligence and analytics: from big data to big impact. MIS Quarterly. 2012. Vol. 36, No. 4. P. 1165–1188.

4. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development : Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 (A/RES/70/1). New York : United Nations, 2015. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda.

5. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directives 2004/109/EC, 2006/43/EC and 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. Official Journal of the European Union. 2022. L 322. P. 15–80. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj.

INSURTECH AND CYBER INSURANCE OF STATE AND MUNICIPAL ORGANIZATIONS: INTERNATIONAL PRACTICE FOR MINIMIZING DIGITAL RISKS

Yurieva I.A., PhD in Econ., Assoc. Prof.
Yuriev M.O., student
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Digital transformation of public administration significantly increases the efficiency of administrative service delivery, while at the same time expanding the attack surface of state and municipal information systems. According to CERT-UA, in 2025 it processed 5,927 cyber incidents, 37.4% more than in 2024 - 4,315 cases, with the most frequent targets being local authorities 35.7% of the total number of incidents and government organisations 19.7% [1]. Under these conditions, traditional risk-management tools – budgetary reserves and organisational protective measures – prove insufficient, which highlights the need to introduce InsurTech solutions and cyber insurance as innovative financial mechanisms for minimising the digital risks of the public sector, aligned with international practice.

The aim of the study is to substantiate the role of InsurTech tools and cyber insurance in the mechanism for minimising the digital risks of state and municipal organisations based on a generalisation of international practice, and to identify directions for its adaptation in Ukraine.

The scale of digital transformation of public-sector business processes in Ukraine is confirmed by the statistics of the "Diia" application: as of 2025 it is used by more than 23 million citizens, more than 160 electronic services are available to citizens and businesses, and the daily audience exceeds 1.2 million users [2]. The transition of state registers and administrative services to a digital environment increases the convenience and transparency of public administration, while concentrating sensitive personal and register data in information systems, making them a priority target for cyberattacks aimed at destabilising state and municipal governance.

At the level of the European Union, the cybersecurity of the financial sector specifically is regulated by dedicated legislation that complements the general requirements for public administration. The DORA Regulation ‘Regulation (EU) 2022/2554’, applicable in member states from 17 January 2025, establishes uniform requirements for banks, insurance companies, investment firms and their ICT providers regarding ICT risk management, cyber-incident reporting and digital operational resilience testing, acting as lex specialis for the financial sector in relation to the sectoral NIS2 Directive [3]. The purpose of NIS2 is to ensure a high common level of cybersecurity across the EU by strengthening cyber-risk management, mandatory reporting of significant incidents, and protection of critical sectors, including public administration.

A practical instrument for implementing these requirements is the TIBER-EU ‘Threat Intelligence-based Ethical Red Teaming’ framework developed by the European Central Bank, which provides for controlled, simulated cyberattack testing of the critical functions of financial institutions to assess their readiness to counter real threats. Aligning Ukraine’s financial-system approaches with DORA and TIBER-EU practice is part of the European integration process and corresponds to the position of international financial institutions, which regard the digital resilience of the financial and public sectors as a precondition for macro-financial stability.

Under these regulatory requirements, the role of financial mechanisms for transferring residual cyber risk is growing. According to Munich Re estimates, the global cyber insurance market reached USD 15.3 billion in 2024, is expected to grow to USD 16.3 billion in 2025, and premium volume could more than double by 2030 at an average annual growth rate exceeding 10% [4]. The development of InsurTech technologies – automated big-data-based underwriting, parametric policies, chatbots and remote claims-settlement platforms – makes it possible to reduce the cost and increase the availability of cyber insurance products specifically for the state and municipal sectors, where traditional underwriting risk assessment is complicated by limited loss statistics [5].

Generalising international practice provides grounds for forming a three-level mechanism for minimising the digital risks of state and municipal organisations, combining preventive, insurance and regulatory levels: the preventive level covers the technical and organisational protection of information systems; the insurance level (InsurTech and cyber insurance) provides for assessment of residual risk and financial coverage of incident consequences; the regulatory level (international standards and technical assistance) forms unified requirements and reduces the cost of insurance coverage (Fig. 1).

Preventive cybersecurity is a set of technical, organisational and personnel measures aimed at preventing cyber incidents or reducing their likelihood before they occur, including cyber-risk and vulnerability assessment; regular software updates; multi-factor authentication and access control; backup and network segmentation; threat monitoring and system-resilience testing; staff training; and incident-response plans.

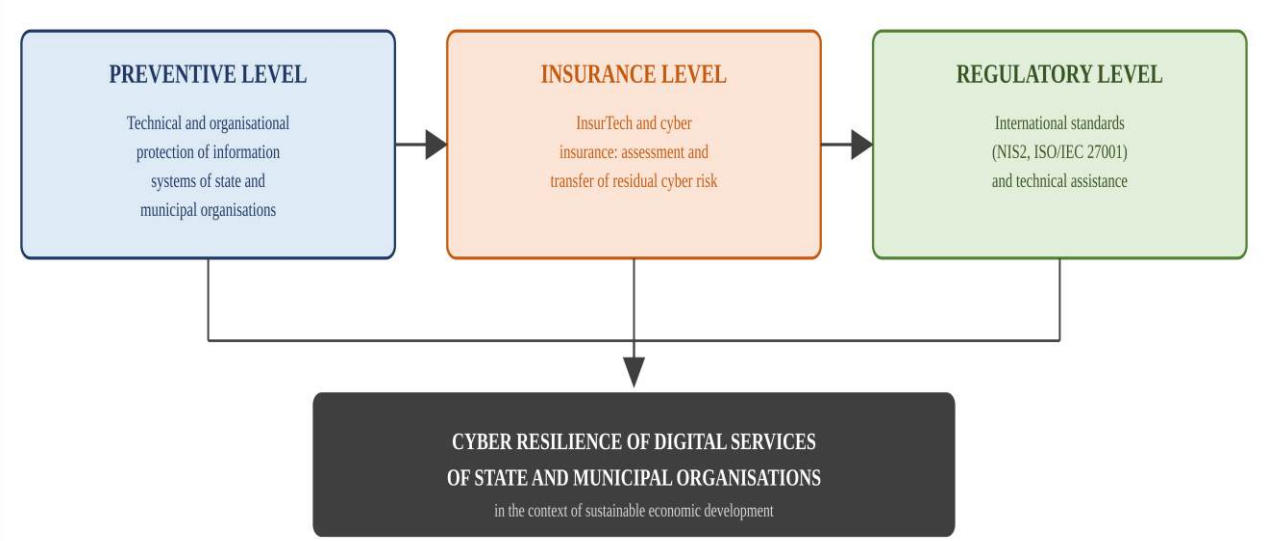

Fig. 1. Three-level mechanism for minimizing digital risks of state and municipal organizations

Preventive cybersecurity reduces the primary risk, while cyber insurance covers the financial consequences of the residual risk.

Table 1 – **International practice of minimizing digital risks in the public sector**

Level / country	Mechanism	Feature for the public sector
European Union	DORA Regulation and the TIBER-EU framework (ECB) for the financial sector; NIS2 Directive – for the public sector in general	Unified ICT risk management, mandatory digital resilience testing and incident reporting
United States	Cyber insurance pools of public authorities (public-entity risk pools)	Pooling community risks reduces coverage costs for small budgets
Ukraine (prospective)	State mechanism for cyber insurance of critical infrastructure and InsurTech partnerships	Alignment with NIS2/DORA, attracting international technical assistance

For Ukraine, the development of this mechanism is especially relevant amid full-scale armed aggression, when cyberattacks on state registers and critical infrastructure are often combined with physical strikes. Practical directions include developing a state programme for cyber insurance of critical infrastructure and local self-government bodies, partnership between insurers and InsurTech companies to create affordable parametric products, and harmonising cybersecurity requirements with DORA and NIS2 practice as part of the European integration process.

Conclusions. Minimising the digital risks of state and municipal organisations in the context of sustainable economic development requires combining preventive cybersecurity, InsurTech cyber-insurance mechanisms, and harmonisation with international regulatory standards. The proposed three-level mechanism generalises international practice and can serve as a basis for shaping state policy on the digital resilience of Ukraine’s public sector.

Information sources:

1. CERT-UA. URL: https://cert.gov.ua/
2. “Diia” in figures 2025. Ukrainska Pravda. URL: https://mezha.ua/news/diia-statistic-in-2025-307323/amp/
3. Regulation (EU) 2022/2554 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on digital operational resilience for the financial sector (DORA). Official Journal of the European Union. 2022. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj/eng
4. Cyber Insurance: Risks and Trends 2025. Munich Re, 2025. URL: https://www.munichre.com/en/insights/cyber/cyber-insurance-risks-and-trends-2025.html
5. Shchur R.I., Plets I.I., Kokhan I.V. Rozvytok InsurTech yak draiveru innovatsii u strakhovomu sektori [Development of InsurTech as a driver of innovation in the insurance sector]. Efektyvna ekonomika [Efficient Economy]. 2025. No. 10. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.18

НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ

Акименко К.В., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Після початку реформи децентралізації територіальні громади отримали більше повноважень і ресурсів, а також додаткову відповідальність. Від органів місцевого самоврядування очікують швидких і обґрунтованих рішень, прозорої роботи та ощадливого використання коштів громади. Попередні методи управління, засновані на паперовому документообігу та ручній обробці інформації, з такими завданнями справляються погано, тому громади шукають нові технології управління, які допомогли б узгодити дії місцевої влади, бізнесу та мешканців.

Одним із таких напрямів є цифровізація управлінських процесів. Під цифровізацією управління територіальними громадами можна розуміти поступове впровадження цифрових інструментів у планування, організацію, координацію та контроль місцевого розвитку, але процес не зводиться до перенесення адміністративних послуг в електронний формат, а змінює спосіб збору й обробки інформації, на основі якої ухвалюються рішення, а також характер зв'язків між усіма учасниками місцевого життя. За умови, що голова громади або працівник виконавчого комітету має під рукою актуальні дані про бюджет, майно та звернення мешканців, його рішення стають точнішими й виваженішими. Перехід до цифрового управління в громадах відбувається нерівномірно. Великі міські громади мають кошти, фахівців і технічну базу, але невеликі сільські часто стикаються з нестачею всього цього одночасно. Є. Сидоренко аналізує проблеми цифрової трансформації територіальних громад і пропонує шляхи їх розв'язання, пов'язуючи їх із потребою вдосконалювати муніципальне управління [1]. З цього можна зробити висновок, що

цифровізація залежить від готовності органів місцевого самоврядування змінювати звичні процедури роботи.

Найбільше ваги цифрові технології дають там, де громада розпоряджається власними ресурсами. Це вже про місцеві фінанси, комунальне майно, земельні ділянки та об'єкти інфраструктури. Інформаційно-аналітичні системи дозволяють повною мірою аналізувати весь такий комплекс. Можна з'ясувати, скільки коштів надійшло до бюджету і на що їх витрачено, які приміщення стоять порожніми, а які земельні ділянки досі не мають користувачів. Без таких даних планувати розвиток громади доводиться майже навмання. Об'єднання розрізнених інформаційних ресурсів у єдину систему робить бюджетні рішення обгрунтованими і допомагає стежити за виконанням місцевих програм. Посилюється контроль за використанням коштів громади, тому що кожна операція залишає цифровий слід. О. Парубець розглядає цифрові інструменти управління місцевими фінансовими ресурсами як важливу складову цифрової трансформації громад, що важливо, тому що фінансова сфера викликає в мешканців запитання й недовіру, а відкриті дані про бюджет дають змогу на ці запитання відповісти [2].

Цифровізація впливає на стосунки місцевої влади з мешканцями. Електронні звернення, онлайн-опитування, громадські бюджети та трансляції засідань ради в мережі роблять роботу органів самоврядування зрозумілою для людей. Мешканці отримують реальну можливість впливати на рішення, що стосуються їхнього двору, вулиці чи села. Для влади теж корисно, бо зворотний зв'язок допомагає вчасно помітити проблему і не витрачати кошти на проєкти, які нікому не потрібні. Проте цифрові технології потребують кваліфікованих працівників, а в багатьох громадах фахівців з відповідними навичками бракує.

Окремо варто відзначити про доступність цифрових послуг. Люди похилого віку та мешканці віддалених сіл не завжди мають стабільний інтернет або вміння користуватися електронними сервісами, тому звичні форми обслуговування поки що зберігають своє значення. Ще одна перешкода полягає в тому, що інформаційні системи, якими користуються громади, погано поєднуються між собою. Дані доводиться переносити вручну, частина інформації дублюється або губиться. Через це ефект від цифровізації виявляється меншим, ніж планувалося. Розв'язати проблему можна за умови єдиних стандартів обміну даними, запроваджених на державному рівні.

Цифровізацію розглядають як напрям удосконалення технологій управління територіальними громадами, у якому поєднуються організаційні, інформаційні та економічні інструменти. Її результат визначається не кількістю впроваджених програм, а тим, наскільки краще громада починає працювати для своїх мешканців. Там, де нові технології супроводжуються навчанням персоналу, захистом даних і відкритим діалогом із людьми, місцеве самоврядування стає ефективнішим і викликає більше довіри.

Інформаційні джерела:

1. Сидоренко Є. Проблеми цифрової трансформації територіальних громад та шляхи їх вирішення. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2023. № 4. С. 134–143. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-134-143

2. Парубець О. Цифрові інструменти управління місцевими фінансовими ресурсами. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 4 (36). С. 225–237. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-225-237

3. Бабко Н., Лишенко М., Харчевнікова Л. Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 4. С. 15–19. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Акименко К.А., здоб.ВО
Державний біотехнологічний університет

Цифрові технології стали звичною частиною публічного управління та адміністрування. Кілька років тому їх розглядали як допоміжний інструмент, який пришвидшує роботу з документами та обмін інформацією між установами. Цифровізація змінює управлінські відносини, інституційні механізми і способи, якими держава спілкується з громадянами. Через це з'являється потреба по-іншому подивитися на теоретичні основи сучасного публічного управління. Цифровізацію публічного управління з теоретичного погляду можна осмислити як оновлення управлінських механізмів на основі цифрових технологій, поєднання інформаційних ресурсів та вдосконалення організаційних процедур. Варто вас відрізняти від близьких понять. Інформатизація, електронне впорядкування та цифрова трансформація відзначають різну глибину змін у публічному секторі. Інформатизація вимагає оснащення органів влади комп'ютерами та інформаційними системами. Електронне врядування переводити в цифровий формат окремі адміністративні послуги й процедури. Цифрова трансформація заходить ще далі, бо зачіпає порядок ухвалення рішень, організаційну структуру та принципи роботи органів влади. Ці відмінності добре видно з огляду наукових підходів до цифрової трансформації та електронного врядування, які підготували Н. Корчак, А. Рачинський і Н. Ларіна [1]. Цифровізацію можна вважати базою для оновлення форм публічно-управлінської діяльності. Технології тут потрібні не самі по собі, а повинні допомагати державі надавати більш якісні послуги, бути відкритими та здобувати довіру громадянам.

Змінюється взаємодія між суб'єктами та об'єктами управління. Цифрові платформи, електронні реєстри та системи обміну даними забезпечують роботу органів влади прозорою, знижують адміністративні витрати та спрощують доступ до публічних послуг. Люди вже не обов’язково йти до установи, щоб отримати довідку, зареєструвати бізнес чи подати звернення. Такі дії можна зробити онлайн. Найвідомішим прикладом є портал і застосунок «Дія», де зібрано багато державних послуг. Інакшою стає і роль громадянина, який не просто отримує готові рішення, а може вплинути на них через електронні

петиції, громадські бюджети та онлайн-консультації. Н. Сорокіна та В. Філатов [2] слушно зауважують, що цифровізація публічного управління застосовується тільки не технологій, а й суспільних та управлінських змін. Держава накопичує великий обсяг даних і їх можна використовувати для обґрунтованих рішень. Органи влади формують потреби населення, можуть передбачити наслідки своїх кроків і ефективно реагувати на проблеми.

Говорячи про теоретичні засади цифровізації, не можна не вести мову про інституційну спроможність органів влади, цифрову компетентність службовців та інформаційну безпеку. Компетентності самі собою не з'являються, їх потрібно формувати ще під час навчання. Про це дослідження О. Мандич [3], де розглянуто посилення цифрових компетенцій в освітніх програмах.

Також існує проблема пов'язана з кібербезпекою. Державні реєстри й електронні сервіси часто знають кібераток, тому захистити дані громадянам потрібно з моменту створення будь-якого цифрового рішення.

Ще одна проблема – цифрова нерівність. Частина людей, особливо старшого віку або з віддалених громад, досі не має потрібних навичок чи стабільного інтернету. Загалом, нові технології без змін в організації роботи та без підготовлених кадрів ефективність управління не підвищують. Цифровізацію публічного управління доцільно розглядати як процес, у якому технологічне оновлення формується одночасно зі зміною інституцій та зміцненням довіри між державою і суспільством. За такими умовами можна говорити про перехід до відкритої та адаптивної моделі врядування, орієнтованої на потреби людей.

Інформаційні джерела:

1. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. Аспекти публічного управління. 2023. Т. 11, № 3. С. 43–49. DOI: https://doi.org/10.15421/152334

2. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. Аспекти публічного управління. 2025. Т. 13, № 1. С. 77–81. DOI: https://doi.org/10.15421/152509

3. Мандич О. В. Посилення цифрових компетенцій при підготовці євроінтегрованих освітніх програм з управління фінансами. Модернізація вищої освіти та забезпечення якості освітньої діяльності в умовах європейської інтеграції: матеріали Міжнар. наук.-метод. конф. (Харків, 18 жовт. 2024 р.). Харків: ДБТУ, 2024. С. 213–. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13970808

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Бершадська К.С., здоб. ступ. PhD
Державний біотехнологічний університет

Цифрова трансформація підприємства передбачає впровадження, в першу чергу, програмного та апаратного забезпечення, що неминуче впливає на фінансовий аспект діяльності, оскільки потребує інвестицій, зміни підходів до планування та застосування нових методів контролю витрат та ін. Відповідно, фінансові механізми мають допомагати підприємству підтримувати баланс між бажаними темпами цифрового розвитку, реальними можливостями та очікуваною віддачею. На практиці цифрові інструменти є невід'ємною складовою фінансового управління. ERP-системи, хмарні сервіси та інструменти бізнес-аналітики дозволяють консолідувати фінансові дані в єдиній системі, що сприяє швидкій оцінці ефективності та своєчасному виявленню відхилень від плану, наприклад. Така можливість надає підприємству змогу контролювати фінансову діяльність, приймати обґрунтовані інвестиційні рішення, а також раціональніше розподіляти ресурси між поточними потребами та стратегічними цілями.

Не менш складним завданням є пошук джерел фінансування цифрових інвестицій. Зважаючи на те, що підприємствам переважно не вистачає власних фінансових ресурсів, варто аналізувати альтернативні варіанти, такі як банківські кредити, фінансовий лізинг, грантові програми або залучення інвесторів. Дослідження свідчать, що розвиток фінансових технологій може послабити фінансові обмеження для підприємств, розширюючи їхній доступ до зовнішнього фінансування [1]. Крім того, слід приділити увагу оцінюванню результатів цифрових інвестицій. У цьому контексті орієнтуватися виключно на термін окупності недостатньо. Повну систему оцінювання ефективності цифровізації дають такі показники, як скорочення витрат, підвищення прибутковості саме за рахунок залучення цифрових технологій, а не ринкових змін, посилення фінансової стійкості тощо. У цьому зв'язку варто відзначити висновки, що цифрова трансформація малих і середніх підприємств полегшує доступ до фінансування завдяки покращенню якості та прозорості розкриття інформації [2].

Таким чином, фінансові механізми забезпечення цифрової трансформації слід розглядати як систему взаємопов'язаних рішень щодо залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів з розумінням здатності підприємства до цифровізації і створення за її допомогою довгострокових конкурентних переваг.

Інформаційні джерела:

1. Guo J., Fang H., Liu X., Wang C., Wang Y. FinTech and financing constraints of enterprises: Evidence from China. Journal of International Financial Markets, Institutions and Money. 2023. Vol. 82. Article 101713. DOI: https://doi.org/10.1016/j.intfin.2022.101713.

2. Guo L., Xu L., Wang J., Li J. Digital transformation and financing constraints of SMEs: Evidence from China. Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics. 2024. Vol. 31, No. 6. P. 966–986. DOI: https://doi.org/10.1080/16081625.2023.2257235.

МОДЕЛЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Васюк С.М., ст. викл.
Васюк В.В., викл.
ВСП «Донбаський аграрний фаховий коледж Східноукраїнського національного університету імені В. Даля»

Сучасне функціонування сільськогосподарських підприємств відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних економічних, екологічних, технологічних та соціальних викликів. У таких умовах забезпечення сталого розвитку потребує не лише підтримання поточної результативності, а й здатності підприємства своєчасно адаптувати бізнес-модель, управлінські процеси та ресурсну конфігурацію до змін зовнішнього середовища. У дослідженнях [1-3] обґрунтовано, що інтеграція ESG-принципів у систему управління може виступати інструментом трансформації бізнес-моделі та формування організаційної відповідальності підприємства, посилюючи його стійкість і адаптивність. З цієї позиції сталий розвиток сільськогосподарського підприємства доцільно розглядати не як статичний стан, а як динамічний процес узгодження економічних, екологічних і соціальних цілей із здатністю підприємства адаптуватися до змін. Важливою передумовою такої адаптації є інтеграція принципів відповідального управління безпосередньо в бізнес-модель підприємства, а не їх функціонування у формі окремих соціальних чи екологічних ініціатив [1].

Адаптивне управління в цьому контексті пропонується розглядати як безперервний процес виявлення змін, оцінювання їх впливу, вибору управлінських альтернатив та коригування ресурсної, процесної й організаційної конфігурації підприємства. Такий підхід узгоджується з положенням про те, що ESG-інтеграція впливає на ризиковий профіль підприємства саме через трансформацію управлінських рішень, бізнес-процесів і взаємодії зі стейкхолдерами [2].

Особливого значення для сільськогосподарських підприємств набуває ризик-орієнтований характер адаптивного управління. На відміну від підходу, за якого сталий розвиток пов'язується переважно з дотриманням екологічних стандартів, інтеграція ESG-принципів дозволяє пов'язати екологічні, соціальні та управлінські рішення з управлінням ризиками та захищеністю економічних інтересів підприємства [2]. Це створює передумови для переходу від реактивного реагування на негативні зміни до превентивного формування адаптаційних можливостей.

На цій основі запропоновано концептуальну модель забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського підприємства на основі адаптивного управління, логіка якої передбачає взаємодію п'яти блоків: моніторинг середовища та ідентифікація викликів; оцінювання адаптаційного потенціалу;

формування адаптивних управлінських рішень; трансформація ресурсів, бізнес-процесів і технологій; оцінювання результатів та зворотний зв'язок (рис. 1).



Рис. 1. Модель забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського підприємства на основі адаптивного управління

Перший блок моделі передбачає систематичний моніторинг економічних, екологічних, технологічних, соціальних та інституційних змін. Його призначення полягає у своєчасному виявленні ризиків і можливостей для підприємства. При цьому ESG-підхід може бути використаний як аналітична основа для комплексного врахування нефінансових факторів у процесі прийняття управлінських рішень [1; 2].

Другий блок пов'язаний з оцінюванням адаптаційного потенціалу підприємства. До його складових доцільно віднести фінансові, ресурсні, технологічні, організаційні та управлінські можливості, які можуть бути мобілізовані для реагування на зміни. Важливо, що адаптаційний потенціал не є незмінною характеристикою: його можна посилювати через технологічне оновлення, розвиток компетентностей, удосконалення бізнес-процесів, диверсифікацію та інтеграцію відповідальних управлінських практик [1].

Третій блок передбачає формування та вибір адаптивних управлінських рішень. Залежно від характеру виклику вони можуть охоплювати зміну виробничої структури, диверсифікацію продукції та ринків збуту, оптимізацію використання ресурсів, упровадження ресурсозберігаючих технологій, удосконалення логістики, цифровізацію процесів та розвиток партнерської взаємодії. При цьому ESG-принципи доцільно інтегрувати не як самостійний напрям, а як наскрізний елемент прийняття управлінських рішень [1; 2].

Четвертий блок характеризує реалізацію адаптивних рішень через трансформацію ресурсної, технологічної та організаційної основи діяльності.

Саме на цьому етапі адаптація набуває практичного змісту. Економічний результат проявляється у підтриманні життєздатності та конкурентоспроможності підприємства; екологічний - у раціональному використанні природних ресурсів та зниженні екологічних ризиків; соціальний - у збереженні людського потенціалу, відповідальних умовах праці та взаємодії зі стейкхолдерами. Такий підхід відповідає розумінню ESG як інструменту, що охоплює стратегічне планування, управління ризиками, внутрішні процеси та оцінювання результатів діяльності [1; 4].

П’ятий блок моделі передбачає оцінювання результатів та формування зворотного зв’язку. Отримані результати мають використовуватися для коригування подальших управлінських рішень, що забезпечує циклічність адаптивного управління. Таким чином, сталість підприємства формується не шляхом одноразового впровадження певного набору заходів, а через постійне оновлення способів функціонування відповідно до змін середовища.

Запропонована модель розвиває положення щодо інтеграції ESG у бізнес-модель підприємства, переносячи їх у контекст сільськогосподарського виробництва. Якщо в попередніх дослідженнях ESG розглядається як інструмент трансформації бізнес-моделі, організаційної відповідальності, управління ризиками та зміцнення економічної безпеки [1; 2; 5], то в межах цієї роботи ESG-орієнтований підхід інтегрується з механізмом адаптивного управління як основою забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського підприємства.

Практичне значення моделі полягає у можливості її використання як концептуальної основи для формування системи адаптивного управління сільськогосподарським підприємством. Подальший розвиток запропонованого підходу передбачає розроблення системи показників оцінювання адаптаційного потенціалу, критеріїв вибору адаптивних управлінських рішень та індикаторів результативності за економічним, екологічним і соціальним вимірами.

Таким чином, забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського підприємства потребує поєднання адаптивного управління з інтеграцією принципів ESG у ключові управлінські та бізнес-процеси. Такий підхід дозволяє розглядати сталий розвиток не як фіксований стан, а як безперервну траєкторію адаптації та трансформації підприємства відповідно до змін середовища.

Інформаційні джерела:

1. Коптєва Г.М. ESG-стратегія як інструмент трансформації бізнес-моделі та формування організаційної відповідальності підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2026. №1(35). С. 29-36. https://economics.net.ua/ejopu/2026/No1/29.pdf.

2. Коптєва Г.М. Інтеграція принципів ESG у бізнес-модель підприємств роздрібної торгівлі: вплив на управління ризиками та економічну безпеку. *Економічний вісник Донбасу.* 2026. №1. С. 159-164. https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1(83)-159-164.

3. FAO. FAO Strategic Framework 2022–2031. Rome: FAO, 2021. URL: https://www.fao.org/strategic-framework/en.

4. Коптєва Г.М., Кулик А.В. Сучасні критерії ідентифікації стейкхолдерів та принципи взаємодії з ними для підприємств нафтогазового сектору. *Економічний простір*. 2025. №197. с. 179-186. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.197.179-186.

5. United Nations. Goal 2: Zero Hunger. Sustainable Development Goals. URL: https://sdgs.un.org/goals/goal2.

ЦИФРОВІ МОЖЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ У СФЕРІ СТРАХУВАННЯ

Ватаманіца К.В., здоб. ступ. PhD
Державний біотехнологічний університет

Сьогодні страхові компанії трансформують не лише власні операційні інструменти, а й ідею ведення бізнесу у цифровому середовищі. Цифрові технології змінюють підходи до створення страхових продуктів, оцінювання ризиків та взаємодії страховиків із клієнтами, але слід розуміти, що, наприклад, тільки кількість цифрових сервісів ще не свідчить про ефективну цифровізацію. Цифровізація стає економічно виправданою тоді, коли дозволяє скоротити операційні витрати, сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень і зміцнює фінансову стійкість компанії. Найбільший ефект зазвичай досягається завдяки автоматизації найпростіших повторюваних процесів, таких як укладення договорів, опрацювання заявок, андеррайтингу, регулювання страхових випадків тощо. Переведення операцій на цифрові платформи прискорює їх виконання та знижує адміністративні витрати, в першу чергу. Як наслідок, клієнти отримують відповіді за лічені години, а не тижні. Не менш важливою є аналітична складова, яка уможливлює встановлення тарифів на основі фактичних даних і ефективне управління страховим портфелем.

Крім того, великі дані та штучний інтелект відкривають перед страховими компаніями нові можливості, тому що ці технології допомагають прогнозувати ризики, виявляти підозрілі операції та пропонувати клієнтам персоналізовані умови страхування. Проте результат залежить від ряду чинників, зокрема, від якості даних, рівня цифрової зрілості компанії та того, наскільки технологічні зміни узгоджуються із загальною стратегією бізнесу. В існуючих дослідження вчені наголошують, що фінансові технології слід розглядати як елемент стратегічного управління бізнесом, де технологічні рішення та управлінські пріоритети тісно взаємопов’язані [1]. Для страхових компаній питання цифровізації має також суто практичний вимір. В умовах військового стану, фінансової невизначеності та територіальних обмежень дистанційне обслуговування, електронний документообіг і цифрове регулювання збитків дозволяють компаніям працювати безперебійно та підтримувати зв’язок із клієнтами. Важливо також враховувати ще один аспект цифрової трансформації, який передбачає витрати на кібербезпеку, оновлення IT-інфраструктури та навчання персоналу. Тому її ефективність слід оцінювати, зіставляючи інвестиції з реальними результатами, такими як зниження витрат на адміністрування полісів, прискорення виплат за страховими випадками та підвищення лояльності клієнтів. Можна зробити висновок, що цифрові технології підвищують ефективність страхової діяльності лише за умови комплексного підходу.

Інформаційні джерела:

1. Мандич О. В., Рижикова Н. І., Бірченко Н. О., Бородай Д. А. Фінансові технології в системі стратегічного управління бізнесу. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 5–6. С. 11–17. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-5-2

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

Гаврилюк В.В., здоб. ступ. PhD
Державний біотехнологічний університет

Малі та середні підприємства є вразливими до економічних кризових ситуацій, тому що мають менше ресурсів і обмежений доступ до фінансування. Для досягнення сталого розвитку такі підприємства повинні шукати інноваційні підходи до організації своєї діяльності, ефективно використовувати ресурси та формувати сильні ринкові позиції . На нашу думку, цифровізація є одним із таких шляхів, вона дозволяє оптимізувати управління у фінансовій сфері та забезпечити краще реагування на зміни ринкових умов. Внесок цифрових технологій у сталий розвиток бізнесу ширше суто фінансових показників, тому його слід оцінювати в економічному, соціальному та екологічному напрямах. Електронний документообіг, хмарні сервіси, цифрові платформи та автоматизовані системи управління допомагають знизити адміністративні витрати, підвищити продуктивність праці та забезпечити раціональне використання матеріальних ресурсів. Крім того, функціонування в цифровізованому середовищі та цифрова переорієнтація бізнесу відкривають нові ринки збуту і дозволяють підприємствам продовжувати діяльність навіть у складних умовах. Вчені пропонують цікавий підхід, розглядаючи «зелену» та цифрову трансформації як взаємопов’язані комплексні механізми підтримки малих і середніх підприємств [1]. Технологічна модернізація перетворюється з простого інструменту економічного зростання на фундамент для переходу до ресурсоефективних бізнес-моделей. Інші вчені стверджують, що ефективність цифрової трансформації на малих і середніх підприємствах залежить від комплексного врахування технологічних, організаційних та кадрових чинників [2]. Для підприємств з обмеженими фінансовими ресурсами найбільш доцільним підходом є поступове впровадження цифрових рішень з огляду на їхню економічну доцільність. Слід зазначити, що самі по собі цифрові технології не гарантують сталого розвитку підприємства. Ефективність залежить від того, чи сприяють технології зміцненню системи, зниженню ресурсоємності, розвитку, а також налагодженню діалогу з партнерами, клієнтами та громадськістю. Не випадково розглядають цифрову трансформацію поряд із сучасними методами комунікації, зокрема, як платформу для сталого розвитку бізнесу [3].

Інформаційні джерела:

1. Марченко О. Ю. Механізми підтримки малого та середнього бізнесу через переваги зеленої та цифрової трансформації в регіонах України. Економіка і організація управління. 2024. № 4. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.5

2. Камишникова Е., Мутерко Г. Стратегічне планування цифрової трансформації малого та середнього бізнесу. Економічний простір. 2025. № 206. С. 86–92. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.206.86-92

3. Бабко Н., Лишенко М., Харчевнікова Л. Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 4. С. 15–19. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2

ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ АРХІТЕКТУРИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

Горовенко О.І., здоб.ВО
Державний біотехнологічний університет

Інформаційне забезпечення аграрного виробництва формується на перетині даних різної природи, структури, масштабності та періодичності оновлення. Облікові записи, виробничі журнали, технологічні карти, відомості про використання ресурсів, дані супутникового спостереження, навігаційних систем, сенсорних пристроїв та інших цифрових джерел характеризують різні сторони одного виробничо-економічного середовища. Водночас технологічне урізноманітнення джерел інформації саме по собі не забезпечує її цілісності. За відсутності узгоджених правил ідентифікації, обміну та оброблення дані залишаються фрагментованими, що обмежує можливості їх використання для обліку, аналізу та управління.

За таких умов формування інформаційної архітектури передбачає об'єднання програмних засобів та визначення структури взаємодії джерел даних, функціональних підсистем, інформаційних потоків і процедур їх оброблення. Архітектурний підхід дає змогу розглядати обліково-аналітичну систему як цілісний інформаційний контур, у межах якого дані про виробничі події послідовно проходять етапи формування, ідентифікації, інтеграції, економічної інтерпретації, аналізу та використання для управлінських рішень [1].

Технологічну основу такої архітектури формують різнорідні цифрові інструменти, кожен із яких виконує власну інформаційну функцію. ГІС забезпечує просторову ідентифікацію виробничих об'єктів та візуалізацію пов'язаних із ними даних; IoT і сенсорні системи створюють потоки оперативної інформації про стан виробничого середовища; супутникові технології та дистанційне зондування доповнюють внутрішні дані незалежними спостереженнями; бухгалтерські системи забезпечують вартісне узагальнення господарських операцій; аналітичні засоби перетворюють інтегровані масиви даних на показники для оцінювання та управління. Подальший розвиток цього контуру пов'язується із застосуванням штучного інтелекту, цифрових двійників та інших засобів інтелектуальної обробки даних. Систематичні дослідження цифровізації діяльності аграрних підприємств підтверджують тенденцію до інтеграції сенсорів, IoT, великих даних, штучного інтелекту та комунікаційних технологій у єдині цифрові середовища [2].

Методологічно важливим є розмежування функцій складових інформаційної архітектури. Просторові технології відповідають за локалізацію та візуальне представлення об'єктів, сенсорні та навігаційні системи - за оперативне отримання фактичних параметрів, виробничі системи - за реєстрацію технологічних подій, облік - за економічне відображення операцій, а аналітичний контур - за узагальнення, порівняння та інтерпретацію інформації. Такий функціональний розподіл не передбачає автономного використання підсистем.

При цьому, результативність інформаційної архітектури визначається здатністю забезпечувати безперервний рух і взаємне доповнення даних між ними.

Формування інформаційної архітектури доцільно здійснювати за багаторівневим принципом. На рівні джерел виникають первинні просторові, технологічні, виробничі, ресурсні та економічні дані. Інтеграційний рівень забезпечує їх очищення, стандартизацію, синхронізацію та взаємне узгодження. Обліковий рівень здійснює економічну ідентифікацію господарських операцій та їх вартісне узагальнення. Аналітичний рівень перетворює інтегровані масиви на систему показників, а управлінський - використовує отриману інформацію для планування, контролю та коригування діяльності, що формує логіку руху інформації від місця її виникнення до управлінського рішення (табл. 1).

Таблиця 1 - **Структура інформаційної архітектури обліково-аналітичної системи аграрного виробництва**

Рівень архітектури	Характеристка	Технологічні та інформаційні засоби	Результат інтеграції
Формування даних	Отримання первинних виробничих, просторових, ресурсних та економічних даних	первинні документи, ГІС, GPS, IoT, сенсори, БПЛА, супутникові дані	первинний масив різнорідних даних
Ідентифікаційний	Встановлення належності даних до об'єкта, операції та періоду	єдині ідентифікатори, довідники, класифікатори	взаємопов'язані записи
Інтеграційний	Узгодження даних різного формату, походження та періодичності	бази даних, програмні інтерфейси, засоби синхронізації	єдиний інформаційний контур
Просторовий	Прив'язка інформації до земельних і виробничих об'єктів	ГІС, електронні карти, кадастрові та супутникові дані	просторова характеристика даних
Обліковий	Економічна ідентифікація та вартісне узагальнення операцій	бухгалтерські системи, первинні документи, регістри	структурована облікова інформація
Аналітичний	Оброблення, порівняння, виявлення відхилень і залежностей	аналітичні системи, великі дані, машинне навчання	система аналітичних показників
Інтелектуальний	Прогнозування, моделювання та підтримка управлінських рішень	ШІ, цифрові двійники, системи підтримки рішень	прогнозна та рекомендаційна інформація
Управлінський	Використання результатів обліку й аналізу для планування та контролю	звітність, аналітичні панелі, інформаційні панелі управління	обґрунтовані управлінські рішення

Джерело: *сформовано на основі [3-5]*

Принципове значення для взаємодії різнорідних джерел має система єдиних інформаційних ідентифікаторів. Дані підсистем повинні бути пов'язані з визначеним виробничим об'єктом, періодом, технологічною операцією, ресурсом або іншим ключовим параметром. У агровиробництві такими

ідентифікаторами можуть бути код земельної ділянки чи виробничого об'єкта, культура, технологічна операція, дата, ресурсна позиція та інші характеристики. Їх уніфікація створює можливість автоматизованого зіставлення інформації, сформованої різними системами, і зменшує потребу в повторному введенні даних. Особливе значення має часова узгодженість інформації. Виробничий об'єкт може зберігати сталу ідентифікацію протягом тривалого періоду, тоді як його технологічні, ресурсні та економічні характеристики постійно змінюються. Важливим результатом формування такої архітектури є скорочення інформаційних розривів між виробничим та економічним контурами підприємства. Дані про фактичну виробничу подію можуть бути пов'язані з відповідними ресурсами, витратами, об'єктами обліку та результатами діяльності. Водночас інформація, сформована зовнішніми цифровими джерелами, не замінює облікові записи, а доповнює їх контекстом для перевірки, аналізу та управлінської інтерпретації.

Отже, формування інформаційної архітектури обліково-аналітичної системи аграрного виробництва доцільно розглядати як організацію узгодженої взаємодії різнорідних джерел даних, цифрових технологій та функціональних підсистем підприємства. Її основою є не конкретна технологія, а єдина логіка ідентифікації, інтеграції, оброблення та економічної інтерпретації інформації. Такий підхід забезпечує включення ГІС, IoT, сенсорних систем, дистанційного зондування, штучного інтелекту та цифрових двійників до спільного інформаційного контуру без нівелювання функціонального призначення кожної технології. У результаті обліково-аналітична система набуває здатності працювати з пов'язаними технологічними, просторовими та економічними даними й формувати інформацію, придатну для оперативного аналізу та управління аграрним виробництвом.

Інформаційні джерела:

1. Kashchena N., Kovalevska N., Nesterenko I. Monitoring of natural capital indicators as tool for achieving sustainable development goals. Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges. Monograph. Editors: Tetyana Nestorenko, Tadeusz Pokusa. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021; pp. 156–166. URL: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/514

2. Замлинська О. В., Бездушний Р. Ф., Гнатьєва Т. М., Найда А. М. Обліково-аналітичний та статистичний ефект цифрових платформ і блокчейну в управлінні підприємствами АПК: інноваційний вплив на розвиток аграрного сектору. *Food Industry Economics*. 2025. 17(3), 59–68. DOI: https://doi.org/10.15673/fie.v17i3.3290.

3. Нестеренко І., Ковалевська Н. Новітні цифрові рішення для обліку економічної діяльності підприємств в умовах сучасних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(51). С. 322–328. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-45

4. Нестеренко І., Ковалевська Н. Інтелектуалізація та Ші-орієнтована трансформація обліково-аналітичних даних у соціально-економічних системах підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг»*, 2026. 1 (39), 113-125. DOI: https://doi.org/10.31359/2312.394X.2026.39.1.113

5. Мінаєв Д. М., Раделицький Ю. О. Концепція управління агродіяльністю – «точне землеробство» та значення геоінформаційних технологій в обліку і контролі. *Вісник Львівського університету.* 2023. № 65. С. 87–102. URL: https://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/viewFile/12137/12546

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СУТНІСТЬ, НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Гуторова О.О., канд. екон. наук, доц.
Соляков А. В., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Сучасний етап розвитку державного управління та місцевого самоврядування (МСУ) в Україні характеризується тотальним проникненням цифрових технологій в усі управлінські процеси. Модернізація муніципального сектору є пріоритетом державної політики. В умовах глобальних безпекових викликів, завдань повоєнного відновлення громад та євроінтеграційного поступу цифрова трансформація органів місцевого самоврядування (ОМС) стає критично важливою умовою забезпечення їхньої спроможності. Вона виступає базисом для прозорого управління ресурсами та підвищення якості надання публічних послуг.

Цифрова трансформація МСУ – це не просто впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), а докорінна перебудова філософії взаємодії влади та громади. Вона передбачає перехід від бюрократичної моделі до гнучкої (*Agile*), відкритої та людиноцентричної системи, що функціонує на основі аналізу великих масивів даних (*Data-driven decision making*). Стратегічним орієнтиром цього процесу є План цифровізації держпослуг до 2026 року, затверджений Кабінетом Міністрів України, що охоплює цифровізацію понад 30 ключових сфер суспільного життя [1].

Цифрова трансформація ОМС – це системний, керований процес якісних змін в організаційній культурі, бізнес-процесах, методах муніципального менеджменту та зовнішніх комунікаціях, що реалізується шляхом глибокої інтеграції цифрових технологій. Метою цього процесу є оптимізація внутрішньої діяльності муніципалітетів, забезпечення прозорості влади та максимальне задоволення потреб мешканців територіальних громад.

У науковому дискурсі важливо розмежовувати споріднені, номінально схожі поняття: оцифрування (*digitization*) – перехід інформації з аналогового носія у цифровий формат (сканування документів); цифровізація (*digitalization*) – впровадження окремих ІТ-інструментів для покращення наявних процесів без зміни їхньої суті (запуск системи електронного документообігу); цифрова трансформація (*digital transformation*) – глибока реконфігурація процесів, створення нових моделей надання послуг та взаємодії, де технології є архітектурною основою.

Сучасна парадигма цифровізації МСУ базується на принципах: людиноцентричності (врахування життєвих ситуацій користувача); цифрової доступності (подолання цифрового розриву); digital by default (створення процедур одразу у цифровому форматі); інтероперабельності (здатність систем взаємодіяти через платформу «Трембіта»); кібербезпеки.

Процес цифрової трансформації на місцевому рівні реалізується за

такими стратегічними векторами:

- цифровізація публічних та адміністративних послуг. Передбачає повну інтеграцію Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) з державними реєстрами та екосистемою «Дія». Впроваджуються мобільні ЦНАПи для віддалених та деокупованих населених пунктів. Місцеві послуги (соціальна допомога, запис до закладів освіти, архітектурно-будівельний контроль) переводяться в онлайн-режим 24/7;

- електронна демократія (*e-Democracy*) та залучення громадян**.** Включає впровадження Бюджету участі в онлайн-форматі, електронних петицій, інструментів е-консультацій та опитувань на базі національних і локальних платформ [2]. Важливим елементом є розвиток культури відкритих даних (*Open Data*) – систематична публікація наборів даних про діяльність ОМС у машинозчитуваних форматах;

- внутрішня оптимізація та Smart-управління громадою. Базується на переході на безпаперовий електронний документообіг (ЕДО) із обов'язковим застосуванням кваліфікованого електронного підпису (КЕП). Передбачає впровадження муніципальних аналітичних панелей (*Dashboards*) та розбудову концепції *Smart City / Smart Village* (розумний транспорт, екологічний моніторинг, системи відеоспостереження «Безпечне місто») [1];

- геоінформаційні системи (ГІС) та просторовий розвиток. Створення «цифрових двійників» громад (*Digital Twins*) для прогнозування та моделювання розвитку територій, електронний облік земель, лісових та водних ресурсів, що максимізує надходження до місцевих бюджетів і усуває корупційні ризики.

Реалізація окреслених напрямів потребує комплексного застосування системи взаємопов'язаних механізмів:

- нормативно-правовий механізм – адаптація місцевої нормативної бази (рішень сесії, регламентів) до вимог чинного законодавства України, зокрема Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3], «Про публічні електронні реєстри», «Про електронні комунікації» [4] та «Про Національну програму інформатизації» [5]. Втілюється через затвердження місцевих цільових програм цифровізації із чіткими індикаторами ефективності (*KPI*);
- інституційний та організаційний механізм - впровадження інституту профільного заступника голови громади з питань цифрової трансформації – *CDTO (Chief Digital Transformation Officer)*, який має повноваження для проведення реформ. Включає створення спеціалізованих ІТ-відділів та проведення обов'язкового реінжинірингу муніципальних бізнес-процесів перед їхньою автоматизацією;
- фінансово-економічний механізм: виділення цільових коштів із місцевого бюджету на закупівлю ПЗ, модернізацію мереж та обладнання. Важливу роль відіграє залучення інструментів державно-приватного партнерства та активна грантова співпраця з міжнародними донорами (програми *USAID, EGAP, U-LEAD з Європою*);
- кадровий механізм (Розвиток цифрових компетентностей) – регулярне навчання, підвищення кваліфікації та сертифікація посадових осіб МСУ щодо

роботи з державними реєстрами, основами кібергігієни та аналітики даних (зокрема, за допомогою платформи «Дія.Освіта»);

- технологічний та інфраструктурний механізм: забезпечення 100% покриття території громади високошвидкісним широкосмуговим інтернетом, перехід до хмарних технологій зберігання муніципальних даних (*Cloud-first стратегія*) та широке використання системи електронної взаємодії «Трембіта» для миттєвого обміну даними.

Процес цифрової трансформації ОМС в Україні стикається з низкою суттєвих бар'єрів: диспропорція в рівні цифровізації, матеріально-технічного забезпечення та доступу до інтернету між великими містами та невеликими сільськими чи прифронтовими громадами; дефіцит місцевих бюджетів через тривалі воєнні дії, що змушує фінансувати інноваційні проєкти за залишковим принципом; низький рівень заробітної плати в муніципальному секторі порівняно з комерційною IT-індустрією, що унеможливлює утримання висококласних фахівців у штаті ОМС; психологічний консерватизм частини управлінського персоналу, небажання опановувати нові цифрові інструменти; постійні цілеспрямовані хакерські атаки на критичну муніципальну інфраструктуру та інформаційні ресурси ОМС в умовах гібридної агресії.

Цифрова трансформація системи місцевого самоврядування не є одноразовим проєктом – це безперервний процес адаптації муніципальних інституцій до технологічних змін глобального світу. Вона виступає найважливішим інструментом забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності влади на місцях.

Ефективна реалізація цифрової трансформації потребує синергії зусиль центральних органів виконавчої влади та лідерства безпосередньо на місцевому рівні. Успіх реформи вимірюється не кількістю закупленого обладнання, а рівнем довіри громадян до інституцій, швидкістю й безбар'єрністю отримання послуг. Громади, які здатні побудувати гнучку цифрову екосистему, отримають суттєву стратегічну перевагу у залученні інвестицій, збереженні людського капіталу та повоєнному відновленні.

Інформаційні джерела:

1. Про внесення змін до пріоритетних напрямів та завдань (проектів) цифрової трансформації на 2024–2026 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.07.2025 № 726-р. *Урядовий кур'єр*. 2025. № 142.

2. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. Редакція від 30.07.2026. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 11. Ст. 27.

3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Редакція від 01.01.2026. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.

4. Про електронні комунікації : Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. Редакція від 01.01.2026. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 23. Ст. 197.

5. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. Редакція від 15.11.2025. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 23. Ст. 98.

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ КАСКАДНОГО ПОШИРЕННЯ НАСЛІДКІВ КІБЕРІНЦИДЕНТІВ

Дьоміна В.М., канд. техн. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Зростання складності інформаційних систем, інтеграція цифрових сервісів та посилення взаємозалежності між окремими компонентами інформаційної інфраструктури зумовлюють необхідність удосконалення підходів до оцінювання кіберризиків. Сучасна інформаційна система, як правило, включає сукупність взаємопов'язаних програмних, технічних та інформаційних ресурсів, користувачів, сервісів і бізнес-процесів. У таких умовах порушення функціонування одного елемента може спричинити негативні наслідки для інших компонентів системи, що формує передумови для їх каскадного поширення [1, 2].

Традиційне оцінювання кіберризиків переважно ґрунтується на визначенні ймовірності реалізації загрози та величини можливих втрат. Такий підхід є необхідним для формування загальної оцінки ризику, однак не завжди достатньо враховує структуру взаємозв'язків між елементами системи та можливість поширення наслідків кіберінциденту за межі первинно ураженого об'єкта. Особливої актуальності ця проблема набуває для складних і взаємозалежних інформаційних та кіберфізичних систем, у яких відмова або компрометація одного компонента може ініціювати послідовність вторинних відмов [3–5].

Метою дослідження є формування підходу до системного аналізу каскадного поширення наслідків кіберінцидентів на основі врахування структурних і функціональних залежностей між елементами інформаційної системи.

Для аналізу інформаційну систему доцільно представити як множину взаємопов'язаних елементів

$$S = \{s_1, s_2, \dots, s_n\},$$

де s_i — окремий елемент системи, яким може бути інформаційний актив, програмний або технічний компонент, сервіс чи бізнес-процес.

Між окремими елементами існують функціональні та інформаційні залежності. У разі реалізації кіберінциденту первинний негативний вплив виникає в одному з елементів системи, після чого через наявні зв'язки може поширюватися на інші компоненти. Загальну послідовність такого процесу можна подати у вигляді схеми (рис. 1).

Для кількісного представлення процесу поширення наслідків пропонується використовувати коефіцієнт передачі впливу між пов'язаними елементами. Рівень впливу на залежний елемент може бути визначений як

$$I_j = I_i k_{ij},$$

де I_i — рівень негативного впливу на попередній елемент системи; k_{ij} — коефіцієнт передачі впливу від елемента s_i до елемента s_j; I_j — рівень впливу на залежний елемент.

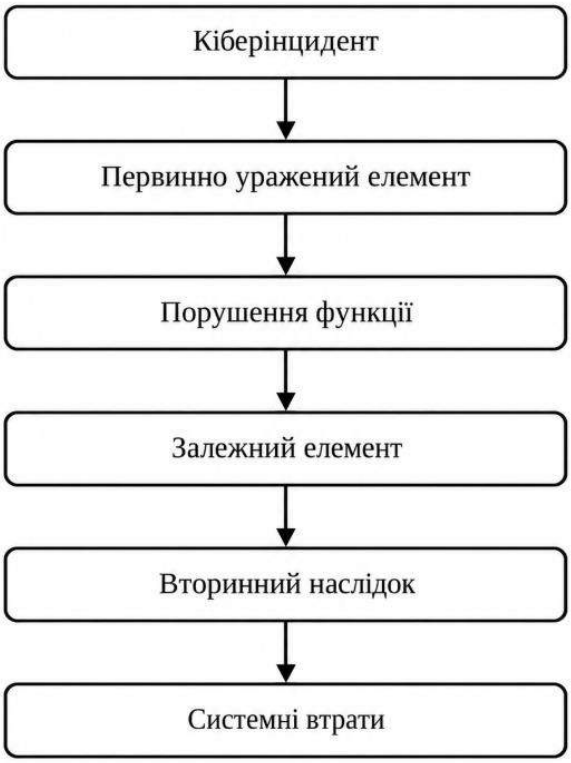

Рис. 1. Схема каскадного поширення наслідків кіберінциденту.

Коефіцієнт k_{ij} може набувати значень від 0 до 1 і характеризувати ступінь функціональної залежності між елементами. Значення, близьке до нуля, відповідає слабкій залежності, тоді як значення, близьке до одиниці, свідчить про високу ймовірність передачі негативного впливу. Для багаторівневого каскаду вплив на кінцевий елемент визначається з урахуванням послідовності взаємозалежностей між компонентами системи.

Практично процес каскадного поширення можна проілюструвати сценарієм компрометації облікового запису користувача (табл. 1).

Таблиця 1 – **Приклад каскадного поширення наслідків кіберінциденту**

Етап	Подія	Основний наслідок
1	Компрометація облікового запису	Несанкціонований доступ
2	Доступ до серверу	Порушення конфіденційності або цілісності даних
3	Модифікація критичних даних	Порушення роботи сервісу
4	Відмова сервісу	Зупинка залежного бізнес-процесу
5	Порушення бізнес-процесу	Фінансові, операційні та репутаційні втрати

Наведений приклад показує, що наслідки кіберінциденту можуть істотно перевищувати безпосередній збиток, пов’язаний із компрометацією первинного активу. Системний характер ризику визначається не лише критичністю

початково ураженого елемента, а й кількістю та значущістю інших компонентів, функціонування яких від нього залежить.

Для узагальненої оцінки здатності кіберінциденту формувати вторинні наслідки доцільно використовувати показник каскадного потенціалу

$$C = \sum_{j=1}^{m} w_j I_j,$$

де I_j — рівень негативного впливу на j-й залежний елемент; w_j — коефіцієнт його критичності; m — кількість елементів, залучених до каскаду.

Збільшення значення C свідчить про зростання системної небезпеки кіберінциденту. При цьому два інциденти з однаковим прямим збитком можуть мати різний рівень ризику, якщо один з них здатний впливати лише на локальний компонент, а інший — спричиняти порушення роботи декількох взаємозалежних елементів.

З позицій системного аналізу особливого значення набуває визначення критичних вузлів — елементів, від яких залежить функціонування значної кількості інших компонентів. Захист таких вузлів може мати вищий пріоритет порівняно із захистом окремих активів з аналогічною вартістю, але низьким рівнем системних залежностей. Важливим є також виявлення найбільш значущих каналів поширення впливу, через які локальний інцидент може трансформуватися у системне порушення. Аналіз таких зв’язків дає змогу встановити потенційні точки розриву каскаду, визначити пріоритетність захисних заходів і зменшити ймовірність переходу первинного порушення на наступні рівні системи. Урахування структури залежностей дозволяє оцінювати критичність окремого елемента, його роль у формуванні загального масштабу наслідків, що дозволяє доповнити традиційне оцінювання кіберризиків.

Таким чином, оцінювання наслідків кіберінцидентів доцільно здійснювати з урахуванням не лише безпосереднього впливу на первинно уражений актив, а й можливості поширення негативних наслідків через систему структурних та функціональних залежностей. Системний аналіз каскадного поширення дає змогу визначити найбільш критичні елементи інформаційної системи, оцінити можливі вторинні наслідки та обґрунтувати пріоритетність заходів захисту. Подальший розвиток підходу може бути пов’язаний з уточненням способів визначення коефіцієнтів передачі впливу та побудовою графових моделей поширення наслідків кіберінцидентів.

Інформаційні джерела:

1. Pascoe C., Quinn S., Scarfone K. The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. NIST Cybersecurity White Papers. NIST CSWP 29. Gaithersburg : National Institute of Standards and Technology, 2024. DOI: 10.6028/NIST.CSWP.29.

2. ISO/IEC 27005:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection — Guidance on managing information security risks. 4th ed. Geneva : International Organization for Standardization, 2022. 62 p.

3. Buldyrev S. V., Parshani R., Paul G., Stanley H. E., Havlin S. Catastrophic cascade of failures in interdependent networks. *Nature*. 2010. Vol. 464. P. 1025–1028. DOI: 10.1038/nature08932.

4. Palleti V. R., Adepu S., Mishra V. K., Mathur A. Cascading effects of cyber-attacks on interconnected critical infrastructure. *Cybersecurity*. 2021. Vol. 4. Art. 8. DOI: 10.1186/s42400-021-00071-z.

5. Novikov O., Stopochkina I., Ilin M., Rybak O., Ovcharuk M., Voitsekhovskyi A. Security Level of Critical Infrastructure Facility in the Simulation of Cyberattack Cascading Effects. *2024 IEEE 5th International Conference on Advanced Trends in Information Theory (ATIT)*. 2024. DOI: 10.1109/ATIT64324.2024.11222490.

МЕХАНІЗМИ ЦИФРОВОЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ

Коваленко В.С., здоб. ступ. PhD
Державний біотехнологічний університет

Сфера торгівлі наразі зазнає більших змін в цифровому середовищі, порівняно з іншими галузями. Підприємства реорганізовують процеси продажу, розвивають цифрові відносини з клієнтами та по-новому управляють товарними потоками з максимальним залученням цифрових платформ. Електронна комерція, цифрові платформи та подібні формати обслуговування змушують підприємства адаптуватися до технологічних змін і посилення конкуренції саме в цифровому вимірі. Як наслідок, цифрова адаптація стала необхідною умовою економічної стійкості та операційної ефективності торговельного підприємства. Так, під механізмами цифрової адаптації розуміють сукупність організаційних, технологічних та економічних інструментів, що дозволяють підприємству перебудувати бізнес-процеси відповідно до вимог цифрового середовища. На практиці це, насамперед, передбачає розвиток каналів онлайн-продажів, автоматизацію обліку, впровадження CRM-систем і сервісів цифрових платежів, а також використання аналітичних інструментів для оцінки ринкового попиту. Цифрові технології трансформують як внутрішню організацію торгівлі, так і її зовнішню діяльність. О. Семенда розглядає, як ці технології змінюють операційні процеси підприємств роздрібної торгівлі та взаємодію зі споживачами [1]. Таким чином, цифрова адаптація не просто придбання програмного забезпечення чи послуг, вона стосується бізнес-моделі підприємства.

Для торговельного підприємства особливо важливо створити інформаційне середовище, в якому процеси закупівель, ціноутворення та продажу функціонують узгоджено. Поканевич та О. Кіндратенко акцентують увагу на комплексному характері цифрової трансформації [2]. На думку вчених, для досягнення конкурентних переваг підприємства роздрібної торгівлі повинні одночасно оновлювати технологічні, організаційні та процесні складові діяльності. Підприємства торгівлі також стикаються зі специфічними факторами, що зумовлюють необхідність цифровізації. В умовах економічної нестабільності та військового стану в країні повинні забезпечувати безперервність продажів, розширювати канали збуту та максимально утримувати існуючих й розширювати коло перспективних клієнтів. Як зазначають Н. Кащена та І. Нестеренко, цифрова трансформація вітчизняного

сектору роздрібної торгівлі є незворотною, проте впровадження нових технологій відбувається повільно [3]. Автори виокремлюють проблеми, серед яких слабка інтеграція цифрових каналів, недостатня гнучкість малих і середніх підприємств, а також проблеми в площині підтримки онлайн-продажів. З огляду на обмежені фінансові ресурси, доцільно впроваджувати технології поетапно, віддаючи пріоритет тим із них, що забезпечують найвищу очікувану економічну віддачу.

За існуючих умов цифрова адаптація буде ефективною якщо роздрібне підприємство поєднуватиме технологічне оновлення з удосконаленням організаційних процесів, раціональним використанням фінансових ресурсів і формуванням конкурентних переваг в цифровому середовищі. Важливим є поєднання наявних цифрових можливостей з цифровими трендами, які є досить динамічними в сфері торговельного бізнесу.

Інформаційні джерела:

1. Семенда О. Вплив цифрових технологій на трансформацію операційних процесів та взаємодію зі споживачами в роздрібній торгівлі. Grail of Science. 2024. № 45. С. 168–174. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.01.11.2024.018

2. Поканевич Ю. В., Кіндратенко О. П. Теоретико-методологічні основи цифровізації бізнес-архітектури комерційних структур у сфері торгівлі. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2025. № 3. С. 69–76. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.030918

3. Кащена Н. Б., Нестеренко І. В. Цифрова трансформація підприємств роздрібної торгівлі в Україні: аналіз тенденцій та перспектив розвитку в контексті сучасних викликів. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2025. № 1. DOI: https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-1-285

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕТРОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Коптєва Г.М., д-р екон. наук, проф.
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут»
Малісевич В.В., канд. техн. наук
ДП "Івано-Франківськстандартметрологія"

Підприємства, які надають послуги з повірки та калібрування засобів вимірювальної техніки (ЗВТ) забезпечують єдність і достовірність вимірювань, від яких залежать якість продукції, безпека, ефективність використання ресурсів і довіра споживачів. В ефективній діяльності таких підприємств важливу роль відіграє робота системи управління якістю (СУЯ), адже кожна повірка чи калібрування ЗВТ завершується оформленням свідоцтва про повірку, сертифіката калібрування і протоколу, які мають бути простежуваними, захищеними від спотворення й доступними для перевірки. Традиційне паперове ведення журналів реєстрації метрологічних послуг може спричиняти помилки

перенесення даних, дублювання записів, витрати часу на пошук інформації та надмірне споживання паперу, що суперечить принципам сталого розвитку.

Основою СУЯ є ДСТУ ISO 9001:2015, який вимагає процесного підходу, управління ризиками, контролю документованої інформації та постійного поліпшення [1]. Для повірочних і калібрувальних лабораторій специфічні вимоги встановлює ДСТУ ISO/IEC 17025:2019: компетентність персоналу, метрологічна простежуваність, неупередженість, забезпечення валідності результатів, а також управління даними, інформацією та записами [2]. Правові основи метрологічної діяльності визначає Закон України «Про метрологію та метрологічну діяльність» [3]. Вимоги ISO 9001 та ISO/IEC 17025 мають точки перетину у сфері управління документованою інформацією, записами, даними та ризиками, що створює основу для їх узгодженого цифрового забезпечення. Тому цифровізація процесів управління якістю створює передумови для узгодженого виконання вимог ISO 9001 та ISO/IEC 17025.

Мета роботи – визначити можливості цифровізації СУЯ підприємства, що надає метрологічні послуги, з урахуванням вимог ISO 9001 та ISO/IEC 17025 і цілей сталого розвитку.

Ключовим елементом цифрової СУЯ повірочної лабораторії є електронний журнал реєстрації свідоцтв про повірку ЗВТ. На відміну від паперового, він є не лише реєстром, а й інструментом управління процесом. Запис у журналі формується одночасно з оформленням свідоцтва та містить: унікальний номер свідоцтва, дату виконання робіт, відомості про замовника, тип, заводський номер і діапазон вимірювань ЗВТ, застосовані еталони та підтвердження їх простежуваності, умови навколишнього середовища, результат повірки (придатний чи непридатний), виконавця, дату наступної повірки. Функціональні можливості журналу охоплюють автоматичну наскрізну нумерацію, обов’язкові до заповнення поля, фіксацію історії змін, розмежування прав доступу, швидкий пошук і формування звітності. Використання кваліфікованого електронного підпису та/або електронної печатки дає змогу забезпечити автентичність, цілісність і підтвердження походження електронних документів відповідно до вимог законодавства [4, 5].

Склад цифрових інструментів, їх відповідність вимогам стандартів та вплив на якість і сталий розвиток подано в табл. 1.

Впровадження електронного журналу відповідає вимогам п. 7.5 ISO 9001 щодо створення, оновлення й контролю документованої інформації та п. 8.4 ISO/IEC 17025 щодо управління записами [1, 2]. Накопичені дані стають основою для аналітики: моніторингу строків дії свідоцтв і міжповірочних інтервалів, оцінювання завантаження персоналу та еталонного обладнання, аналізу частки непридатних ЗВТ і причин повторного оформлення документів. Це забезпечує реалізацію принципів ризик-орієнтованого мислення та постійного поліпшення (пп. 6.1, 9.1, 10.3 ISO 9001), а автоматичні нагадування клієнтам про наближення терміну повірки допомагають запобігти використанню ЗВТ з простроченою повіркою у виробничих процесах замовників.

Таблиця 1 – **Цифрові інструменти СУЯ повірочної лабораторії та їх вплив на показники якості та сталого розвитку**

Цифровий інструмент	Вимога стандартів	Ефект для якості та сталого розвитку
Електронний журнал реєстрації свідоцтв про повірку ЗВТ	ISO 9001, п. 7.5; ISO/IEC 17025, пп. 7.8, 8.4	Відсутність дублювання й помилок перенесення даних, швидкий пошук, повна історія записів
Автоматизоване отримання даних від еталонів і вимірювальних комплексів	ISO/IEC 17025, пп. 7.5, 7.11	Зниження впливу людського фактора, достовірність протоколів, менше повторних вимірювань
Електронний документообіг і кваліфікований електронний підпис	ISO 9001, п. 7.5.3; ISO/IEC 17025, п. 7.8	Скорочення паперового обігу, дистанційна видача свідоцтв, економія часу й ресурсів
Аналітика та автоматичні нагадування про терміни повірки	ISO 9001, пп. 6.1, 9.1, 10.3	Передбачуване навантаження лабораторії, запобігання використанню ЗВТ з простроченою повіркою
Розмежування доступу, журнал дій, резервне копіювання	ISO/IEC 17025, пп. 4.2, 7.11, 8.4	Захист даних, збереження цілісності записів, кіберстійкість

Зв’язок цифровізації СУЯ зі сталим розвитком виявляється у кількох площинах. Економічна площина – скорочення часу оформлення та видачі свідоцтв, зменшення кількості помилок і повторних робіт. Екологічна площина – відмова від паперових журналів і друкованих копій, дистанційна передача свідоцтв замовникам без кур’єрських відправлень. Соціальна площина – підвищення прозорості та довіри до результатів, зменшення рутинного навантаження на персонал, що дає змогу зосередитися на технічній компетентності. Також слід зауважити, що цифровізація СУЯ сприяє реалізації цілі сталого розвитку (ЦСР) 9 – промисловість, інновації та інфраструктура через розвиток цифрової та метрологічної інфраструктури та ЦСР 12 – відповідальне споживання та виробництво через скорочення використання паперових матеріалів і повторних операцій.

Водночас цифрова трансформація супроводжується ризиками. Відповідно до ISO/IEC 17025 програмне забезпечення, що використовується для збирання, обробляння та зберігання даних, має бути валідоване до впровадження [2]. Додатковими бар’єрами є вартість програмних рішень, необхідність підвищення цифрової компетентності працівників і кіберзагрози, тож електронний журнал має передбачати резервне копіювання, захист від несанкціонованого доступу та регламент дій у разі збою.

Цифрові технології, зокрема електронні журнали реєстрації свідоцтв про повірку ЗВТ, є ефективним засобом інтеграції вимог ISO 9001 та ISO/IEC 17025 в єдину СУЯ підприємства. Вони підвищують достовірність і простежуваність даних, прискорюють процеси та зменшують ресурсні витрати, сприяючи

досягненню цілей сталого розвитку. Практичними кроками є аналіз наявних процесів, вибір і валідація програмного забезпечення, навчання персоналу та запровадження заходів кібербезпеки.

Електронний журнал доцільно розглядати не як самостійну СУЯ, а як один із функціональних компонентів її цифрової інфраструктури, який забезпечує накопичення, ідентифікацію, збереження та подальше використання даних для моніторингу й поліпшення процесів.

Інформаційні джерела:

1. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9001:2009. Чинний від 2016-07-01. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 19 с.

2. ДСТУ ISO/IEC 17025:2019. Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій (ISO/IEC 17025:2017, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019.

3. Про метрологію та метрологічну діяльність : Закон України від 05.06.2014 № 1314-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1314-18 (дата звернення: 04.10.2026).

4. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15 (дата звернення: 04.10.2026).

5. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19 (дата звернення: 04.10.2026).

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКСПАНСІЇ ПІДПРИЄМСТВ B2B-СЕКТОРУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Косарь Є.О., здоб. ВО
Борисенко О.С., канд. екон. наук, доц.
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

У сучасних умовах глобалізації, мінливості зовнішнього середовища та загострення конкурентної боротьби ключовою передумовою ефективного функціонування бізнесу є чітко сформована та водночас гнучка маркетингова стратегія розвитку.

Особливої актуальності це питання набуває у секторі B2B, що вирізняється технологічною складністю продукції, специфікою споживчого попиту та принципово відмінними від споживчого ринку механізмами прийняття рішень про купівлю.

Ефективність підприємства в цьому сегменті залежить від дотримання низки концептуальних принципів: пріоритетності потреб клієнтів завдяки глибокому розумінню їхніх технологічних і бізнес-вимог, забезпечення управлінської інтеграції шляхом впровадження маркетингу на всіх організаційних рівнях для підтримання високої якості обслуговування, а також

збереження стратегічної орієнтації на довгострокову прибутковість через формування лояльності клієнтів. [1]

Розробка маркетингової стратегії для промислового підприємства - це складний процес, що включає кілька ключових етапів, починаючи з аналізу поточної ситуації та завершуючи впровадженням плану дій.

На першому етапі необхідно провести аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища компанії. Внутрішній аналіз здійснюється через SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони промислового підприємства, а також виявити його можливості та загрози. Для зовнішнього середовища проводиться PESTEL-аналіз, який допомагає вивчити політичні, економічні, соціальні та інші фактори, що можуть впливати на сучасну компанію.

На відміну від споживчих ринків, де основним об'єктом маркетингового аналізу виступають індивідуальні потреби та поведінка споживачів, на B2B-ринку попит формується підприємствами та організаціями, діяльність яких безпосередньо пов'язана з виробничими, логістичними процесами.

Оцінювання регіонального B2B-ринку не може обмежуватися лише загальним аналізом його місткості. Важливо звертати увагу на обсяги виробництва потенційних підприємств-покупців. Прорахувати всі потреби у обладнанні, матеріалах та інших важливих нюансах.

Саме тому методичне забезпечення дослідження регіональних B2B-ринків має оцінювати дві взаємопов'язані категорії, а саме маркетинговий потенціал підприємства та привабливість зовнішнього ринкового середовища.

У науковій літературі регіональна експансія підприємства розглядається як процес розширення його господарської присутності за межами початкового територіального ринку з метою залучення нових споживачів, використання додаткових ресурсів, оптимізації витрат і зміцнення конкурентних позицій.

Важливо розмежовувати поняття регіональної експансії та релокації бізнесу. Релокація передбачає переміщення підприємства з однієї території до іншої, тоді як регіональна експансія охоплює ширший спектр стратегічних дій, спрямованих на збільшення географічного охоплення діяльності.

Релокація часто призводить до тимчасової втрати ринкової присутності. Наприклад, старі клієнти можуть відмовитися від співпраці через зростання ціни й часу логістики, а нові регіональні клієнти ще не знають нічого про компанію. Розробка стратегії релокації, особливо у випадку її вимушеності, є складним завданням, що потребує пошуку оптимального розташування, вибору належної форми релокації, оцінювання очікуваних вигід та витрат [2].

Експансія працює за іншим принципом, коли компанія посилює свій бренд на ринку за рахунок збільшення географічного охоплення, створює ефект масштабу та збільшує впізнаваність.

Регіональну експансію в умовах воєнного стану доцільно розглядати як цілеспрямований процес формування, розширення або трансформації територіальної присутності підприємства на внутрішніх регіональних ринках.

Тому регіональна експансія має стратегічний характер, оскільки передбачає довгострокове визначення напрямів розвитку підприємства, територіальних пріоритетів і способів використання ресурсів. Вона потребує

постійних змін рішень відповідно до безпекового середовища та доступності виробничих ресурсів.

Для B2B-підприємства доцільність освоєння нового регіону може визначатися на основі системи взаємопов'язаних критеріїв: кількість і структура потенційних клієнтів, обсяги їх виробничої діяльності, потреба у відповідному обладнанні або матеріалах, рівень конкуренції, транспортна доступність, наявність кваліфікованих кадрів, платоспроможність підприємств, логістичні витрати, безпекова ситуація та перспективи довгострокового розвитку регіону. Таким чином, оцінювання регіональної привабливості має виходити за межі традиційного аналізу місткості ринку та враховувати специфічні для воєнного періоду фактори.

Доцільним є формування інтегрального показника привабливості регіону, який може включати маркетингові, економічні, логістичні та безпекові характеристики. Наприклад, окремо можуть оцінюватися ринковий потенціал регіону, конкурентне середовище, доступність клієнтів, витрати виходу на ринок, логістична доступність, ресурсний потенціал та рівень ризику.

При цьому важливо розмежовувати ринкову привабливість регіону та готовність підприємства до експансії. Навіть високий потенціал регіонального ринку не гарантує успішності виходу, якщо підприємство не має достатніх виробничих потужностей, фінансових ресурсів, персоналу, логістичних можливостей або сформованої системи маркетингових комунікацій.

Наступним етапом є вибір моделі виходу на регіональний B2B-ринок. Залежно від ресурсів підприємства та специфіки продукції можуть використовуватися прямі продажі, робота через дистриб'юторів, регіональних торговельних представників, у зв'язку з цим маркетингова стратегія регіональної експансії повинна передбачати диференціацію комплексу маркетингу відповідно до специфіки цільового регіону. Продуктова політика може передбачати адаптацію комплектації, технічних характеристик або сервісного пакета; цінова – врахування транспортних витрат, умов оплати та довгострокових контрактів; збутова – вибір оптимального каналу продажу; комунікаційна – використання галузевих виставок, професійних заходів, персональних переговорів, digital-комунікацій, контент-маркетингу та кейсів реалізованих проєктів.

Водночас регіональна експансія в умовах воєнного стану повинна здійснюватися поетапно, а не шляхом одночасного освоєння значної кількості територій. На першому етапі доцільно провести дистанційне маркетингове дослідження та сформувати базу потенційних клієнтів. На другому – здійснити тестовий вихід на пріоритетні регіони. На третьому – оцінити результати за показниками кількості контактів, комерційних пропозицій та інші. Лише після підтвердження економічної та операційної доцільності можливе масштабування моделі на інші регіони. Важливою складовою такої моделі є цифровізація маркетингової діяльності. CRM-система може використовуватися для накопичення інформації про клієнтів. Географічна аналітика дозволяє візуалізувати концентрацію клієнтів і потенційних замовників, а цифрові рекламні інструменти можуть здійснити таргетоване залучення. Поєднання

CRM, аналітики та цифрових каналів створює основу для переходу від інтуїтивного вибору регіону до data-driven управління експансією.

Таким чином, формування маркетингової стратегії розвитку та регіональної експансії в умовах воєнного стану має базуватися на поєднанні ринкової орієнтації, територіальної диверсифікації, цифрової аналітики, поетапного масштабування та ризик-менеджменту. Регіональна експансія у не лише засіб збільшення обсягів реалізації, а інструментом підвищення стійкості підприємства. Отже, стратегічна мета полягає не просто у виході підприємства на нові території, а у формуванні маркетингової моделі, яку можна адаптувати до особливостей різних регіональних B2B-ринків.

Інформаційні джерела:

1. Lykholat S., Sahan C., Zvir O. Conceptual model of strategic business-to-business marketing management for industrial enterprises. 2026. URL: [потрібно зазначити публічне посилання на статтю].

2. Булкот О., Ігнатюк А. Інвестиційні аспекти релокації бізнесу: концептуальні основи та особливості реалізації в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2023. № 1 (222). С. 63–68. URL: https://econom.bulletin.knu.ua/uk/article/view/1124

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОЦІНЮВАННЯ КРЕДИТНОГО РИЗИКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ПЕРЕВІРКА СТАБІЛЬНОСТІ МОДЕЛІ МАШИННОГО НАВЧАННЯ

Крук А., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Цифрова трансформація кредитного процесу в банках і небанківських фін. установах значить перехід від здебільшого експертного аналізу позичальника до автоматизованих скорингових (оціночних) систем, які обробляють великі масиви даних. Для українського ринку це питання особливо актуальне, так як після 2022 року фінансовий стан підприємств змінюється різко та нерівномірно залежно від галузі й регіону, тоді як порядок визначення класу боржника, юридичної особи, встановлений Положенням НБУ № 351 [1], спирається на інтегральні показники з фіксованими ваговими коефіцієнтами. Головним застереженням щодо застосування методів машинного навчання в цій сфері є сумнів у їхній стабільності. Модель, яка добре описує історичну вибірку, може втратити якість після зміни політичних чи військових умов, які згодом спричиняють зміну економічних умов. З цієї ж причини Європейський банківський орган у звіті щодо використання машинного навчання в моделях внутрішніх рейтингів підкреслює, що такі моделі потребують ретельної валідації та моніторингу [2].

Мета дослідження – з'ясувати, чи зберігає модель градієнтного бустингу здатність прогнозувати припинення діяльності українських підприємств, коли її застосовують до звітності року, який не використовувався під час навчання. Це робиться, щоб уникнути ситуації, коли модель «перенавчається», або ж стає overfitted, так як вивчила тестові данні ще на моменті тренування, і результати такої моделі не можна екстраполювати на реальні нові дані зі світу.

Емпіричну базу сформовано з річної фінансової звітності підприємств за 2022–2025 роки, яку Державна служба статистики України оприлюднює на порталі відкритих даних [3]: загалом 1,57 млн звітів, від 345 до 441 тис. підприємств щороку. Звітність поєднано за кодом ЄДРПОУ з відкритими даними Єдиного державного реєстру станом на 19.10.2026 [4]. Подією дефолту вважається внесення про початок ліквідації або банкрутства протягом 12 місяців після подання звіту до реєстру запису (для звітності 2025 року фактичний горизонт спостереження становить близько 8 місяців). Застосовано схему «ковзного вікна»: модель навчається на всіх попередніх роках і перевіряється на наступному. Така схема відтворює умови реального впровадження, коли налаштований на минулих даних алгоритм оцінює нових позичальників. Модель LightGBM [5] порівнювалася з логіт моделлю на п'яти показниках Е. Альтмана та логіт моделлю на всіх чисельних показниках звітності (табл. 1).

Таблиця 1 – **Якість моделей на звітності наступного року**

Роки навчання	Рік перевірки	Підприємств, тис.	Подій	AUC, логіт Альтмана	AUC, логіт (усі показники)	AUC, LightGBM	Частка подій у 10 % найризиковіших
2022	2023	375,3	1 451	0,63	0,71	0,80	43 %
2022–2023	2024	417,6	1 982	0,62	0,69	0,81	43 %
2022–2024	2025	437,8	1 626	0,61	0,71	0,82	45 %

Джерело: *розраховано автором за даними [3; 4].*

На звітності нового року якість градієнтного бустингу не падає і з накопиченням кумулятивної історії навіть дещо зростає: AUC збільшується з 0,80 до 0,82. Класична модель Альтмана натомість поступово знижує здатність до прогнозу (з 0,63 до 0,61). Для кредитної установи практичне значення має інше: 10 % підприємств із найвищою оцінкою ризику стабільно охоплюють 43–45 % усіх майбутніх ліквідацій і банкрутств. Тобто поглиблену перевірку можна зосередити на десятій частині заявок і при цьому виявити майже половину проблемних позичальників. Стабільність зберігається й за окремими формами звітності: AUC становить 0,80–0,88 для повної форми, 0,80–0,82 для

малих і 0,80–0,81 для мікропідприємств. Найбільший внесок у прогноз дають темп зміни активів (18 % загальної важливості ознак), розділ КВЕД (13 %), розмір активів (12 %) та організаційно-правова форма (8 %), тобто динаміка і контекст діяльності важать більше, ніж окремі фінансові коефіцієнти.

Ліміти використання моделі дуже добре видно на прикладі ПрАТ «ХК «Київміськбуд». Підприємство, якому в 2024 році банки відмовили в кредитуванні, а в 2025 році його докапіталізувала міська влада, за оцінками моделі перебуває лише між 32-м і 63-м перцентилями розподілу ризику. Це пояснюється тим, що проблеми великих позичальників із муніципальною участю пов’язані з корпоративним управлінням і залежністю від власника, які фінансова звітність відображає із запізненням. Для таких підприємств статистичну оцінку слід доповнювати якісним аналізом.

Отже, модель машинного навчання, побудована на відкритих даних, зберігає стабільну якість у мінливих умовах воєнного часу і може бути першим автоматизованим рівнем у цифровому кредитному процесі: для попереднього відбору заявок, моніторингу кредитного портфеля та розподілу аналітичних ресурсів. Умовами її відповідального використання є щорічне перенавчання, контроль стабільності на нових даних і поєднання з експертною оцінкою для великих позичальників. Точніше оцінювання ризику сприяє сталому розвитку економіки, оскільки спрямовує кредитні ресурси до життєздатного бізнесу та зменшує частку проблемних кредитів.

Інформаційні джерела:

1. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Правління Національного банку України від 30.06.2016 № 351. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16 (дата звернення: 09.11.2026).

2. Follow-up report on machine learning for IRB models : EBA/REP/2023/28 / European Banking Authority. Paris, 2023. URL: https://eba.europa.eu/publications-and-media/press-releases/eba-publishes-follow-report-use-machine-learning-internal (дата звернення: 09.11.2026).

3. Фінансова звітність підприємств (річна) : набір даних / Державна служба статистики України. Єдиний державний вебпортал відкритих даних. URL: https://data.gov.ua/dataset/7436ae83-dfc1-4836-9962-8af3e831c522 (дата звернення: 09.11.2026).

4. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань : відкриті дані / ДП «НАІС». URL: https://nais.gov.ua/m/ediniy-derjavniy-reestr-yuridichnih-osib-fizichnih-osib-pidpriemtsiv-ta-gromadskih-formuvan (дата звернення: 09.11.2026).

5. Ke G., Meng Q., Finley T. et al. LightGBM: A Highly Efficient Gradient Boosting Decision Tree. Advances in Neural Information Processing Systems 30 (NIPS 2017). 2017. P. 3146–3154.

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНСОЛІДАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Купінець Л.Є., д-р екон. наук, проф.
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

Відновлення аграрного сектору України потребує значних обсягів фінансових ресурсів та формування ефективної системи їх залучення, накопичення, розподілу і контролю. Це актуалізує необхідність удосконалення інформаційного забезпечення відповідних процесів та формування відкритого інформаційного середовища, у якому дані про потреби у фінансуванні, джерела ресурсів, інвестиційні проєкти та результати використання коштів є взаємопов'язаними, доступними та придатними для аналітичного опрацювання.

Інформація про фінансове забезпечення відновлення формується та зберігається в різних інформаційних системах, реєстрах, документах і базах даних, що робить її фрагментарною. Це створює ризики дублювання фінансування, ускладнює координацію державних та недержавних ресурсів і знижує прозорість процесів відновлення. Цифровізацію доцільно розглядати не лише як переведення інформації у цифровий формат, а як формування відкритої інформаційної платформи. Її основним призначенням має бути оперативне відстеження змін у структурі фінансування.

У науковій літературі цифрові платформи розглядаються як основа цифрових екосистем, що забезпечують взаємодію різних учасників, інтеграцію цифрових ресурсів, взаємодію між окремими інформаційними компонентами. [1,2]. Створення будь-якої цифрової платформи – це об'єднання технологічної, інформаційної, організаційної, комунікаційної та аналітичної складових, які забезпечують формування єдиного цифрового середовища для збору, інтеграції, зберігання, оброблення, передачі та аналітичного використання інформації. Виділення цих складових визначено на основі узагальнення наукових підходів до порядку побудови структури цифрових платформ. Кожна складова вирішує свою функціональну задачу (табл. 1)

Відкрита інформаційна платформа має передусім забезпечувати прозорість, тобто можливість отримання інформації про те, які проєкти потребують фінансування, якою є їх вартість, які джерела коштів передбачені, який обсяг ресурсів уже залучено та які потреби залишаються незабезпеченими. Відкритість таких даних створює передумови для підвищення довіри до процесів відновлення та одночасно розширює можливості потенційних інвесторів щодо пошуку перспективних проєктів.

Фінансовий профіль має бути динамічним. На початковому етапі він відображає прогнозовану вартість проєкту та потребу в ресурсах. У процесі реалізації до нього мають додаватися відомості про фактично залучені кошти та зміни у структурі фінансування. Завершальним етапом має бути відображення фактичного використання ресурсів і результатів реалізації проєкту. Так формується послідовний інформаційний ланцюг: від потреби в фінансуванні, його джерел до залучення коштів, їх використання та кінцевого результату.

Таблиця 1 – **Функціональне призначення складових цифрової платформи**

Складові цифрової платформи	Наповнення	Функціональне призначення
Технологічна	Програмне забезпечення, серверна та мережева інфраструктура, бази даних, хмарні технології, прикладні програмні інтерфейси (API), програмні модулі, засоби інтеграції та кібербезпеки	Забезпечує зберігання, оброблення, передачу та автоматизацію роботи з даними
Інформаційна	Дані, документи, цифрові ресурси, реєстри, довідники, метадані, аналітична інформація, звіти	Забезпечує доступ до актуальних, структурованих і взаємопов'язаних даних
Організаційна	Правила роботи, процедури, функції учасників, розподіл відповідальності, регламенти, стандарти, механізми управління	Оргнізує процес функціону-вання цифрової платформи
Комунікативна	Канали взаємодії, повідомлення, чати, електронна пошта, сповіщення, особисті кабінети, сервіси зворотного зв'язку	Забезпечує взаємодію користувачів, обмін інформацією, координацію та зворотний зв'язок
Аналітична	Аналітичні модулі, показники, звіти, візуалізації, прогнозування, моніторинг, алгоритми аналізу даних. Механізми контролю доступу, захисту інформації, резервного копіювання, верифікації та аудиту даних.	Перетворює накопичені дані на знання для прийняття рішень

Джерело: *авторська розробка*

Ключовим елементом цифрової платформи може стати Єдиний проєктний портфель. Кожен проєкт у такому портфелі має бути пов'язаний із визначеною потребою у фінансуванні, структурою джерел коштів, фінансовими інструментами та інформацією про фактичне залучення ресурсів. Єдиний проєктний портфель виконує функцію інвестиційного вікна, через яке різні учасники можуть отримувати інформацію про проєкти відновлення. Відображення інформації в єдиному форматі дозволить встановити співвідношення між потребою у фінансуванні та фактичним ресурсним забезпеченням. Такий підхід відповідає необхідності підвищення прозорості управління публічними інвестиціями. Для державних органів це створює можливість оцінювати потреби та визначати пріоритети фінансування; для бізнесу та приватних інвесторів – отримувати інформацію про проєкти; потенційно відкриті для інвестування; для міжнародних партнерів – бачити структуру потреб та вже залучені ресурси; для суспільства – здійснювати громадський контроль за процесами відновлення.

Значення набуває інтеграція відкритої платформи з уже функціонуючими державними інформаційними системами. У цьому контексті важливо забезпечити взаємодію з Єдиною інформаційною системою/DREAM та іншими інформаційними ресурсами, які містять дані про публічні інвестиції. Удосконалення управління публічними інвестиціями та підготовки проєктів публічно-приватного партнерства передбачає необхідність належного інформаційного забезпечення та стандартизації даних [3]. Саме тому відкриту

платформу доцільно формувати не як ізольований ресурс, а як складову ширшої цифрової екосистеми управління відновленням.

Принцип відкритості не означає механічного оприлюднення всього масиву інформації. Важливим є забезпечення її структурованості, зіставності та ясності для різних категорій користувачів. Інформація про проєкти має подаватися у формі, яка дозволяє здійснювати пошук, порівняння та аналіз. Доцільним є використання єдиних підходів до представлення вартісних складових проєктів, джерел фінансування, етапів реалізації, обсягів залучених коштів та фінансового дефіциту. Створення відкритого інформаційного ресурсу забезпечить зручну інформаційну навігацію і буде виконувати інформаційно-комунікативну функцію, забезпечуючи доступ користувачів (сільськогосподарських підприємств, громад, інвесторів, банків, міжнародних фінансових організації та органів державної влади) до структурованої інформації та їх взаємодії.

Така платформа може забезпечувати не тільки інформування, а й аналітичне групування проєктів за регіонами, напрямами відновлення, обсягами фінансування, ступенем готовності та структурою джерел коштів. Це створює можливість визначати напрями, у яких існує найбільший дефіцит фінансування, виявляти проєкти з високою потребою у залученні приватного капіталу та формувати обґрунтовані пропозиції щодо пріоритетів фінансової підтримки. Запровадження цифровізації фінансового забезпечення відновлення сектору підвищить прозорість використання публічних коштів, спростить пошук потенційних джерел фінансування, зменшить інформаційну асиметрію між державою, бізнесом та інвесторами, створить можливість системного моніторингу фінансового забезпечення кожного проєкту. Формування фінансового профілю кожного проєкту дозволить перейти від розрізненого обліку ресурсів до їх системної консолідації.

Запропонований підхід створює передумови для формування більш прозорої та керованої моделі фінансового забезпечення відновлення аграрного сектору України, у якій інформація стає ключовою інфраструктурною складовою взаємодії держави, бізнесу, інвесторів і міжнародних партнерів.

Інформаційні джерела:

1. Hein A., Schreieck M., Riasanow T., Soto Setzke D., Wiesche M., Böhm M., Krcmar H. Digital platform ecosystems. Electronic Markets. 2020. Vol. 30. P. 87–98. DOI: 10.1007/s12525-019-00377-4.

2. Goertler T., Papert M., Fischer I., Schmidt M. Building digital platform ecosystems: A synthetization of fundamental design topics from a literature review. Digital Business. 2025. Vol. 5, No. 1. 100109. DOI: 10.1016/j.digbus.2025.100109

3. Деякі питання підготовки проектів публічно-приватного партнерства та удосконалення процесу управління публічними інвестиціями: постанова Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2026 р. № 1051. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1051-2026-%D0%BF#Text

АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК СКЛАДОВА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Ландар Д.Ю., здоб. ВО,
Яценко Д.С., здоб ВО,
Тютюнник С.В., канд. екон. наук, доц.
Полтавський державний аграрний університет

В епоху Industry 4.0 та переходу до Industry 5.0 цифрова трансформація стала ключовим напрямом розвитку сучасних організацій. Глобальні економічні виклики, технологічні інновації та зростання обсягів даних вимагають переосмислення традиційних підходів до управління. Цифрова трансформація охоплює зміну бізнес-моделей, корпоративної культури та клієнтського досвіду, а в умовах конкуренції особливого значення набуває підвищення ефективності операційної діяльності.

Автоматизація бізнес-процесів дозволяє мінімізувати витрати, підвищити продуктивність, оптимізувати процеси та вивільнити людський капітал для інтелектуальних і креативних завдань [1, 2].

Бізнес-процес трактується як структурована послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності або вирішення організаційної задачі. Автоматизація бізнес-процесів (Business Process Automation, BPA) передбачає виконання повторюваних завдань з мінімальним втручанням людини. Вона є важливою складовою цифрової трансформації, забезпечуючи інтеграцію цифрових даних у дієві алгоритми та скорочення часових затримок, дублювання зусиль і кількості помилок [3].

Автоматизації підлягають практично всі ключові бізнес-процеси: у фінансах – виставлення рахунків, платежі та звітність, у продажах і логістиці – залучення клієнтів, управління запасами та оптимізація маршрутів. У сфері управління персоналом автоматизуються рекрутинг, розрахунок заробітної плати та оцінка ефективності, а в обслуговуванні клієнтів використовуються чат-боти та системи автоматичної обробки запитів.

Комплексна автоматизація базується на поєднанні передових цифрових технологій. Системи планування ресурсів підприємства (ERP) об'єднують виробництво, фінанси, HR і ланцюги постачання в єдину платформу, а системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) забезпечують збір і аналіз даних про споживачів та персоналізацію комунікації [1, 4].

Системи електронного документообігу з технологіями OCR та IDP дозволяють структурувати неструктуровані дані з точністю до 99,9%. Роботизована автоматизація процесів (RPA) автоматизує повторювані завдання, зокрема до 42% фінансових операцій, забезпечуючи точність до 99,8%. Хмарні технології забезпечують масштабованість і віддалений доступ до корпоративних систем [2, 3].

Штучний інтелект (AI) і машинне навчання (ML) дозволяють розпізнавати патерни, обробляти природну мову та приймати автономні рішення, а генеративний ШІ та агентні системи автоматизують створення

контенту й формування алгоритмів дій. Технології Big Data Analytics забезпечують аналіз корпоративної інформації, прогнозування попиту, виявлення аномалій і запобігання втратам до 92% [4].

Економічний та операційний ефект автоматизації безпосередньо впливає на прибутковість підприємства. Інтелектуальна автоматизація дозволяє пришвидшити обробку транзакцій і документів на 30-70% та звільнити до 40% робочого часу працівників бек-офісу. Впровадження RPA здатне знизити рівень операційних помилок на 60-85%, а точність окремих операцій сягає понад 99,9% [3, 5].

Компанії фіксують зниження витрат на базові операції на 20–60%, а кожен інвестований в AI-автоматизацію долар може приносити близько 3,50 доларів повернення. Автоматизація також підвищує продуктивність праці, звільняючи персонал від рутинних завдань для стратегічної роботи.

Цифрові системи покращують контроль і прозорість бізнес-процесів та спрощують проходження аудитів. Консолідація даних сприяє прийняттю стратегічних рішень, а чат-боти, швидка обробка заявок і персоналізація пропозицій підвищують якість взаємодії з клієнтами [1, 2, 4].

Автоматизація бізнес-процесів є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку організацій, що передбачає баланс між операційною ефективністю, управлінням ресурсами та соціально-екологічною відповідальністю [2].

Цифровізація забезпечує ефективніше використання фінансових, трудових та матеріальних ресурсів. Оптимізація виробничих процесів, управління запасами за допомогою AI та предиктивне обслуговування обладнання дозволяють мінімізувати втрати та простої. Перехід до цифрового документообігу скорочує використання паперу, а інтелектуальна автоматизація застосовується для вимірювання та контролю вуглецевого сліду [4, 5].

Автоматизація дозволяє підприємствам у реальному часі відслідковувати зміни попиту та розриви у ланцюгах постачання й оперативно адаптувати свої стратегії. Підприємства з високим рівнем автоматизації та хмарною інфраструктурою демонструють вищу стійкість і швидше відновлення в умовах криз. Інтеграція технологій також створює передумови для довгострокового розвитку та масштабування без значного збільшення адміністративних і транзакційних витрат [2].

Впровадження автоматизації супроводжується значними початковими витратами на ERP-платформи, RPA, AI-системи, хмарні технології та інтеграцію, що особливо складно для малого та середнього бізнесу. Додатковою проблемою є «технічний борг» (technical debt): близько 91% технічних директорів відзначають, що застарілі системи гальмують впровадження інновацій [4].

Суттєвим бар’єром залишається дефіцит цифрових компетентностей та IT-фахівців: до 2030 року близько 85 мільйонів робочих місць можуть залишитися вакантними через нестачу відповідних навичок, що ускладнює використання нових систем. Важливим викликом є також психологічний опір

персоналу, тому успіх автоматизації значною мірою залежить від ефективного управління змінами та комунікації [2].

Окрему групу становлять ризики інформаційної та кібербезпеки. Розширення цифрового середовища підвищує вразливість до шкідливого програмного забезпечення, ransomware та фішингу. Для мінімізації ризиків підприємства впроваджують NIST Cybersecurity Framework 2.0, ISO/IEC 27001 та принцип security-by-design [4].

Розвиток автоматизації спрямований на створення когнітивних та адаптивних систем. Інтелектуальна автоматизація бізнес-процесів (IPA) поєднує роботизовану автоматизацію процесів (RPA), машинне навчання, комп'ютерний зір та обробку природної мови (NLP) для роботи з неструктурованими даними й прийняття рішень. Агентний ШІ (Agentic AI) формує багатокрокові плани, а прогнозна аналітика дозволяє передбачати збої, зміни попиту та ризики.

Ринок також рухається у напрямку гіперавтоматизації, яка передбачає інтеграцію корпоративних систем і наскрізну оптимізацію бізнес-процесів, включно з автоматизацією типових управлінських рішень. Розвиток хмарних сервісів і компонованої архітектури забезпечуватиме швидке та гнучке впровадження цифрових рішень [4, 5].

Підсумовуючи викладене, автоматизація бізнес-процесів є одним із ключових елементів цифрової трансформації та основою сучасних цифрових екосистем і бізнес-моделей. Її системне впровадження підвищує ефективність, гнучкість і стійкість підприємства, скорочує витрати, зменшує вплив людського фактора, пришвидшує виконання операцій та вивільняє персонал для стратегічної роботи. Водночас максимальний ефект можливий лише за комплексного підходу, що поєднує інтеграцію сучасних технологій, управління організаційними змінами, розвиток цифрових компетентностей працівників та дотримання стандартів кібербезпеки [1, 2].

Інформаційні джерела:

1. Що таке цифрова трансформація?. *SAP*. URL: https://www.sap.com/ukraine/resources/what-is-digital-transformation (дата звернення: 02.10.2026).

2. Djunaedi D. Digital Transformation and the Strategic Role of Human Resources in Improving Organizational Performance. *MSJ : Majority Science Journal*. 2025. Т. 3, № 1. С. 123–134. URL: https://doi.org/10.61942/msj.v3i1.275 (дата звернення: 02.10.2026).

3. Analyzing the Impact of Robotic Process Automation (RPA) on Productivity and Firm Performance in the Service Sector / M. Huda та ін. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*. 2025. Т. 16, № 6. URL: https://doi.org/10.14569/ijacsa.2025.0160635 (дата звернення: 02.10.2026).

4. Zoting S. Robotic Process Automation Market Size, Key Companies, Company Product Portfolio, Digital Transformation, Technology Investment, Adoption Rates, Customer Acquisition, Company Market Share, and Market Outlook. *Precedence Research*. URL: https://www.precedenceresearch.com/robotic-process-automation-market (дата звернення: 02.10.2026).

5. The Impact of Artificial Intelligence on Business Strategy: Redefining Competitive Advantage in the Digital Era / Muhammad Mustafa Shakil та ін. *Journal of Information Technology, Cybersecurity, and Artificial Intelligence*. 2025. Т. 2, № 3. С. 1–16. URL: https://doi.org/10.70715/jitcai.2025.v2.i3.024 (дата звернення: 02.10.2026).

ФЕНОМЕН ІНФОРМАЦІЙНИХ ВІЙН І КІБЕРБЕЗПЕКА В ІНФОРМАЦІЙНОМУ ПРОСТОРІ УКРАЇНИ

Левкін Д.А., канд. тен. наук, доц.
Левкін А.В., канд. техн. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

В епоху становлення інформаційного суспільства саме сучасні засоби масової інформації (ЗМІ) мають широкі можливості для впливу на свідомість не лише невеликих груп населення але, і на свідомість населення держав у цілому. В умовах, коли інформація стала масовим ресурсом для маніпулювання зі свідомістю громадян, особливої значущості набули відбір важливої інформації, засоби подання й інтерпретація інформації для суспільства. На сьогодні, сучасні ЗМІ мають величезний потенціал для формування і маніпуляції зі суспільною думкою суспільства на події в Україні і у світі. Ще до повномасштабного вторгнення в Україну ворог розпочав інформаційну війну, що проявлялася у цілеспрямованому впливі на масову свідомість українців через вкиди в інформаційний простір фейкової, неправдивої інформації маніпулятивного характеру. Інформаційна війна – це війна контенту через канали його розповсюдження для маніпулювання з масовою свідомістю громадян [1]. До засобів поширення фейкової інформації належать: ЗМІ та спеціальні засоби інформаційно-пропагандистського спрямування; глобальні комп'ютерні мережі та програмні засоби швидкого поширення в мережі інформаційних і пропагандистських матеріалів; соціальні мережі; засоби і технології, що нелегально модифікують інформаційне середовище; засоби створення віртуальної реальності; чутки, міфи і легенди; засоби генерування акустичних і електромагнітних полів.

Інформаційні війни проявляються в поширенні хибної дезінформації (фейків), часто емоційного характеру для маніпуляції з масовою свідомістю суспільства. Для генерації суспільної думки ворог застосовує фейкові фото, аудіозаписи та відеоматеріали на події. Щоб показати штучну значущість подій і привернути увагу суспільства ворог активно використовує ботоферми для генерації великої кількості потрібних за змістом, ворожих коментарів. Відзначимо, що з поширенням воєнних дій зростають і темпи інформаційних війн. Основна мета інформаційних війн – зміна суспільної свідомості супротивника, досягнення над ним інформаційної переваги для зміни в подальшому його поведінки. При цьому, події подаються в єдиній, хибній, суб'єктивній інтерпретації зі свідомо хибними бездоказовими висновками. Це формує бінарне суспільне мислення, коли події поділяються лише на позитивні і негативні. Демонструється лише одне хибне трактування подій і перебільшуються можливі наслідки від них. За інформаційних війн, на основі помилкових, абстрактних узагальнень на менші за значенням події у споживчого контенту генерується думка про більш значущі події. Технології інформаційних війн мають за мету створення єдиної хибної медіакартини світу і, при цьому, з єдиним засобом її інтерпретації. Тим самим відбувається відволікання споживчого контенту від достовірної і значущої інформації.

До основних видів кіберзагроз належать кіберзлочинність, кібершпигунство, кібертероризм і кібервійна. До кіберзлочинності належать різні вили злочинів, вчинених з використанням комп'ютерів. Від кіберзлочинності страждають фізичні і юридичні особи, об'єкти критичної інфраструктури та державні установи. Напади кіберзлочинців спрямовані на формування у суспільстві атмосфери страху і безнадійності для реалізації цілей та інтересів суб'єктів терористичної діяльності. Кібершпигунство – злочинна діяльність, що здійснюється шляхом таємного виявлення, пошуку, збору, викрадення та передачі інформації, що становить державну таємницю, організаціям або їх представниками, особами без громадянства або іноземцями у кіберпросторі. Предметом кібершпигунства є зовнішня безпека України, її суверенітет, територіальна цілісність і недоторканість, обороноздатність, економічна чи інформаційна безпека. Кібертероризм – навмисне використання цифрових технологій з боку російської федерації і підконтрольних їй хакерських компаній для дестабілізації ситуації в Україні, руйнування критичної інфраструктури, кібершпигунства та залякування населення України. Головною метою кібертероризму виступає дестабілізація роботи підприємств, кібершпигунство, здійснення інформаційно-психологічних дій для дестабілізації ситуації в Україні.

Кібервійна – це дії однієї держави з проникнення в комп'ютери чи мережі іншої держави з метою досягнення конкретної мети з завдання шкоди чи руйнування. Кібервійна включає кібератаки на цивільну інфраструктуру, фінансові установи, військові об'єкти, установи національної безпеки, на окремих громадян країни. Основним засобом кібервійни є спеціальний програмний код, який порушує роботу, скасовує робочий стан або дозволяє перехоплювати контроль над різними видами матеріальних об'єктів і мереж, обладнаних електронними системами управління [2]. Так, за інформацією з «Огляду національної системи кібербезпеки України за 2025 р», ситуаційним центром забезпечення кібербезпеки СБУ у 2025 р. виявлено і нейтралізовано 1169 кіберзагроз, припинено 3100 кіберінцидентів і кібератак.

Для подолання наслідків інформаційних війн в Україні потрібно розробити державну стратегію зі створення ефективної системи кібербезпеки, на державному рівні розробити комплекс заходів для підвищення медіаграмотності населення, дотримання останніми основних правил безпеки в цифровому середовищі, а також формування у населення стресостійкості до інформації, що має шокуючий, сенсаційний характер.

Інформаційні джерела:

1. Данильян О., Дзьобань О. Інформаційна війна у медіапросторі сучасного суспільства. *Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого. Серія: «Філософія, філософія права, політологія, соціологія»*. 2022. Т. 3. № 54. С. 11–29. DOI: https://doi.org/10.21564/2663-5704.54.265589

2. Fesenko A., Levkin D., Dudnik A., Kotko Y., Levkin A., Levkina R. Mathematical Modeling of Security-Aware Cyber-Physical Systems Using Pseudodifferential Operators. *2026 IEEE 6th International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*. (13-15.05.2026). Astana, Kazakhstan, 2026. Pp. 1–7. DOI: 10.1109/SIST61674.2026.11596359

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА КІБЕРБЕЗПЕКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Лобода Н.О., канд. екон. наук, доц.
Львівський національний університет ім. І. Франка

Сучасний етап розвитку економіки характеризується прискоренням цифрової трансформації, яка поступово змінює традиційні підходи до організації господарської діяльності, управління ресурсами та формування конкурентних переваг підприємств. Цифрові технології стають не лише інструментом оптимізації окремих операцій, а важливим елементом формування нової архітектури бізнес-процесів. У таких умовах здатність підприємств ефективно використовувати цифрові ресурси, адаптувати організаційні процеси до технологічних змін та забезпечувати надійність інформаційної інфраструктури набуває стратегічного значення.

Цифрова трансформація бізнесу передбачає комплексну зміну способів організації діяльності підприємства, його взаємодії з клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами, а також механізмів прийняття управлінських рішень. На відміну від традиційної автоматизації, яка переважно спрямована на підвищення ефективності окремих операцій, цифрова трансформація передбачає переосмислення бізнес-процесів та способів створення економічної цінності [1]. Її ключовими складовими виступають цифровізація операцій, інтеграція інформаційних систем, використання аналітики даних, розвиток цифрових бізнес-моделей та формування відповідних цифрових компетентностей персоналу.

Особливу роль у цьому процесі відіграють технології штучного інтелекту, Big Data, хмарні обчислення, Business Intelligence та автоматизовані системи управління тощо [2, 4]. Їх застосування дозволяє підвищувати швидкість обробки інформації, здійснювати прогнозування попиту, оптимізувати виробничі й логістичні процеси, контролювати використання ресурсів та виявляти відхилення у функціонуванні бізнес-процесів. Водночас економічний ефект від упровадження цифрових технологій залежить не стільки від самого факту їх використання, скільки від рівня інтеграції цифрових рішень у загальну систему управління підприємством.

Важливим результатом цифрової трансформації є підвищення якості інформаційно-аналітичного забезпечення управління. В умовах зростання обсягів інформації традиційні методи аналізу не завжди забезпечують необхідну швидкість та точність прийняття рішень. Використання сучасних аналітичних платформ дає можливість об’єднувати інформацію з різних джерел, формувати комплексні показники діяльності, здійснювати прогнозний аналіз та моделювати потенційні сценарії розвитку. Це створює передумови для переходу від управління, орієнтованого на реагування на виниклі проблеми, до стратегічно орієнтованого управління, спрямованого на завчасне виявлення ризиків і використання нових можливостей.

Разом із тим поглиблення цифровізації супроводжується зростанням залежності підприємств від інформаційних систем та цифрової інфраструктури. Чим більша частина бізнес-процесів реалізується у цифровому середовищі, тим вагомішими стають ризики, пов'язані з порушенням функціонування інформаційних систем, витоком даних, кібератаками, несанкціонованим доступом та знищенням або блокуванням критичної інформації. Наслідки таких інцидентів можуть виходити далеко за межі інформаційної сфери, спричиняючи зупинку операційної діяльності, фінансові втрати, порушення ланцюгів постачання та втрату довіри клієнтів і партнерів.

У зв'язку з цим кібербезпека повинна розглядатися як невід'ємна складова цифрової трансформації, а не як окремий технічний напрям діяльності підприємства. Її стратегічне значення полягає у забезпеченні конфіденційності, цілісності та доступності інформаційних ресурсів, захисті цифрової інфраструктури та підтриманні безперервності критично важливих бізнес-процесів [3]. Відповідно, ефективна цифрова трансформація потребує одночасного розвитку механізмів управління кіберризиками, контролю доступу до інформаційних ресурсів, резервного копіювання даних, моніторингу цифрового середовища та підготовки персоналу до реагування на кіберінциденти.

Особливої уваги заслуговує концепція кіберстійкості, яка доповнює традиційний підхід до кібербезпеки. Якщо кібербезпека переважно орієнтована на запобігання та виявлення загроз, то кіберстійкість передбачає здатність підприємства зберігати або оперативно відновлювати функціональність бізнес-процесів після виникнення негативного впливу. Такий підхід є принципово важливим для сталого розвитку, оскільки забезпечення довгострокової стійкості підприємства передбачає не відсутність ризиків, а формування спроможності ефективно функціонувати в умовах їх постійної присутності.

Взаємозв'язок цифрової трансформації та сталого розвитку проявляється також через підвищення ефективності використання ресурсів. Цифрові системи моніторингу та аналітики дозволяють виявляти надлишкове використання матеріалів, енергії та інших ресурсів, оптимізувати логістичні маршрути, прогнозувати потреби у виробничих ресурсах і зменшувати кількість операційних втрат. Таким чином, цифровізація може створювати передумови не лише для підвищення економічної результативності, а й для реалізації екологічних аспектів сталого розвитку.

Соціальний вимір цифрової трансформації пов'язаний із формуванням нових вимог до людського капіталу, розвитком цифрових компетентностей працівників та зміною характеру організації праці [5]. З одного боку, автоматизація може скорочувати потребу в ручному виконанні рутинних операцій, а з іншого - формувати попит на нові професійні компетентності, пов'язані з аналітикою даних, цифровим управлінням та кібербезпекою. Тому ефективність цифрової трансформації значною мірою визначається здатністю підприємств забезпечувати відповідний розвиток людського капіталу.

Водночас цифрова трансформація не повинна розглядатися як безумовний чинник сталого розвитку. Впровадження цифрових технологій

може супроводжуватися значними інвестиційними витратами, технологічною залежністю, необхідністю постійного оновлення цифрової інфраструктури та зростанням кіберризиків. Крім того, цифровізація створює нові вимоги до захисту персональних та комерційних даних. Отже, позитивний ефект цифрової трансформації формується лише за умови системного управління технологічними, організаційними, кадровими та кібербезпековими ризиками.

У цьому контексті доцільно розглядати цифрову трансформацію як комплексний механізм підвищення адаптивності та стійкості підприємства. Його результативність визначається взаємодією чотирьох ключових компонентів: технологічної модернізації, інформаційно-аналітичного забезпечення, кібербезпеки та розвитку людського капіталу. Їх інтеграція дозволяє сформувати умови для підвищення операційної ефективності, обґрунтованості управлінських рішень, безперервності бізнес-процесів та раціонального використання ресурсів.

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновки, що цифрова трансформація є системним процесом зміни бізнес-моделей, управлінських механізмів та організації бізнес-процесів, результативність якого безпосередньо залежить від рівня цифрової зрілості та кіберстійкості підприємства. Інтеграція цифрових технологій, інформаційно-аналітичних інструментів і механізмів кібербезпеки створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсів, адаптивності бізнесу та безперервності господарської діяльності.

Інформаційні джерела:

1. Bondaruk, T., Medynska, T., Nikonenko, U., Melnychuk, I., Loboda, N. (2023). Fiscal policy as a guarantee of sustainable development under military conditions. *International Journal of Sustainable Development and Planning,* 18(4), 1097-1102. DOI: https://doi.org/10.18280/ijsdp.180412

2. Лобода Н.О., Чабанюк О.М., Кольба Р.М. Діджиталізація як функція облікової діяльності: коронакриза як контекст. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*: тези виступів Міжнар. наук. конф. (5-6 листопада 2020 р.). Житомир: Житомирська політехніка, 2020. С. 337-338. URL : https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/337.pdf

3. Medynska, T., Loboda, N., Nohinova, N., Oliynyk, N., Borutska, Y. (2024). Optimization of ecological taxation: Role in the formation of environmental protection budgets. *International Journal of Environmental Impacts,* 7(1), 17-23. DOI: https://doi.org/10.18280/ijei.070102

4. Лобода Н.О, Петришин Л.П, Чабанюк О.М. (2025). Інноваційні цифрові технології в організації обліку, звітності та аудиті підприємств. *Фінансовий простір*, 2025. № 4(58). С. 101-114. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.101117118.

5. Чабанюк О. М., Лобода Н. О. Екологічний аудит та його організація у напрямі сталого розвитку суспільства. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки : проблеми, перспективи, міжнародний досвід* : матер. І Міжнар. наук.-практ. конф. (23 квітня 2020 р.). Х. : ХДУХТ, 2020. С. 187-188. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/ 5f72d2cd-3dd5-4621-88da-e17244b64459/content

ДИНАМІКА ТА СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ КАРТКОВИХ ТА ЦИФРОВИХ ПЛАТЕЖІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Макогон В.В., канд. екон. наук, доц.,
Державний біотехнологічний університет

Повномасштабна військова агресія проти України стала найпотужнішим шоковим випробуванням для національної фінансово-банківської системи за всю історію її функціонування. Руйнування традиційної розрахункової та банківської інфраструктури, тимчасова окупація окремих регіонів, масове вимушене переміщення мільйонів громадян як усередині країни, так і за її межі, а також постійні загрози масованих кібератак поставили перед банківським сектором критично важливе стратегічне завдання – забезпечення безперервності розрахункових процесів, підтримання миттєвої ліквідності та збереження довіри населення й бізнесу до банківських інститутів. У цих екстремальних умовах саме безготівкові та цифрові платіжні технології виступили головним інституційним гарантом операційної стійкості всієї фінансової системи держави. Запровадження НБУ тимчасових обмежень на обіг готівкової іноземної валюти, зростання безпекових ризиків інкасації готівкових коштів та фізичне руйнування банкоматних мереж стимулювали прискорене перенесення транзакційної активності споживачів у дистанційні канали, мобільні застосунки та безконтактні платіжні інструменти. Метою дослідження є комплексний науковий аналіз трансформації карткових і цифрових платежів в Україні в умовах воєнного стану з позицій теорії дифузії фінансових інновацій та емпірична економетрична оцінка динаміки ключових індикаторів у період 2022–2025 років.

Теоретико-методологічною основою проведеного дослідження слугує фундаментальна концепція дифузії інновацій Е. Роджерса, адаптована до специфіки роздрібного платіжного ринку. Згідно з цією концепцією, засвоєння нових фінансових технологій відбувається за класичною S-подібною траєкторією (від новаторів і ранніх послідовників до фази масового насичення та підсумкової зрілості ринку). Однак за умов екзогенних макроекономічних та безпекових шоків відбувається різка інтенсифікація дифузійних процесів через вимушену зміну поведінкових паттернів споживачів. Емпіричною базою розвідки слугували офіційні щоквартальні статистичні дані Національного банку України за період з I кварталу 2022 року по IV квартал 2025 року. Для оцінки трендової динаміки застосовано лінійні регресійні моделі OLS $Y_t = \beta_0 + \beta_1 \cdot t + \varepsilon_t$, а для верифікації наукової надійності та стійкості оцінок проводилося розширене діагностичне тестування: критерій Durbin–Watson DW на наявність автокореляції залишків, гетероскедастично та автокореляційно стійкі оцінювачі Newey–West (*HAC*), а також тест Bai–Perron для ідентифікації структурних зламань у часових рядах.

За результатами емпіричного моделювання часових рядів виявлено суттєву гетерогенність та асиметрію в динаміці окремих сегментів платіжного ринку України. Зокрема, агрегована частка безготівкових операцій (CashlessShare), що розраховується як відношення суми безготівкових

транзакцій із використанням платіжних карток до загальної суми операцій, зросла з 91,0% (I кв. 2022 р.) до 95,6% (IV кв. 2025 р.). Оцінена трендова модель має вигляд: $(CashlessShare_t = 0{,}91125 + 0{,}003184 \cdot t)$ $(R^2 = 0{,}947)$, $(DW = 1{,}89)$. Значення коефіцієнта наклону $(\beta_1 = 0{,}003184)$ фіксує дуже низький середній абсолютний приріст (близько 0,32 в.п. за квартал). Це фундаментально підтверджує наукову гіпотезу про те, що загальний ринок безготівкових розрахунків в Україні вже перетнув точку перегину S-подібної кривої та перебуває у стадії глибокої зрілості й граничного насичення, де потенціал подальшого екстенсивного зростання є природно обмеженим.

Натомість безконтактні NFC-платежі у фізичній POS-мережі (NFC) – що відображають частку оплат токенованими картками через смартфони та смарт-годинники (Apple Pay, Google Pay) – виступають головним драйвером якісної трансформації платіжного середовища. За досліджуваний період частка NFC-операцій зросла з 25,0% до 42,0%, а індекс динаміки досяг 168 пунктів відносно бази I кв. 2022 р. = 100. Модель тренду описується рівнянням:$(NFC_t = 0{,}2380 + 0{,}011779 \cdot t)$ $(R^2 = 0{,}994)$, $(DW = 2{,}04)$. Високе значення коефіцієнта $(\beta_1 = 0{,}011779)$ відображає високу інтенсивність дифузії з середнім щоквартальним приростом 1,18 в.п. За допомогою тесту Bai–Perron зафіксовано статистично підтверджений структурний злам на початку 2024 року, пов'язаний із прискоренням витіснення фізичного пластику, розширенням еквайрингової інфраструктури та масовим переходом споживачів на безконтактні розрахунки смартфонами у безпекових цілях. Разом із тим, міжособистісні мобільні перекази $(P2P)$ демонструють стабільне помірне зростання з 18,0% до 26,0% у структурі безготівкових транзакцій (індекс 144, модель $(P2P_t = 0{,}1735 + 0{,}005654 \cdot t)$, $(R^2 = 0{,}985)$, $(DW = 1{,}92)$, що підтверджує перетворення P2P-сервісів на ключовий інструмент волонтерських зборів, міжособистісної взаємодопомоги та фінансової підтримки в умовах війни.

Наукова дискусія та отримані економетричні результати доводять, що трансформація роздрібного платіжного ринку України в умовах воєнного стану відбувається не за рахунок екстенсивного розширення загальної бази платників, а шляхом глибокої асиметричної внутрішньої реструктуризації інструментів на користь безконтактних NFC-технологій та P2P-переказів. З огляду на це, стратегічний менеджмент банківських установ має докорінно змістити фокус з залучення нових клієнтів на розвиток цифрової інфраструктури, нарощування процесингових потужностей для обробки зростаючого масиву мікротранзакцій, підвищення операційної кіберстійкості та впровадження інструментів штучного інтелекту й алгоритмів Big Data для раннього виявлення шахрайських операцій (Anti-Fraud). Подальше якісне вдосконалення електронних розрахунків забезпечить зміцнення фінансово-економічної безпеки держави та сприятиме сталому розвитку банківської системи України.

Інформаційні джерела:

1. Версаль Н. О., Дудник Я. О. Диджитал трансформація банківської діяльності в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Украинки*. 2024. № 1 (37). С. 68–77. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-68-77.

2. Орлик О. І., Гострик О. П. Аналіз ринку безготівкових платежів в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 1–2 (314–315). С. 34–41. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-34-41.

3. Bublyk Y. O., Shapoval Y. C., Shpanel-Yukhta O. V., Brus S. M. Effect of financial access on cashless economy: The case of Ukraine. *Banks and Bank Systems*. 2023. Vol. 18, No. 1. P. 91–102. DOI: https://doi.org/10.21511/bbs.18(1).2023.08.

4. Auer M., Cornelli G., Frost J. Covid-19, cash, and the future of payments. *BIS Quarterly Review*. 2020. April. P. 1–8. URL: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2003.htm.

5. Офіційний вебпортал Національного банку України. Платіжні системи та розрахунки. URL: https://bank.gov.ua/ua/markets/payments-and-settlements (дата звернення: 05.10.2026).

ОЦІНЮВАННЯ ПРИВАБЛИВОСТІ МАРКЕТПЛЕЙСІВ ДЛЯ ВИРОБНИКІВ ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Місник С.О., здоб. ступ. PhD
Державний біотехнологічний університет

Цифрові платформи використовуються в різних сферах діяльності, що зумовлює різноманітність їх видів. У публікації [1, с. 61–63] вказано на поділ цифрових платформ на одно- та двосторонні [1, с. 61], транз- і нетранзакційні [1, с. 62], інноваційні, інвестиційні, навчальні й соціальні [1, с. 62]. Різновидом цифрової платформи є маркетплейс, що виступає посередником між покупцями та продавцями. Для виробників харчової продукції маркетплейс є каналом збуту, використання якого сприяє розширенню ринкової присутності та залученню нових покупців. Попри зазначені переваги, маркетплейс не гарантує виробникові автоматичного збільшення обсягів реалізації продукції та зростання прибутку, що зумовлює актуальність питання щодо вибору цифрової платформи для просування продукції.

Відзначимо, що питання оцінювання маркетплейсу виникає ще на етапі вибору каналів реалізації продукції, оскільки маркетплейс є альтернативою власного інтернет-магазину. Це зумовлює їх порівняння (маркетплейсу й інтернет-магазину) за початковими інвестиціями, поточними витратами, показниками взаємодії зі споживачами. У разі вибору маркетплейсу як пріоритетного каналу реалізації продукції порівняння каналів просування продукції ускладняється, бо маркетплейси розрізняються за цільовою аудиторією, складом товарів, умовами співпраці, рівнем підтримки логістики [2, с. 403].

Узагальнення наукових публікацій [2–4] дозволило виділити фінансові й нефінансові показники оцінювання маркетплейсів для реалізації харчової продукції. До першої групи віднесено ті, що описують економічні умови доєднання до платформи, комісії та платежі з боку підприємства – виробника продукції та фінансові можливості платформи [3, с. 13; 4, с. 19], до другої – відвідуваність платформи та зручність інтерфейсу [2, с. 403; 3, с. 13; 4, с. 19].

Інформаційні джерела:

1. Середа В.В., Єсімов С.С. Класифікація цифрових платформ для надання публічних послуг. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична*. 2024. Вип. 2. С. 58–65.

2. Тищенко С.І. Огляд українських B2B маркетплейсів для продовольчого ринку. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/25827/1/PB_2026-402-404.pdf

3. Çakmak E., İşcioğlu T.E., İpek E. and Tirkolaee E.B. An integrated MCDM approach for B2C e-marketplace selection in the healthy food sector. *AIMS Environmental Science*. 2026. Vol. 13. Issue 1. P. 1-22 DOI: 10.3934/environsci.2026001

4. Akman G., Boyacı A.I., Kurnaz S. Selecting the suitable e-commerce marketplace with neutrosophic fuzzy AHP and EDAS methods from the seller's perspective in the context of COVID-19. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*. 2022. Vol. 14. Issue 3. P. 1–36. DOI:10.13033/ijahp.v14i3.994

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Можаровський В.В., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

В умовах сучасних глобальних економічних трансформацій, прискореного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та євроінтеграційних прагнень України питання докорінної модернізації системи податкового адміністрування набуває особливої актуальності та стратегічного значення. Податкова система виступає не лише джерелом формування доходної частини державного бюджету, а й провідним регуляторним інструментом забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання та макроекономічної стабільності. Впровадження цифрових технологій у процеси податкового адміністрування дозволяє підвищити рівень добровільної сплати податків, мінімізувати корупційні ризики, зменшити частку тіньового сектору економіки та суттєво знизити трансакційні витрати як для держави, так і для платників податків. Метою даного дослідження є комплексний аналіз сучасного стану, ключових викликів та тенденцій цифровізації податкового адміністрування в Україні, а також обґрунтування пріоритетних напрямів його подальшого якісного вдосконалення в контексті розбудови європейської архітектури сталого розвитку та реалізації Національної стратегії доходів до 2030 року.

Цифровізація податкового адміністрування являє собою процес системного впровадження новітніх інформаційних систем, автоматизованих алгоритмів, хмарних обчислень та сервісних вебплатформ у практику взаємодії органів державної податкової служби та суб'єктів підприємництва. Стратегічний вектор цих перетворень визначено в Національній стратегії доходів до 2030 року, яка передбачає розширення сфер застосування Е-аудиту, автоматизацію ризик-орієнтованого податкового контролю, запровадження міжнародного автоматичного обміну інформацією за стандартами CRS та DAC7, а також

розбудову системи електронної простежуваності обігу підакцизних та високоризикових товарів. Основними цілями такої трансформації є автоматизація рутинних обліково-аналітичних та контрольних процедур, забезпечення безперервного, прозорого та захищеного обміну інформацією в режимі реального часу, перехід від контролюючо-каральної моделі до сервісно-орієнтованого обслуговування платників податків, а також застосування інтелектуальних систем аналізу ризиків для виявлення схем ухилення від оподаткування на ранніх стадіях.

Чинна система податкового адміністрування в Україні протягом останніх років активно інтегрує комплексні цифрові рішення, які суттєво змінюють архітектуру взаємодії платників податків із державою. Ключовими елементами цифрової інфраструктури Державної податкової служби України стали Електронний кабінет платника податків, система Програмних реєстраторів розрахункових операцій (ПРРО) та Автоматизована система моніторингу відповідності податкових накладних / розрахунків коригування критеріям оцінки ступеня ризиків (СМКОР). Практичні аспекти функціонування цифрового податкового адміністрування було досліджено на базі аграрного підприємства ПП «Агропрогрес». Досвід даного суб'єкта господарювання свідчить, що впровадження кваліфікованого електронного підпису (КЕП), інтегрованого з хмарними сервісами електронного документообігу, дозволило скорочити час на реєстрацію податкових накладних та формування звітності з податку на додану вартість на 40%, мінімізувати кількість арифметичних та технічних помилок у первинних документах до моменту їх офіційного подання, а також забезпечити цілодобовий оперативний контроль розрахунків з бюджетом і запобігти виникненню технічного податкового боргу.

Поряд із беззаперечними перевагами та позитивними здобутками, процес цифровізації податкового адміністрування в Україні супроводжується низкою суттєвих викликів, технічних бар'єрів та безпекових ризиків. По-перше, зростання кількості та інтенсивності кібератак на критичну інформаційно-комунікаційну інфраструктуру державних органів в умовах воєнного стану створює постійну загрозу витоку конфіденційної комерційної інформації, таємниці податкової звітності та персональних даних платників податків. По-друге, функціонування Єдиного реєстру податкових накладних та електронних сервісів ДПС у пікові дні подання звітності іноді супроводжується затримками опрацювання запитів, що додатково ускладнюється періодичними аварійними відключеннями електроенергії та пошкодженнями енергетичної інфраструктури. По-третє, функціонування автоматизованого блокування податкових накладних за критеріями ризиковості в системі СМКОР періодично призводить до зупинки реєстрації накладних сумлінних суб'єктів реального сектору економіки, що спричиняє вимивання обігових коштів аграрних та виробничих підприємств. Крім того, гостро постає проблема кадрового забезпечення та необхідності постійного підвищення цифрових компетентностей бухгалтерського та фінансового персоналу підприємств.

Для подолання окреслених викликів та підвищення ефективності податкового адміністрування в контексті євроінтеграції України доцільно

забезпечити реалізацію системного комплексу заходів. Зокрема, пріоритетним напрямом є впровадження інструментів штучного інтелекту (AI) та аналізу великих масивів даних (Big Data) для підвищення точності ризик-орієнтованого контролю та мінімізації суб'єктивного людського фактора під час прийняття управлінських рішень. Необхідною умовою є гармонізація податкового законодавства України з директивами Європейського Союзу щодо електронного адміністрування ПДВ та запровадження єдиних міжнародних стандартів автоматичного обміну фінансовою інформацією. Важливу роль відіграє підвищення рівня відмовостійкості, дублювання та кіберзахисту хмарних серверних потужностей державних податкових органів, а також розвиток повнофункціональних мобільних застосунків для платників податків із можливістю швидкої сплати податкових зобов'язань, отримання сповіщень та зручного онлайн-консультування.

Узагальнюючи результати дослідження, слід підкреслити, що цифровізація податкового адміністрування є безповоротним та необхідним етапом трансформації фінансової системи України на шляху до сталого економічного зростання. Подальше якісне вдосконалення електронних сервісів, забезпечення належного рівня кібербезпеки, автоматизація контрольних процедур та гармонізація вітчизняної практики з європейськими стандартами дозволять створити прозоре та сприятливе інституційне середовище, підтримати сталий розвиток вітчизняного бізнесу та забезпечити стабільні й передбачувані надходження до державного бюджету.

Інформаційні джерела:

1. Латковський П. П. Цифровізація податкового адміністрування в Україні: основні надбання та проблеми. *Економічна теорія та право*. 2024. № 4 (59). С. 58–78. URL: http://econtlaw.nlu.edu.ua/2024/12/19/digitalization-of-tax-administration-in-ukraine-main-acquisitions-and-problems/ (дата звернення: 05.10.2026).

2. Чудак О. М. Напрями розвитку правового регулювання цифровізації адміністрування податків та зборів з огляду на стратегічні цілі реформування податкової системи. *Академічні візії*. 2024. № 38. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1698 (дата звернення: 05.10.2026).

3. Сідляр В., Герчаківський С., Косс С. Цифровізація податкового адміністрування в контексті підвищення ефективності оподаткування малого та середнього бізнесу. *Світ фінансів*. 2024. № 4 (81). С. 75–88. URL: https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1747 (дата звернення: 05.10.2026).

АВТОМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Остапенко Р.М., канд. екон. наук, доц.
Крамаренко К.М., здоб.ВО
Державний біотехнологічний університет

Цифрова трансформація докорінно змінює вимоги до інформаційного забезпечення управління підприємством. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, порушення логістичних ланцюгів, зростання обсягів даних і посилення вимог до сталого розвитку менеджменту потрібна не лише ретроспективна звітність, а й оперативна, детальна та прогнозна аналітика. Саме управлінський облік, орієнтований на внутрішніх користувачів, покликаний забезпечувати таку інформацію. Законодавство надає підприємствам право самостійно визначати систему, форми та склад управлінської звітності [1], тому рівень її цифровізації залежить від управлінських рішень власників і менеджерів. Водночас на значній частині вітчизняних підприємств управлінський облік і досі ведеться в електронних таблицях, дублює фінансовий облік і має фрагментарний характер, що знижує якість управлінських рішень.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів та організаційно-методичної моделі автоматизації управлінського обліку підприємства в умовах цифрової трансформації. Цифрову трансформацію слід розглядати не як просте впровадження інформаційних технологій, а як процес суттєвих змін властивостей організації внаслідок поєднання інформаційних, обчислювальних і комунікаційних технологій [2]. Для управлінського обліку це означає перехід від окремих облікових операцій до безперервного циклу «збір даних – обробка – аналітика – рішення». Наукові дослідження свідчать, що поєднання бізнес-аналітики з інтегрованими корпоративними системами (ERP) розширює можливості управлінського обліку щодо планування, контролю та аналізу витрат [3]. Отже, автоматизація управлінського обліку – це усунення ручного перенесення даних, формування єдиного джерела достовірної інформації та отримання аналітичних звітів у режимі, наближеному до реального часу.

Аналіз практики дає змогу виокремити основні проблеми автоматизації управлінського обліку: 1) фрагментарність інформаційних систем – дані про виробництво, склад, продажі та персонал накопичуються в різних програмах без єдиних довідників; 2) розбіжності показників фінансового й управлінського обліку через дублювання введення даних; 3) відсутність формалізованої методології, оскільки організація управлінського обліку законодавчо жорстко не регламентується [1], а тому автоматизація неструктурованих процесів лише закріплює їхні недоліки; 4) дефіцит цифрових та аналітичних компетенцій облікового персоналу; 5) кіберризики та ризики втрати або витоку даних; 6) високі початкові витрати на впровадження, особливо для малого та середнього бізнесу.

З метою подолання зазначених проблем пропонується поетапна модель автоматизації управлінського обліку. На першому етапі проводять діагностику

та формалізацію: визначають центри відповідальності, склад і класифікацію витрат, облікову політику управлінського обліку та систему ключових показників ефективності (KPI). На другому етапі забезпечують інтеграцію даних: уніфікують довідники, поєднують ERP-, CRM-, складські та виробничі системи, формують єдине сховище даних. Третій етап передбачає автоматизацію облікових процедур – збирання первинних даних, розподілу непрямих витрат, калькулювання (зокрема за методом ABC), бюджетування та поточного прогнозування, що належать до базового інструментарію управлінського обліку [4]. На четвертому етапі впроваджують аналітичні інструменти: BI-дашборди, збалансовану систему показників, сценарний аналіз та елементи машинного навчання для прогнозування попиту й витрат; рутинні операції передають роботизованій автоматизації процесів (RPA). П'ятий етап охоплює розвиток персоналу й закріплення регламентів роботи з даними: навчання працівників аналітичним навичкам, зміну ролі бухгалтера від реєстратора фактів до аналітика та партнера менеджменту. Відмінності між традиційним та автоматизованим підходами до ведення управлінського обліку узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1 – **Порівняння традиційного та автоматизованого управлінського обліку**

Критерій	Традиційний облік (електронні таблиці, локальні програми)	Автоматизований облік (інтегровані ERP/BI-рішення)
Джерело даних	Ручне введення, розрізнені файли	Єдина база даних, автоматичний імпорт із первинних систем
Періодичність звітності	Щомісячна, після закриття періоду	Оперативна, у режимі, наближеному до реального часу
Деталізація витрат	На рівні статей і підрозділів	До рівня продукту, замовлення, клієнта, процесу
Характер аналітики	Ретроспективна, порівняння «план – факт»	«План – факт», сценарний аналіз, прогнозування
Ризик помилок	Високий (вплив людського чинника)	Нижчий (автоматична валідація даних)
Роль облікового персоналу	Збирання та опрацювання даних	Аналіз даних і підтримка управлінських рішень

Джерело: *складено авторами*

Не менш важливим питанням є якість даних та захист інформації. Автоматизований управлінський облік може давати надійний результат лише за умови, що вихідні дані є повними, точними та належним чином захищеними. Тому на підприємстві необхідно контролювати введення інформації, визначати відповідальних за її достовірність, фіксувати зміни в облікових системах і чітко розмежовувати права користувачів. Важливими залишаються також багатофакторна автентифікація та регулярне резервне копіювання даних. Інакше технічне прискорення облікових процедур не усуває помилок, а може призводити до їх швидшого поширення та створювати додаткові загрози для комерційної інформації підприємства [5].

Цифровізація управлінського обліку дає змогу включати до внутрішньої звітності не лише фінансові дані. Підприємство може регулярно відстежувати енерговитрати, обсяги відходів, викиди вуглецю та окремі соціальні показники. Така інформація розширює можливості аналізу управлінських рішень, оскільки їх наслідки можна оцінювати не тільки за зміною прибутку, а й за впливом на екологічні та соціальні показники. Водночас систематичне формування таких даних підвищує прозорість підприємства у відносинах з інвесторами та діловими партнерами.

Результат від автоматизації управлінського обліку можна визначати за кількома практичними показниками: скільки часу витрачається на підготовку звітності, яка частина операцій виконується без ручного введення, наскільки точними є плани та прогнози, а також чи відповідають дані про собівартість фактичному стану витрат. На цій основі загальний економічний ефект від автоматизації можна розрахувати за формулою:

$$E_{авт} = \frac{(\Delta З_ч + \Delta З_п + \Delta Д) - (К + В_е)}{К + В_е} \times 100\% \quad (1)$$

де ΔЗч – економія витрат праці на підготовку та опрацювання управлінської інформації; ΔЗп – зменшення втрат унаслідок помилок і неточності даних; ΔД – додатковий ефект від якісніших управлінських рішень; К – одноразові витрати на впровадження; Ве – експлуатаційні витрати за розрахунковий період.

Для малих і середніх підприємств раціональним рішенням можуть стати хмарні сервіси, що знижують початкові витрати та вимоги до власної IT-інфраструктури.

Отже, автоматизація управлінського обліку є не самоціллю, а інструментом підвищення керованості підприємства в умовах цифрової трансформації. Її результативність визначається поєднанням чотирьох чинників: формалізованої методології обліку, інтегрованої інформаційної архітектури, аналітичних інструментів і кваліфікованого персоналу. Запропонована поетапна модель дає змогу підприємствам різного масштабу системно перейти від фрагментарного обліку до інтегрованої системи підтримки рішень, у тому числі з урахуванням завдань сталого розвитку.

Інформаційні джерела:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14.

2. Vial G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, iss. 2. P. 118–144.

3. Appelbaum D., Kogan A., Vasarhelyi M., Yan Z. Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. International Journal of Accounting Information Systems. 2017. Vol. 25. P. 29–44.

4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

5. Бірченко Н. О., Остапенко Р. М. Аналіз впливу інформаційних систем та технологій на автоматизацію облікових процесів і моделювання. Український економічний часопис. 2025. № 11. С. 15–21. DOI: 10.32782/2786-8273/2025-11-2

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ML-ТЕХНОЛОГІЙ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ КРЕДИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВ

Пономаренко В.Р., здоб. ВО
Зачосова Н.В., д-р екон. наук., проф.
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Кредитний ризик є одним із ключових ризиків банківської діяльності, оскільки безпосередньо впливає на якість кредитного портфеля, фінансові результати та стабільність банку. Тому важливими завданнями кредитного менеджменту є своєчасне оцінювання кредитоспроможності позичальників, моніторинг кредитного портфеля та мінімізація можливих втрат. Традиційні методи оцінювання, що базуються переважно на фінансових показниках, кредитній історії та експертних висновках, не завжди забезпечують достатню швидкість і гнучкість аналізу в умовах значних обсягів інформації та економічної нестабільності [1]. Цифрова трансформація кредитного менеджменту створює можливості для ширшого використання штучного інтелекту (AI) та технологій машинного навчання (ML). Їх застосування дає змогу автоматизувати обробку значних масивів даних, виявляти закономірності та використовувати результати аналізу для прийняття кредитних рішень. Особливого значення машинне навчання набуває у кредитному скорингу, прогнозуванні ймовірності дефолту та оцінюванні кредитного ризику [2]. На відміну від традиційних підходів, ML-моделі можуть одночасно враховувати значну кількість характеристик позичальника та виявляти складні взаємозв'язки між ними.

Для побудови моделей кредитного скорингу можуть використовуватися дерева рішень, Random Forest, метод опорних векторів, градієнтний бустинг та нейронні мережі. Вибір алгоритму залежить від особливостей даних, завдання банку та необхідного рівня точності. Важливою перевагою такого підходу є можливість комплексного аналізу характеристик позичальника. Водночас використання складніших моделей потребує належного контролю та перевірки їх результатів. Застосування AI та ML охоплює різні етапи кредитного менеджменту. На етапі розгляду заявки технології можуть використовуватися для автоматизованої оцінки кредитоспроможності, визначення рівня ризику та підтримки рішення щодо надання кредиту [2]. Після видачі кредиту вони допомагають прогнозувати погіршення фінансового стану клієнта, виявляти ймовірність прострочення та здійснювати моніторинг кредитного портфеля. Таким чином, цифрові інструменти можуть застосовуватися протягом усього життєвого циклу кредиту.

Окремим напрямом є прогнозування ймовірності дефолту та раннє виявлення проблемних кредитів. Аналіз змін у поведінці позичальника та його фінансових показниках дає можливість визначати ознаки погіршення кредитної якості ще до виникнення значної простроченої заборгованості. Це створює

умови для своєчасного реагування банку, посилення контролю за окремими позичальниками та виявлення концентрації ризиків у кредитному портфелі [3].

Важливою перевагою цифровізації є скорочення часу на обробку інформації та зменшення кількості ручних операцій. Автоматизація кредитного аналізу може сприяти зниженню операційних витрат, прискоренню прийняття рішень та підвищенню доступності кредитних послуг. Крім того, аналіз даних дає змогу формувати більш персоналізовані кредитні пропозиції з урахуванням характеристик конкретного клієнта. Для українського фінансового сектору питання впровадження AI та ML набуває практичного значення. За результатами опитування Національного банку України, проведеного в листопаді 2025 року, 64% із 208 установ, які надали відповідь, повідомили про використання AI/ML-рішень, а 23% зазначили їх активне використання [4]. Це свідчить про поступовий перехід до практичного застосування штучного інтелекту учасниками фінансового ринку. Для банків це відкриває можливості подальшої автоматизації оцінювання позичальників, управління кредитними портфелями та контролю ризиків. Разом із перевагами цифровізація кредитного менеджменту формує нові ризики. Результативність ML-моделей значною мірою залежить від якості та повноти даних. Неповна або некоректна інформація може призводити до помилкових прогнозів і негативно впливати на кредитні рішення. Проблемою також є недостатня прозорість складних алгоритмів, захист персональних даних, кібербезпека та можливість алгоритмічної упередженості [2].

Особливого значення набуває Explainable AI, тобто підходи до пояснення результатів роботи моделей штучного інтелекту. Їх використання може підвищувати прозорість автоматизованого кредитного аналізу та допомагати визначати основні фактори, які вплинули на результат оцінювання. Це важливо для контролю кредитних рішень і підтримання довіри клієнтів [5]. Національний банк України також працює над підготовкою секторальних рекомендацій щодо етичного та відповідального використання AI учасниками ринків фінансових послуг. Це пов’язано з необхідністю забезпечення прозорості рішень, захисту даних та належного контролю за використанням автоматизованих моделей [4]. Тому цифровізація кредитного менеджменту має супроводжуватися не лише технологічним розвитком, а й удосконаленням внутрішніх процедур контролю.

Ефективне впровадження AI та ML потребує комплексного підходу. Банкам необхідно забезпечувати якість інформаційної бази, регулярно перевіряти точність моделей, контролювати їх результативність та своєчасно оновлювати алгоритми відповідно до змін економічного середовища. Доцільним є поєднання автоматизованого аналізу з професійним контролем працівників банку, особливо під час прийняття складних або ризикових кредитних рішень [5].

Отже, AI та ML-технології є важливим інструментом цифрової трансформації кредитного менеджменту банків. Їх використання охоплює кредитний скоринг, оцінювання кредитоспроможності, прогнозування дефолтів, моніторинг кредитного портфеля та автоматизацію окремих процедур. Застосування таких технологій може підвищити швидкість обробки інформації, удосконалити управління кредитним

ризиком та оптимізувати взаємодію банку з клієнтами. Водночас результативність цифрової трансформації залежить від якості даних, прозорості алгоритмів, захисту інформації та належного контролю за моделями.

Інформаційні джерела:

1. Коломієць Ю. Ю., Кочорба В. Ю. Оцінювання кредитних ризиків у системі ризик-менеджменту банківських структур. *Бізнесінформ.* Випуск №1/2024. URL: https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-320_332.pdf (дата звернення: 24.09.2026).

2. Думчиков М. О., Дмітрішин Д. М., Богаченко М. М. Штучний інтелект у фінансовому секторі: економічна ефективність автоматизованого управління ризиками. *Бізнесінформ.* Випуск №12/2025. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-12_0-pages-365_373.pdf (дата звернення: 24.09.2026).

3. Павленко Л. Д., Крухмаль О. В., Попова К. Е. Теоретичні аспекти оцінки та управління кредитним ризиком банку в умовах економічної нестабільності. *Бізнесінформ.* Випуск №4/2025. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-4_0-pages-411_422.pdf (дата звернення: 24.09.2026).

4. Використання штучного інтелекту учасниками ринку фінансових послуг України. *Офіційний сайт НБУ.* URL: https://bank.gov.ua/ua/supervision/artificial-intelligence (дата звернення: 24.09.2026).

5. Добрик Л.О., Руденко М.В., Кучеренко В.С., Шелест Я.І. Штучний інтелект як інструмент оцінки кредитоспроможності підприємств: нові горизонти фінансових стратегій. *Review of Transport Economics and Management.* Випуск №13(29)/2025. URL: https://pte.ust.edu.ua/article/view/333474/328670 (дата звернення: 24.09.2026).

КІБЕРБЕЗПЕКА ЗА СТАНДАРТАМИ NIS2: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ

Проценко Н.М., канд. екон. наук, доц.
Бутенко Т.А., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Світова цифрова трансформація відкриває безліч нових можливостей, проте й спричиняє нові ризики: зростає інтенсивність та складність атак, інформаційно-аналітичні системи (ІАС) підприємств та державних органів, які забезпечують підтримку прийняття рішень та моніторинг сталого розвитку, стають пріоритетними цілями для зловмисників. Тому питання здатності бути готовим до кіберзагроз, реагувати на них та відновлюватися після них є дуже актуальними в реаліях сегодення. Важливим етапом в цьому напряму є розробка та прийняття Директиви NIS2 (EU 2022/2555), яка набрала чинності 16 січня 2023 року.

Директиви NIS2 – це фундаментальний закон Європейського Союзу з кібербезпеки для організацій у критично важливих секторах. Закон встановлює вимоги щодо безпеки програмного та апаратного забезпечення з цифровими функціями. Це стосується як апаратного, так і програмного забезпечення, яке може бути безпосередньо або опосередковано підключено до пристрою або

мережі. Для усіх країн, що входять до Європейського Союзу, це жорсткий наднаціональний закон, який зобов'язав перенести вимоги NIS2 у свої національні законодавства. Штрафи за їх невиконання складають до 10 мільйонів Є або 2 % від глобального обороту компанії [1].

Держави, що прагнуть стати членами ЄС (зокрема Україна), мають розглядати імплементацію цих стандартів як невід'ємну умову інтеграції у світовий цифровий простір та захист національного економічного потенціалу. Проте, пряме перенесення цих вимог в правову та технологічну площину країн-кандидатів стикається із суттєвими бар'єрами.

В правовій площині між європейськими стандартами і реаліями країн-кандидатів існує глибокий розрив. Відповідно до статті 23 Директиви NIS2 (EU 2022/2555) має бути впроваджена дворівнева схема сповіщення про суттєві інциденти з метою мінімізації каскадного ефекту від масштабних кібератак. Перший рівень – це «раннє попередження» протягом 24 годин, другий – повне сповіщення протягом 72 годин [1]. Таким чином суб'єкти критичної інфраструктури повинні діяти за візуальною шкалою, де кожен етап має фіксовані часові рамки та конкретну технічну мету. Проте бюрократичні затримки та юридичні процедури можуть триває від декількох днів до тижня. В Україні ця проблема ще посилюється через жорсткі обмеження на поширення інформації в умовах воєнного стану [2]. Тобто виникає протиріччя між вимогами NIS2 і директивами внутрішньої безпеки України. В країнах Західних Балкан (Чорногорії, Албанії) відсутність двосторонніх угод та різні внутрішні норми про захист службової інформації призводять до того, що термін передавання даних може розтягуватися на тижні, і це повністю зводить на нівець концепцію колективної безпеки ЄС.

Розглядаючи технологічні труднощі, що виникають при інтеграції у сучасні контури безпеки, можна відмітити енергетичний сектор України, де використовуються застарілі системи АСУ ТП/SCADA, що будувалися без доступу до інтернету. Однак, на сьогоднішній час ця ізоляція зруйнована завдяки системам бухгалтерського і корпоративного обліку, технологіям Smart Grid. Будь-яке проникнення в корпоративну мережу, де протоколи SCADA передають дані, які не шифруються, тобто у відкритому вигляді, відкриває злочинцям прямий доступ до керування шлюзами чи генераторами.

Складна інженерна проблема виникла в Молдові та країнах Західних Балкан (Албанія, Боснія і Герцеговина, Північна Македонія) при спробах інтегрувати сучасні інструменти кібермоніторингу у локальне програмне забезпечення, яке розроблялося для обслуговування муніципалітетів, водоканалів чи енергорозподільчих мереж більш 10 років тому. Таке ПЗ частіше будувалося у вигляді закритих монолітів і примусове поєднання новітніх і застарілих технологій призвело до блокування транзакцій та повної зупинки роботи операційного софту [3].

Впровадження стандартів NIS2 вимагає колосальних капіталовкладень та операційних витрат, що при дефіциті фінансових ресурсів стає для певних країн головним економічним викликом на шляху вступу до ЄС. Для України в умовах воєнного стану необхідність спрямовувати майже усі внутрішні ресурси на

сектор оборони призвело до того, що брак коштів для інших галузей має екстремальний характер. Наприклад, для бюджетів регіональних комунальних підприємств (міських водоканалів чи тепломереж) впровадження систем класу SIEM/SOAR, резервних дата-центрів, вартість яких сягає 3-7 мільйонів $, модернізація однієї великої теплоелектростанції або диспетчерського центру обленерго є непосильним [4]. Зрозуміло, що підприємства змушені витрачати кошти на фізичне відновлення зруйнованої інфраструктури, а не на закупівлю дорогого програмного забезпечення кіберзахисту.

Для таких країн, як Чорногорія, Північна Македонія, впровадження західних систем кібербезпеки коштує стільки ж, скільки і для Німеччини, проте ВВП цих країн та бюджети установ значно є меншими. Закупівля однієї ліцензії на систему поведінкового аналізу мережі для національного поштового оператора може поглинути до 15–20 % всього річного IT-бюджету установи, залишаючи інші сфери (оновлення заліза, захист кінцевих точок) оголеними [5].

Варто відмітити ще одну проблему – дефіцит кваліфікованих фахівців із кібербезпеки. Стандарти NIS2 вимагають від організацій не простої фіксації інтендантів (наявності антивірусу), а побудови повноцінних процесів розслідування, аналізу та передбачення в наступному таких подій. Для виконання таких завдань потрібні професіонали, які здатні це реалізувати на місцях. В Україні ця проблема є дуже складною і обумовлена декількома чинниками. По-перше, частина фахівців виїхала за кордон, а з тих, що залишилися, багато хто служить в лавах ЗСУ. Як наслідок, опікуються питаннями безпеки часто звичайні системні адміністратори широкого профілю, які не мають знань, необхідних для аналізу вразливостей, розслідування атак чи налаштування комплексів SIEM/SOAR, які утворюють єдиний центр управління збором даних про загрози, виявленням їх та автоматичним реагуванням на інциденти. Другий чинник, що впливає на кадровий голод у сфері кібербезпеки – дисбаланс між державним та приватним секторами. Заробітна плата в комерційному секторі, не говорячи вже про міжнародні IT-компанії, в рази вище, ніж в державних установах, комунальних підприємствах та інших бюджетних організаціях. Молдова також гостро відчуває брак кадрів через невеликі масштаби країни та тривалу відсутність профільної освіти. Хоча в країні нещодавно і почали відкриватися профільні лабораторії, проте на підготовку фахівця високого рівня потрібно від 5 до 7 років.

Підсумовуючи вище викладене, можемо відмітити, що більшість країн світу визнають необхідність посилення заходів кібербезпеки та активно працюють над їх впровадженням. Адаптація до стандартів NIS2 – це стратегічний крок для захисту національного економічного потенціалу від транскордонних кіберзагроз. Потрібна поетапна імплементація стандартів, що буде базуватися на таких складових:

1. Гармонізація національних стандартів кібербезпеки з міжнародним стандартом по інформаційної безпеці (ISO/IEC 27001). Такий підхід забезпечує безшовну інтеграцію у внутрішній ринок ЄС та оптимізує регуляторні ресурси для бізнесу й держави.

2. Подолання бюрократичних перепон шляхом закріплення на законодавчому рівні процесу технічного сповіщення про атаку, що генерується та надсилається до національного головного координаційного центру кіберзахисту країни автоматично.

3. Створення спільних галузевих або міждержавних центрів кібербезпеки (SOC). Такий підхід дозволить вирішувати проблему нестачі власних кадрів.

4. Концепція Zero Trust – нульова довіра. Завдяки такої моделі захисту система кожного користувача розглядає як потенційну загрозу і вимагає жорсткої перевірки на кожному етапі доступу.

Інформаційні джерела:

1. Директива Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2022/2555 від 14 грудня 2022 року про заходи для високого спільного рівня кібербезпеки в межах Союзу, що вносить зміни до Регламенту (ЄС) № 910/2014 та Директиви (ЄС) 2018/1972 та скасовує Директиву (ЄС) 2016/1148 (Директива NIS 2). *Офіційний вісник Європейського Союзу*. 2022. L 333/80. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/9a3_001-22#Text.

2. Кібербезпека України в умовах глобальних викликів та євроінтеграційних процесів : монографія/за ред. О.В. Литвиненка. Київ: НІСД, 2024. 142 с. URL https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka?page=1.

3. Bencheci Marcel, Hirbu-Bencheci Diana. Challenges to the cyber security of the Republic of Moldova in the context of integration into the European Union *ResearchGate*. 2026. 18 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/401970944.

4. NIS2 Compliance: What Does Implementation Really Cost? *NIS2Compass / ING-ISM Analytics*. 2026. URL: https://nis2compass.de/en/blog/nis2-compliance-costs.

5. Zeljka Vucinic. Montenegro's Cybersecurity Spending Spree Sparks Questions About Cost. URL: https://balkaninsight.com/2024/05/23/montenegros-cybersecurity-spending-spree-sparks-questions-about-cost/bi/.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Сабліна Н.В., канд. екон. наук
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

Цифрова трансформація економіки зумовлює суттєві зміни в умовах функціонування підприємств та формує нові вимоги до системи стратегічного управління. Поширення цифрових технологій, штучного інтелекту, хмарних сервісів, великих даних, цифрових платформ та автоматизованих систем підтримки управлінських рішень змінює способи отримання й оброблення інформації, організацію бізнес-процесів та механізми взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем. Водночас прискорення технологічних змін посилює невизначеність зовнішнього середовища та формує нові ризики, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до стратегічного управління.

За таких умов забезпечення сталого розвитку підприємств значною мірою залежить від здатності системи стратегічного управління своєчасно реагувати на технологічні, економічні та організаційні зміни. Традиційна модель, орієнтована переважно на довгострокове планування за відносно стабільних параметрів зовнішнього середовища, поступово трансформується у більш гнучку систему, що поєднує стратегічну спрямованість із постійним моніторингом змін, аналізом даних та можливістю оперативного коригування управлінських рішень.

Цифрова трансформація не обмежується впровадженням окремих інформаційних технологій або автоматизацією операційної діяльності. Вона передбачає комплексні зміни бізнес-моделей, організаційних процесів, механізмів створення цінності та підходів до прийняття управлінських рішень [1; 2]. Відповідно, цифрова трансформація стратегічного управління полягає у системній інтеграції цифрових технологій у процеси стратегічного аналізу, планування, прогнозування, реалізації стратегії та контролю за досягненням визначених цілей.

Одним із найбільш суттєвих напрямів таких змін є трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління. Традиційні управлінські рішення значною мірою ґрунтувалися на ретроспективній інформації, фінансовій звітності та періодичному аналізі зовнішнього середовища. Поширення цифрових технологій створює можливості для переходу до безперервного моніторингу бізнес-процесів, оперативного оброблення значних масивів інформації та прогнозування можливих змін. Використання Big Data, технологій штучного інтелекту та прогнозної аналітики дозволяє виявляти закономірності, які складно визначити за допомогою традиційних методів аналізу, моделювати альтернативні сценарії розвитку та підвищувати обґрунтованість стратегічних рішень.

Відповідно змінюється і характер самого стратегічного управління. Стратегія перестає бути виключно довгостроковим планом із фіксованими цілями та визначеною послідовністю дій. За умов високої динамічності зовнішнього середовища важливого значення набуває здатність підприємства своєчасно переглядати стратегічні пріоритети, перерозподіляти ресурси, трансформувати бізнес-процеси та адаптувати бізнес-модель відповідно до нових умов. Це обумовлює перехід до більш гнучкої моделі стратегічного управління, в якій довгострокова спрямованість поєднується з постійним моніторингом середовища та можливістю оперативного коригування стратегічних рішень.

Теоретичним підґрунтям зазначених змін є концепція динамічних спроможностей підприємства, відповідно до якої довгострокові конкурентні переваги залежать не лише від наявності певних ресурсів, а й від здатності підприємства виявляти зміни, використовувати нові можливості та трансформувати власну ресурсну базу відповідно до нових умов [3]. В умовах цифрової економіки така здатність набуває особливого значення, оскільки швидкість технологічних змін скорочує період, протягом якого сформовані конкурентні переваги залишаються актуальними.

Цифрові технології розширюють можливості розвитку динамічних спроможностей завдяки підвищенню швидкості отримання інформації, удосконаленню прогнозування та створенню нових інструментів підтримки управлінських рішень. Водночас сама наявність сучасних технологій не забезпечує відповідних стратегічних результатів. Визначальним стає те, наскільки цифрові рішення інтегровані у бізнес-модель підприємства та систему стратегічного управління.

У контексті сталого розвитку особливого значення набуває орієнтація стратегічного управління не лише на досягнення поточних економічних результатів, а й на забезпечення довгострокової здатності підприємства функціонувати та розвиватися за умов постійних змін. Це потребує поєднання економічної результативності з адаптивністю, інноваційністю, ефективним використанням ресурсів та здатністю своєчасно реагувати на зовнішні й внутрішні ризики.

Відповідно цифрову трансформацію доцільно розглядати як один із важливих інструментів забезпечення сталого розвитку підприємства. Проте такий вплив не є автоматичним. Фрагментарне впровадження цифрових рішень може підвищувати ефективність окремих операцій, але не забезпечувати системних змін на стратегічному рівні. Стратегічного характеру цифровізація набуває тоді, коли цифрові технології впливають на механізми формування цілей, розподілу ресурсів, розвитку інновацій, оцінювання ризиків та прийняття довгострокових управлінських рішень.

Важливою складовою такого процесу є інноваційний розвиток. Цифрові технології створюють нові можливості для розроблення продуктів і послуг, трансформації бізнес-моделей, формування нових каналів взаємодії зі споживачами та оптимізації внутрішніх процесів. Проте стійкий стратегічний ефект від цифровізації можливий лише тоді, коли технологічні зміни супроводжуються розвитком інноваційної спроможності підприємства. Це передбачає не лише впровадження готових технологічних рішень, а й формування організаційного середовища, сприятливого для створення, тестування та масштабування інновацій.

Окремим напрямом трансформації стратегічного управління є зміна підходів до управління ризиками. Цифровізація створює додаткові можливості для прогнозування, моніторингу та контролю ризиків, проте одночасно формує нові загрози, пов'язані з кібербезпекою, захистом інформації, технологічною залежністю, безперервністю функціонування цифрової інфраструктури та використанням автоматизованих алгоритмів. Тому управління ризиками має бути інтегроване безпосередньо у систему стратегічного управління.

Поєднання цифровізації, інноваційного розвитку та ризик-орієнтованого управління створює передумови для формування стратегічної резильєнтності підприємства. Стратегічна резильєнтність у цьому контексті характеризує здатність підприємства не лише протистояти негативному впливу зовнішніх змін, а й адаптувати стратегію, трансформувати ресурси та використовувати нові можливості для подальшого розвитку [4]. Такий підхід принципово

відрізняється від орієнтації виключно на відновлення попереднього стану після виникнення кризової ситуації.

З позицій сталого розвитку стратегічна резильєнтність набуває особливого значення, оскільки дозволяє поєднати стабільність функціонування підприємства з його здатністю до трансформації. Стале підприємство не повинно залишатися незмінним; навпаки, його довгострокова стійкість значною мірою визначається здатністю своєчасно змінюватися відповідно до технологічних, економічних та суспільних трансформацій. Тому цифровізація, інноваційність і адаптивність стають взаємопов'язаними характеристиками сучасної системи стратегічного управління.

Таким чином, цифрова трансформація стратегічного управління має комплексний характер та охоплює технологічну, інформаційну, інноваційну й управлінську складові. Її результативність залежить не стільки від кількості впроваджених цифрових технологій, скільки від ступеня їх інтеграції у систему стратегічного управління та узгодженості із довгостроковими цілями підприємства. У контексті сталого розвитку цифрову трансформацію доцільно розглядати не як самостійну технологічну мету, а як складову загальної стратегії підприємства. Її реалізація має бути спрямована на формування здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни, адаптувати стратегічні пріоритети, розвивати інноваційний потенціал та забезпечувати стійкість до ризиків.

Інформаційні джерела:

1. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144.

2. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901.

3. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.

4. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246.

АУТСОРСИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ставерська Т.О., канд. екон. наук, доц.
Ляшенко О.І., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високою невизначеністю, обмеженістю фінансових і трудових ресурсів, необхідністю забезпечення безперервності діяльності та прискоренням цифрової трансформації. За таких умов особливого значення набувають організаційні рішення, здатні забезпечити оптимізацію витрат,

гнучкість управління та концентрацію ресурсів на ключових напрямах діяльності. Одним із таких інструментів є аутсорсинг бізнес-процесів.

Дослідження українських науковців підтверджують зростання значення аутсорсингу в діяльності підприємств. О.В. Ачкасова акцентує увагу на можливості економії ресурсів і скорочення фінансових та часових витрат [1]. А.І. Крисак та А.Ф. Крисак наголошують на необхідності обґрунтованого вибору форм і механізмів його застосування [2]. М.В. Когут, Р.І. Содома та П.П. Дубинецька досліджують вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу через співвідношення потенційних вигод і ризиків [3].

За результатами проведеного дослідження встановлено, що аутсорсинг доцільно розглядати не лише як спосіб скорочення операційних витрат, а як інструмент підвищення адаптивності та стійкості підприємства. Передача частини бізнес-процесів спеціалізованим виконавцям дозволяє зосередити фінансові, трудові й управлінські ресурси на напрямах, які безпосередньо формують конкурентні переваги.

Систематизація бізнес-процесів показала, що найбільш придатними для аутсорсингу є стандартизовані допоміжні процеси, які потребують спеціалізованих компетенцій, але не формують ключових конкурентних переваг: бухгалтерський і податковий супровід, кадрове адміністрування, IT-обслуговування, логістика, юридичний супровід, маркетингові послуги, кібербезпека, обробка даних та окремі фінансово-аналітичні функції.

Встановлено, що економічний ефект аутсорсингу формується не лише через пряме скорочення витрат, а й через зміну їх структури. Самостійне виконання спеціалізованої функції потребує витрат на персонал, обладнання, програмне забезпечення та навчання. Передача процесу зовнішньому виконавцю дозволяє частково трансформувати постійні витрати у змінні та пов’язати їх із фактичним обсягом послуг. Узагальнений ланцюг впливу має вигляд: оптимізація витрат → доступ до спеціалізованих компетенцій → підвищення якості процесів → концентрація ресурсів на основній діяльності → організаційна гнучкість → посилення стійкості підприємства.

Водночас критерій мінімальної вартості не може бути визначальним. Передача стратегічно важливих процесів може створювати залежність від постачальника, знижувати рівень управлінського контролю та призводити до втрати власних компетенцій. До суттєвих загроз українські дослідники також відносять інформаційні ризики та залежність від зовнішнього виконавця [1; 3]. З огляду на це як результат дослідження запропоновано матрицю доцільності передачі бізнес-процесів на аутсорсинг, побудовану за двома критеріями: стратегічною значущістю процесу та ефективністю його внутрішнього виконання (табл. 1).

На наш погляд, запропонована матриця поєднує економічний і стратегічний критерії: на аутсорсинг доцільно передавати не просто найбільш витратні процеси, а насамперед ті, що мають невисоку стратегічну значущість і недостатню ефективність внутрішнього виконання.

Окремим результатом дослідження стало визначення послідовності прийняття рішення:

Таблиця 1 – **Матриця доцільності передачі бізнес-процесів на аутсорсинг**

Стратегічна значущість	Ефективність внутрішнього виконання	Доцільне рішення
Висока	Висока	Зберегти всередині підприємства
Висока	Низька	Удосконалити процес / частковий аутсорсинг
Низька	Висока	Порівняти внутрішні витрати з ринковими пропозиціями
Низька	Низька	Пріоритетний кандидат на аутсорсинг

ідентифікація процесу → оцінювання стратегічної значущості → визначення повної вартості внутрішнього виконання → дослідження ринку аутсорсингових послуг → оцінювання ризиків → визначення очікуваного ефекту → вибір виконавця → моніторинг результативності

Такий підхід узгоджується з дослідженням В.І. Захарченка, О.А. Ковалик та І.К. Паринюка щодо організації аутсорсингової діяльності українських підприємств [4].

Економічне обґрунтування аутсорсингу має базуватися на сукупній вартості виконання бізнес-процесу. До оцінювання доцільно включати прямі й непрямі витрати внутрішнього виконання, технологічне забезпечення, адміністрування, координацію і контроль, можливу зміну виконавця та потенційні втрати від реалізації операційних й інформаційних ризиків.

Наразі, особливого значення набуває цифровізація аутсорсингових відносин. Хмарні сервіси, автоматизація, цифровий документообіг, аналітика даних та інструменти штучного інтелекту змінюють традиційну модель: зовнішній виконавець може забезпечувати не тільки виконання функції, а й доступ до спеціалізованої цифрової інфраструктури та компетенцій без значних початкових інвестицій замовника. Водночас це посилює вимоги до інформаційної безпеки, захисту даних, відповідальності сторін і умов припинення співпраці.

Проведене дослідження дозволило встановити взаємозв’язок між аутсорсингом та фінансовою стійкістю підприємства. Зменшення потреби в утриманні надлишкової внутрішньої інфраструктури сприяє вивільненню ресурсів для основної діяльності, цифровізації та розвитку, а можливість змінювати обсяг зовнішніх послуг відповідно до масштабів діяльності підвищує адаптивність витрат до коливань ділової активності.

Підсумовуючи, відзначимо: аутсорсинг бізнес-процесів є комплексним інструментом підвищення ефективності, адаптивності та стійкості підприємства. Його результативність визначається обґрунтованістю вибору процесів для передачі. Запропонована матриця дозволяє поєднати стратегічну значущість процесу з ефективністю його внутрішнього виконання. Перспективним напрямом є інтеграція аутсорсингових моделей із цифровими технологіями за одночасного посилення контролю за економічною результативністю та ризиками.

Інформаційні джерела:

1. Ачкасова О. В. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-22.
2. Крисак А. І., Крисак А. Ф. Управління аутсорсингом: теоретичні аспекти. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-23.
3. Когут М. В., Содома Р. І., Дубинецька П. П. Вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу: аналіз вигод і ризиків. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-33.
4. Захарченко В. І., Ковалик О. А., Паринюк І. К. Організація аутсорсингової діяльності на українських підприємствах. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 2. С. 6–8. DOI: 10.37634/efp.2024.2.1.

МОДЕЛЮВАННЯ ДІАГНОСТИКИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

Степаненко С.В, д-р екон. наук, доцент
Мощицька В.О., здоб ВО
Харківський національний університет радіоелектроніки

Кодексом України з процедур банкрутства, банкрутство визначається, як визнана господарським судом нездатність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури або процедури погашення боргів боржника [1].

Діагностика імовірності банкрутства підприємства є ефективним інструментом уникнення негативного розвитку подій для компанії. Окрім теоретичних та статистичних моделей визначення імовірності банкрутства набувають широкого застосування сучасні моделі штучного інтелекту. Порівняння характеристик вищезазначених моделей визначає статистичні моделі, як найбільш розповсюджені, прості та наочні, які ґрунтуються на показниках, розрахованих за даними фінансових звітів.

Відомі зарубіжні та українські вчені економісти вивчають питання банкрутства, розробляють та удосконалюють моделі діагностики банкрутства, визначають чинники впливу на фінансових стан підприємства. Багатофакторні моделі Е.Альтмана, Д.Тафлера, Р.Ліса, Р.Бівера, І.Бланка, О.Терещенка та ін. і зараз використовуються суб`єктами господарювання для визначення вірогідності банкрутства. Більшість моделей ґрунтується на показниках великих компаній, які працюють за кордоном та реалізують свої акції на біржах.

Для підприємств України багатофакторні моделі закордонних вчених потребують адаптації в питаннях визначення вагових коефіцієнтів, граничного значення інтегрального показника, якості інформації та ін.

Багатофакторна модель діагностики банкрутства українського вченого О.Терещенка враховує українські реалії та надає можливість розраховувати інтегральний показник, враховуючи галузь роботи підприємства. Основою моделі О.Терещенка є універсальна дискримінантна функція, яка враховує

складові фінансового стану, такі як: ліквідність, оборотність, структура майна, прибутковість [2]. Розрахунок інтегрального показника Z за моделлю О.Терещенка проводиться за формулою:

$$Z = 1{,}5X_1 + 0{,}08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0{,}3X_5 + 0{,}1X_6 \quad , \qquad (1)$$

де

X_1 - прибуток / зобов'язання;

X_2 - валюта балансу / зобов'язання;

X_3 - прибуток / валюта балансу;

X_4 - прибуток / виручка від реалізації

X_5 - виробничі запаси / виручка від реалізації

X_6 - виручка від реалізації / валюта балансу.

Велика кількість підприємств України веде діяльність у сфері будівництва, торгівлі, надання послуг, виконання робіт та ін. Їх успішна діяльність залежить в тому числі від вчасного погашення покупцями та замовниками дебіторської заборгованості. Суттєві борги дебіторів призводять до виводу коштів з обігу та спонукають керівництво шукати додаткові джерела фінансування.

В умовах військових дій господарюючі суб`єкти постійно стикаються з затримкою та накопиченням неплатежів з боку покупців та замовників. Також на зростання боргів споживачів впливає відтік населення з міст та зменшення доходів. Надмірні суми дебіторської заборгованості можуть привести компанію до неплатоспроможності та банкрутства [3].

Для підвищення точності розрахунку інтегрального показника Z за моделлю О.Терещенка доцільно враховувати показник оборотності дебіторської заборгованості (X_7). В моделі розраховується показник загальної ділової активності X_6, однак не враховується ефективність управління дебіторською заборгованістю. Показник X_7 характеризує швидкість повернення коштів від споживачів та доповнює модель характеристикою якості грошових потоків підприємства.

Визначення вагового коефіцієнта показника X_7 доцільно проводити за допомогою кореляційного аналізу. За результатами побудови теплової матриці встановлено найбільший позитивний кореляційний зв'язок між показниками X_7 (коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості) та X_6 (показник загальної ділової активності), значення кореляції між ними становить 0,947. (рис. 1).

Модифікована формула моделі визначення банкрутства має наступний вигляд:

$$Z = 1{,}5X_1 + 0{,}08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0{,}3X_5 + 0{,}1X_6 + 0{,}1X_7 \qquad (2)$$

Слід зауважити, що введення додаткового параметра X_7 за наявності високого рівня кореляції з X_6 (r = 0,947) у класичному економетричному моделюванні могло б свідчити про явище мультиколінеарності. Проте в межах цього дослідження зазначений підхід застосовано як метод експертно-статистичного коригування.

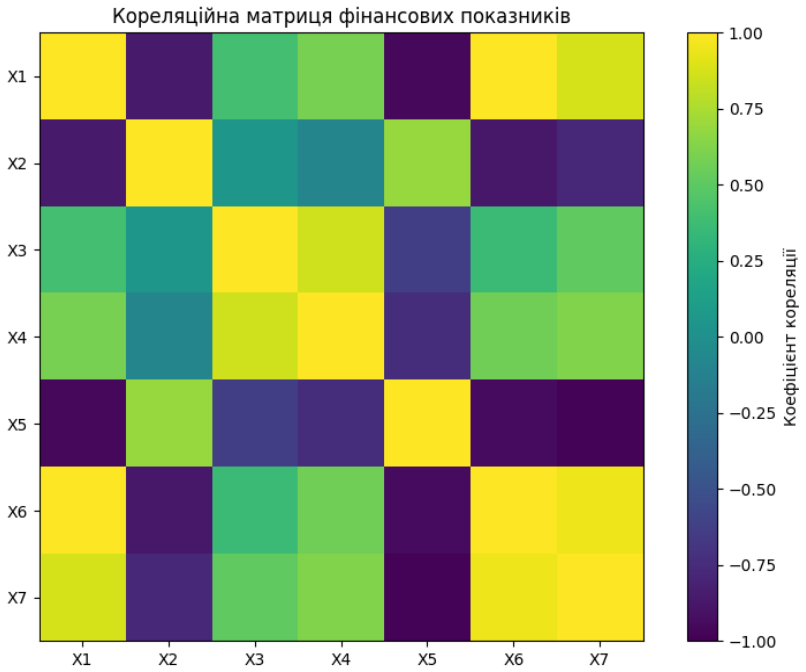

Рис. 1. Кореляційна матриця фінансових показників

Додавання коефіцієнта X_7 відіграє роль «стимулюючого індикатора» якості грошових потоків, що дозволяє точніше налаштувати універсальну модель О. Терещенка під специфіку підприємств житлово-комунальної, будівельної, торговельної сфери без потреби повної переоцінки базових вагових коефіцієнтів. Запропонована модифікована модель з урахуванням показника оборотності дебіторської заборгованості, може бути використана підприємствами України для оцінювання ймовірності банкрутства.

Запропонований методологічний підхід дозволяє підвищити точність прогнозування ймовірності банкрутства та забезпечує менеджмент репрезентативним індикатором якості управління оборотними активами, що є фундаментальною передумовою для своєчасного впровадження превентивних антикризових заходів.

Інформаційні джерела:

1. Кодекс України з процедур банкрутства. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2019. № 19. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19

2. Вінтоняк А., Чубай В. Методики аналізу загрози банкрутства підприємств та чинники впливу на зміну її рівня // Економіка та суспільство. –2024. – Випуск № 61. [Електронний ресурс]. – DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-45.

3. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз у будівництві Навчальний посібник. – Київ : Кондор, 2007. – 236 с.

БАЗОВІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ З ВИКОРИСТАННЯМ ШІ-ПРОЄКТІВ

Синявіна Ю.В., канд. екон. наук, доц.
Чаговець В.В., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Питання відновлення й сталого розвитку аграрного сектору набувають суттєвого значення в сучасних умовах функціонування національної економіки. Як відомо, концепція сталого розвитку розглядається як «здатність суб'єктів господарювання безперервно рухатися та підтримувати раціональну пропорційність між чинниками відтворення і необхідними темпами розвитку в умовах невизначеності й мінливості зовнішнього середовища як тепер, так і в майбутньому, беручи до уваги при цьому відповідальність щодо створення належних соціальних умов і попередження забруднення довкілля» [1], і охоплює, насамперед, три складові: економічну, соціальну та екологічну. Зв'язки між ними окремо охарактеризовані та, певною мірою, взаємо доповнювані. Тобто за умов гармонізації певних елементів, зокрема: економічної діяльності в аграрному секторі з екологічними наслідками для довкілля; стимулювання соціальної складової та формування попиту споживачів на екологічні товари; інклюзивності та дієвості інституційного середовища; інноваційності та екологічності виробничих процесів з коригуванням взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища у напрямі ефективного застосування потенціалу аграрного сектору національної економіки можливо і відновлення, і забезпечення його сталого розвитку [1, 2].

Базові методологічні засади відновлення аграрного сектору економіки та гармонізації всіх елементів сталого розвитку ґрунтуються на системній інтеграції принципів сталого розвитку, методів цифровізації (AgTech) та гнучкого адаптивного управління для подолання наслідків воєнних руйнувань та структурних криз в аграрному секторі з використанням ШІ-проєктів.

Ефективна стратегія відновлення аграрного сектору має опиратися на такі базові принципи (рис.).

- Принцип синергії екологізації та цифровізації (Twin Transition), який передбачає поєднання цифрових ШІ-технологій з цілями сталого екологічного землекористування та мінімізації вуглецевого сліду.

Як він працює. Традиційне інтенсивне сільське господарство виснажує ґрунти, потребує багато пального для тракторів та використовує надмірну кількість хімікатів (засобів захисту рослин та добрив), що шкодить екології. Щоб цьому запобігти, доцільно впровадити Digital рішення: встановити ШІ-камери на обприскувачі, застосувати супутниковий моніторинг полів та датчики вологості ґрунту. В цьому випадку досягається Green-результат: ШІ оптимізує маршрути техніки, чим сприяє економії пального і меншій кількості викидів CO_2, а також забезпечує точкове внесення хімії з економією до 90 % засобів захисту рослин, а ґрунт та підземні води також залишаються чистими.

Концепція Twin Transition є офіційним політичним та економічним

вектором Європейського Союзу (European Green Deal). Європа визначила, що досягти «вуглецевої нейтральності» до 2050 року без тотальної цифровізації аграрного сектору неможливо.

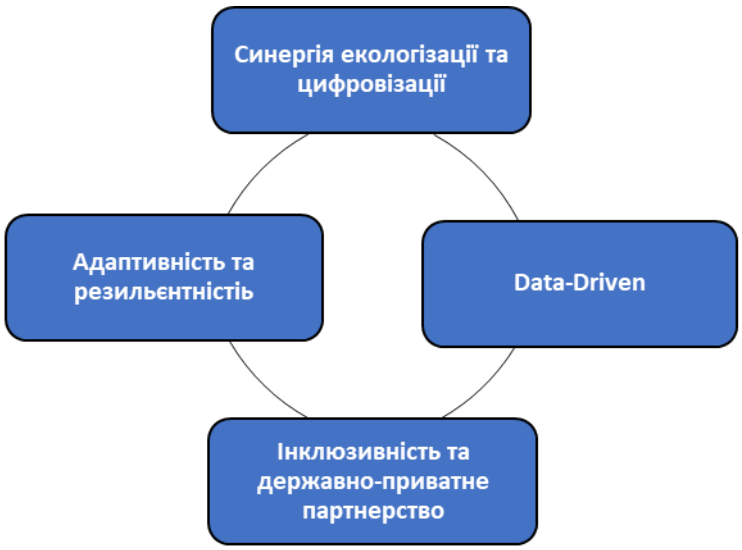

Рис. Базові принципи ефективної стратегії відновлення аграрного сектору

- Принцип адаптивності та резильєнтності: здатність агровиробничих систем швидко трансформуватися під впливом ринкової нестабільності, кліматичних змін та безпекових ризиків. Цей принцип передбачає перехід від традиційного ієрархічного управління до креативного адаптивного управління через впровадження штучного інтелекту, дронових технологій, інноваційних екосистем типу Agro Living Labs та партнерських мереж Open Agribusiness. Він є критичним фактором виживання, збереження маржинальності агробізнесу та забезпечення глобальної конкурентоспроможності аграрного сектору держави.
- Принцип Data-Driven (управління на основі даних): відмова від інтуїтивного планування на користь аналізу великих масивів даних (Big Data), отриманих у реальному часі.
- Принцип інклюзивності та державно-приватного партнерства: залучення інвестицій, міжнародних грантових програм та експертизи ШІ-розробників для підтримки як великих агрохолдингів, так і дрібних фермерських господарств. Механізми державного регулювання мають бути спрямовані на адаптацію аграрного сектору до викликів воєнного часу, мінімізацію ризиків для сільськогосподарських товаровиробників, забезпечення безперервності виробничих процесів та формування передумов для повоєнного відновлення. Пріоритетного значення набувають інструменти фінансово-кредитної підтримки, державного страхування аграрних ризиків, механізми цінового регулювання, а також цільові програми підтримки малого та середнього аграрного бізнесу як найбільш вразливого до кризових потрясінь [3].

Підсумовуючи, слід зазначити, що методологія відновлення аграрного сектору економіки передбачає послідовне розгортання цифрових інновацій. Етапи реалізації ШІ-проєктів у післявоєнному відновленні мають включати: по-

перше, формування якісної дата-бази для навчання моделей ШІ шляхом розгортання датчиків IoT, інтеграції супутникового моніторингу, створення єдиних баз даних агросектору; по-друге, запуск точкових ШІ-рішень у тестових господарствах; по-третє, створення національних цифрових платформ Agro-AI, які інтегрують фермерів, банки та держоргани.

Інформаційні джерела:

1. Лопатинський Ю. М., Буринська О. І. (2018). Складові та пріоритети сталого розвитку аграрного сектору економіки: концептуально-теоретичний дискурс. *Економіка АПК,* (6). https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2018_06_p_5_109-94-102_.pdf

2. Калачевська, Л. (2024). Інноваційні моделі бізнес-менеджменту в агросекторі: адаптація до викликів глобальних ринків. *Економіка та суспільство*, (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-11

3. Мовчанюк А. В., Бойко А. В. (2026). Аграрний сектор України в умовах війни: економічні виклики та державні інструменти стабілізації. *Економіка та суспільство*, (84). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-46

ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ UNIT.CITY)

Тимохова Г.Б., канд. екон. наук, доц.
Чорнодуб Л.М., здоб. ВО
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

Глобальні технологічні зрушення, зумовлені розгортанням концепцій «Індустрія 4.0» та «Індустрія 5.0», трансформують фундаментальні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності національних економік. Традиційні фактори виробництва, такі як наявність природно-ресурсного потенціалу чи низька вартість робочої сили, втрачають визначальну роль у формуванні довгострокових переваг. Натомість домінуючим драйвером сталого економічного зростання стає спроможність економічної системи до безперервної генерації, трансферу, дифузії та комерціалізації інновацій. Ключовим інституційним механізмом реалізації цього потенціалу виступає формування й розвиток інноваційних екосистем, які забезпечують синергетичну взаємодію між академічним сектором, бізнесом, інвестиційними інститутами та державою.

Проблематика формування інноваційних екосистем та їхнього впливу на цифрову трансформацію бізнесу знаходиться в центрі уваги багатьох сучасних дослідників. Противові сучасні праці підкреслюють, що інноваційна екосистема є складним, динамічним і самоорганізовуваним комплексом взаємопов’язаних суб’єктів, функціонування яких забезпечується спільним правовим, фінансовим та інформаційним середовищем. Міжнародний досвід (зокрема, кластерні моделі США, Ізраїлю, Франції) переконливо доводить, що розвинені

екосистеми суттєво підвищують макроекономічну стійкість та продуктивність праці за рахунок двох основних ефектів:

– Зниження трансакційних витрат та інтенсифікації міжгалузевого обміну знаннями (*spillover effect*);

– Просторово-інституційної концентрації венчурного капіталу й експертизи, що мінімізує ризики стартапів на ранніх стадіях розвитку (Seed / Early Stage).

Незважаючи на значний масив наукових праць, присвячених концептуалізації інноваційних екосистем, недостатньо дослідженими залишаються специфічні адаптаційні механізми таких систем в умовах високого рівня макроекономічної невизначеності та екзогенних шоків. Для України цифрова трансформація бізнес-процесів і розбудова високотехнологічних кластерів виступають безальтернативним інструментом повоєнного відновлення та індикатором успішності євроінтеграційних процесів. Проте теоретико-прикладні засади трансформації національної інноваційної екосистеми з урахуванням специфіки повоєнної відбудови потребують додаткового системного обґрунтування.

В українському контексті першим та найбільш успішним прикладом реалізації такої глобальної моделі на практиці став перший в Україні інноваційний парк UNIT.City. Створений за принципом «міста в місті», цей простір інтегрує в єдину інфраструктуру передові технологічні компанії, R&D-центри, стартапи, інкубатори та венчурні фонди. Функціонування UNIT.City наочно демонструє, як концентрація інтелектуальних та матеріальних ресурсів здатна радикально прискорити цифрову трансформацію бізнес-процесів як окремих компаній, так і секторів економіки в цілому [2, с. 14].

Можна виділити чотири ключові напрями, за якими інноваційний парк UNIT.City впливає на діджиталізацію вітчизняного бізнесу та підвищення макроекономічної конкурентоспроможності України:

– Кластеризація та спрощення доступу до технологій. Завдяки фізичній та ментальній близькості суб'єктів екосистеми, традиційний бізнес отримує прямий доступ до розробників програмного забезпечення, штучного інтелекту, хмарних обчислень та рішень у сфері Big Data. Це дозволяє підприємствам реального сектора економіки оперативно впроваджувати цифрові інструменти, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та виходити на нові ринки.

– Концентрація венчурного та інвестиційного капіталу. Інноваційні екосистеми формують довіру у міжнародних інвесторів. UNIT.City виступає платформою, яка верифікує українські технологічні продукти для глобального ринку. Доступ до фінансування дозволяє талановитим командам масштабувати свої цифрові рішення, перетворюючи локальні стартапи на глобальних гравців, що безпосередньо покращує експортний потенціал держави.

– Розвиток та утримання людського капіталу. Цифрова трансформація неможлива без кваліфікованих кадрів. Наявність на базі парку сучасних освітніх ініціатив, IT-академій та навчальних лабораторій дозволяє готувати фахівців із актуальними цифровими компетентностями. Це суттєво зменшує розрив між

теоретичною підготовкою у закладах вищої освіти та реальними потребами ринку, а також мінімізує негативні наслідки «відтоку мізків» за кордон.

– Адаптація до викликів безпеки. В сучасних реаліях конкурентоспроможність та виживання держави залежать від її технологічної стійкості. Екосистема UNIT.City стала важливим майданчиком для розвитку технологій подвійного призначення, рішень із кіберзахисту та військових інновацій, що створює фундамент для формування унікального високотехнологічного бренду України у світі.

Практичне значення дослідження полягає в аналізі того, як сучасні інноваційні парки змінюють свої моделі роботи. Замість звичайної комерції та оренди офісів, вони стають центрами підтримки соціальних та освітніх проєктів. Яскравим прикладом цього є ініціатива Ecosystem Hub в інноваційному парку UNIT.City. Цей кейс показує, як на одному майданчику можна успішно об'єднати інтереси держави, науки, громадськості та бізнесу.

На відміну від класичних IT-центрів, які працюють лише з платоспроможними клієнтами, Ecosystem Hub у UNIT.City безкоштовно відкриває свої двері для університетських лабораторій, громадських організацій та молодих стартапів. Це дає кілька важливих переваг:

1. Підтримка на старті: молоді розробники отримують безкоштовний доступ до сучасної інфраструктури, що значно знижує їхні витрати на початку роботи;
2. Зв'язок науки та бізнесу: науковці та підприємці можуть спілкуватися напряму, завдяки чому теоретичні дослідження швидше перетворюються на реальні комерційні продукти;
3. Розвиток корисних технологій: суспільно важливі проєкти отримують цифрову підтримку та можливість вийти на міжнародний ринок.

Водночас розвиток таких екосистем в Україні стримується через воєнні ризики, нестачу внутрішніх інвестицій та слабкий зв'язок між університетами та реальним бізнесом. Щоб вирішити ці проблеми, досвід Ecosystem Hub потрібно переносити в регіони. Створення подібних просторів навколо провідних регіональних університетів допоможе розвивати технології по всій країні, а не лише в столиці.

Інноваційні екосистеми сьогодні — це не просто офіси для IT-компаній, а важливі інструменти для оновлення всієї економіки України. Приклад UNIT.City та його платформи Ecosystem Hub доводить, що безкоштовна підтримка освіти, науки та громадських ініціатив допомагає прискорити цифрову трансформацію. Державна підтримка таких хабів дозволить Україні відійти від експорту сировини, збільшити продажі власних високотехнологічних продуктів та стати сильним конкурентом на світовому ринку в майбутньому.

Інформаційні джерела:

1. Набір до Ecosystem Hub для організацій, що розвивають tech-екосистему України. Громадський Простір. 2026. URL: prostir.ua .
2. Офіційний сайт Інноваційного парку UNIT.City. URL: https://unit.city

3. Федулова Л. І. Інноваційні екосистеми: запити для України. Економіка та держава. 2019. № 6. С. 12–17.

4. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 272 с.

ОСОБЛИВІСТЬ АМЕРИКАНСЬКОЇ МОДЕЛІ ЦИФРОВОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ЕКОНОМІКИ

Худавердієва В.А., канд. екон. наук, доц.
Костирко Ю.В., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Можна виділити три основні етапи сучасної динаміки глобального цифрового туристичного ринку. Перший етап – відновлення цифрового попиту у 2020–2022 рр., коли пандемія COVID-19 прискорила перехід до безконтактних технологій, мобільного бронювання та онлайн-комунікацій. Другий – масштабування цифрового туризму у 2023–2024 рр., що супроводжувалося відновленням міжнародних туристичних потоків і швидким збільшенням онлайн-бронювань. Третій – перехід до інтелектуальної цифрової економіки у 2025–2026 рр., коли поряд із платформною моделлю дедалі більшого значення набувають Generative AI (GenAI), персоналізація, predictive analytics, автоматизовані платежі та інтегровані туристичні екосистеми. Важливим фактором нового етапу цифровізації стає штучний інтелект. За даними Phocuswright, у 2025 р. близько 40% глобальних мандрівників використовували AI для створення туристичних маршрутів, а значна частина користувачів застосовувала AI для пошуку авіаквитків, перекладу та планування подорожей. У США наприкінці 2025 р. 39% активних мандрівників використовували AI саме для туристичного пошуку або планування. Це означає, що цифрова трансформація переходить від моделі «користувач шукає інформацію на платформі» до моделі «алгоритм формує персоналізовану пропозицію для користувача» [1]. Окремого значення набуває мобільний сегмент. Smartphone та mobile applications (Apps) поступово стають основним інтерфейсом взаємодії туриста з цифровою екосистемою: від пошуку та бронювання до цифрових платежів, навігації, check-in/check-out, отримання персоналізованих пропозицій та комунікації з туристичним підприємством. Отже, конкурентна боротьба на цифровому туристичному ринку дедалі більше переміщується з рівня традиційних вебсайтів на рівень мобільних екосистем, super-apps та інтегрованих цифрових сервісів.

США є одним із найбільших світових центрів цифрової туристичної економіки, де сформувалися глобальні OTA, метапошукові системи, sharing-economy платформи, travel-tech компанії та цифрові екосистеми. Особливістю американської моделі є те, що цифрова трансформація туризму значною мірою

відбувається «знизу вгору» – від технологічного бізнесу та споживчого попиту до державного регулювання, а не навпаки. Масштаб туристичної індустрії США створює потужну економічну основу для таких інновацій. У 2023 р. туристична індустрія безпосередньо сформувала 840 млрд дол. США валової доданої вартості та забезпечила 6,5 млн робочих місць, або 4,0% загальної зайнятості. У 2025 р. travel exports становили 250 млрд дол., або 20,3% експорту послуг. Водночас США прийняли 68,3 млн міжнародних туристів у 2025 р., а внутрішні туристи здійснили близько 2,4 млрд поїздок, що на 1,9% більше, ніж у 2024 р. [2].

Цифровізація американського туристичного ринку базується на декількох взаємопов'язаних компонентах: платформізація → mobile-first tourism → digital payments → AI/Big Data → персоналізація → seamless travel. Особливе значення мають глобальні американські компанії та платформи, серед яких Airbnb, Expedia Group, Booking Holdings, Google Travel, Tripadvisor, Marriott, Hilton та інші. Їхні цифрові екосистеми охоплюють пошук, бронювання, оплату, управління клієнтськими даними, loyalty-програми, персоналізацію та післяпродажну комунікацію. Отже, американська модель характеризується високою ринковою концентрацією цифрових інновацій: приватний сектор створює технологічні рішення, які потім масштабуються на міжнародному рівні.

Новим етапом американської цифрової трансформації є активне впровадження Artificial Intelligence, Generative AI та predictive analytics. AI використовується для: персоналізації туристичних пропозицій; прогнозування попиту; dynamic pricing; оптимізації готельного revenue management; customer service та chatbot; аналізу відгуків; прогнозування туристичних потоків; автоматизації маркетингових кампаній; створення персоналізованих маршрутів; оптимізації роботи аеропортів та транспортної інфраструктури. OECD відзначає, що цифрові технології та AI вже змінюють туристичний ланцюг створення вартості, забезпечуючи більш персоналізовані послуги, операційну ефективність та real-time управління туристичними потоками. Водночас найбільший потенціал мають системи, у яких AI інтегрований із якісною data infrastructure [3]. Американський досвід особливо важливий у контексті розвитку AI-enabled travel platforms. Турист уже не обов'язково проходить послідовність «пошук → порівняння → бронювання». Генеративний AI поступово переводить взаємодію у формат: запит туриста → AI-інтерпретація потреб → формування маршруту → підбір послуг → бронювання → супровід подорожі. Таким чином, цифрова трансформація переходить від електронної комерції до інтелектуального туристичного посередника.

Особливо показовим є використання цифрових технологій у транспортній частині туристичного ланцюга. Національна туристична стратегія США передбачає використання передових технологій і мобільних застосунків для формування більш безконтактного та безшовного проходження процедур в аеропортах. U.S. Customs and Border Protection розширює технологічну модернізацію аеропортів, використовуючи цифрові інструменти для прискорення ідентифікації та обробки пасажирів [3]. У цьому контексті цифровізація виходить за межі власне туристичних підприємств і охоплює entire travel journey**:** планування → бронювання → авіапереліт → цифрова

ідентифікація → аеропорт → транспорт → готель → destination experience. Це є важливою відмінністю від ранніх моделей e-tourism, у яких цифровими були переважно процеси пошуку та бронювання.

Попри сильну роль приватного сектора, федеральний уряд США поступово модернізує систему туристичних даних. Центральну роль виконує National Travel and Tourism Office (NTTO) при U.S. Department of Commerce. NTTO є офіційним джерелом туристичної статистики США та забезпечує даними державний і приватний сектор. У межах National Travel and Tourism Strategy одним із пріоритетів визначено модернізацію туристичних даних та створення нових data products. З 2026 р. США планують публікувати нові звіти щодо економічного впливу туризму на рівні штатів, а також модернізувати Survey of International Air Travelers, зокрема шляхом переходу до цифрового збору даних. Це демонструє важливий перехід: традиційна туристична статистика → цифровий збір даних → granular data → real-time/near-real-time analytics → evidence-based tourism policy. Особливо перспективним є використання альтернативних джерел даних: booking platforms, mobile data, air travel data, online transactions та digital behaviour. OECD підкреслює, що такі джерела дозволяють отримувати більш оперативні та деталізовані дані, необхідні для сучасного управління туризмом.

Американська модель Smart Tourism має переважно децентралізований характер. Туристичне управління здійснюється на федеральному, штатному, регіональному та локальному рівнях, а важливу роль відіграють DMO (Destination Management/Marketing Organizations) [4]. Тому цифровізація конкретних міст і територій часто реалізується через: міські open-data platforms; мобільні туристичні застосунки; digital mapping; location-based services; real-time mobility data; цифрові квитки; AR/VR; AI-персоналізацію; visitor-flow analytics.

Особливо важливим є використання цифрових технологій для розподілу туристичних потоків. Для мегаполісів США це дозволяє спрямовувати туристів від перевантажених центральних районів до альтернативних локацій, інтегрувати туризм із громадським транспортом та покращувати управління великими подіями. Показовим є підхід до FIFA World Cup 2026. США приймають більшість матчів у межах спільного проведення турніру США, Канадою та Мексикою. За оцінкою FIFA, захід може сформувати до 6,4 млрд дол. туристичних витрат у США. Федеральні органи планують використовувати наявні туристичні дані, Survey of International Air Travelers та competitiveness data для оцінки економічного ефекту і формування цільових маркетингових стратегій міст-господарів [3]. Таким чином, великі події стають своєрідними цифровими лабораторіями для тестування нових систем управління потоками, мобільністю та туристичними даними.

Інформаційні джерела:

1. Statista. Digitalization of the travel industry; Phocuswright. Travel Forward 2026. URL: https://www.statista.com/topics/7589/digitalization-of-the-travel-industry/

2. U.S. Department of Commerce, National Travel and Tourism Office. URL: https://www.trade.gov/national-travel-and-tourism-office

3. OECD (2026). OECD Tourism Trends and Policies 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2026_3fd3cd75-en.html)
4. United States: OECD Tourism Trends and Policies to 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2026_3fd3cd75-en/full-report/united-states_59baf3c3.html

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Чабанюк О.М., канд. екон. наук, доц., ст. наук. співроб.
Львівський торговельно-економічний університет
Львівський науково-дослідний інститут судових експертиз

Сучасний розвиток економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, які поступово змінюють принципи організації господарської діяльності підприємств. Цифровізація охоплює практично всі сфери функціонування суб'єктів господарювання, зокрема виробництво, фінансове управління, маркетинг, логістику та систему бухгалтерського обліку. У таких умовах бухгалтерський облік перестає бути виключно інструментом фіксації господарських операцій і набуває значення важливої інформаційної основи управління підприємством.

Особливої актуальності цифрова трансформація бухгалтерського обліку набуває в контексті реалізації концепції сталого розвитку. Стале підприємство має забезпечувати не лише економічну результативність, а й раціональне використання ресурсів, соціальну відповідальність, екологічну безпеку та довгострокову стійкість. Для прийняття відповідних управлінських рішень необхідна своєчасна, достовірна та комплексна інформація. Саме цифрові технології створюють можливості для автоматизованого збору, обробки, аналізу та передачі такої інформації.

Метою тез є дослідження ролі цифрової трансформації бухгалтерського обліку у забезпеченні сталого розвитку підприємств, визначення основних цифрових технологій, напрямів їх використання, переваг, проблем та перспектив подальшого розвитку.

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку являє собою комплексний процес зміни методів організації облікової роботи на основі використання сучасних інформаційних технологій. На відміну від простої автоматизації окремих операцій, цифрова трансформація передбачає системну перебудову процесів формування, обробки, зберігання та використання облікової інформації. Її результатом має стати створення інтегрованого інформаційного середовища, у якому фінансові та нефінансові дані можуть оперативно використовуватися для управління підприємством.

Традиційна модель бухгалтерського обліку значною мірою передбачала ручне введення інформації, використання паперових документів, послідовну

обробку господарських операцій та формування звітності за визначеними часовими періодами. Цифрові технології дають змогу перейти до більш автоматизованої моделі, у якій значна частина інформації надходить до облікової системи безпосередньо з інших інформаційних систем підприємства. Це скорочує кількість ручних операцій, зменшує ризик технічних помилок і забезпечує більш оперативне отримання інформації.

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації є використання хмарних технологій. Хмарні облікові системи дають можливість зберігати дані на віддалених серверах і забезпечувати доступ до них уповноваженим користувачам незалежно від їхнього фізичного місцезнаходження. Для підприємств це означає можливість організації дистанційної роботи, централізованого зберігання інформації та швидкого обміну даними між структурними підрозділами. Крім того, використання хмарної інфраструктури може зменшувати потребу в утриманні власної серверної інфраструктури.

Важливу роль відіграють технології штучного інтелекту та машинного навчання. Їх використання у бухгалтерському обліку може бути пов’язане з автоматичним розпізнаванням документів, класифікацією господарських операцій, виявленням нетипових транзакцій, прогнозуванням фінансових показників та аналізом великих масивів даних. У перспективі це сприятиме переходу від простого відображення вже здійснених операцій до аналітичної підтримки управлінських рішень.

Ще одним перспективним напрямом є використання технології блокчейн. Її особливістю є можливість створення розподіленого реєстру даних, у якому інформація про здійснені операції може бути захищена від несанкціонованої зміни. Для бухгалтерського обліку це створює потенційні можливості для підвищення прозорості господарських операцій, посилення контролю та формування довіри між учасниками економічних процесів. Водночас практичне застосування блокчейну потребує відповідної нормативної, технологічної та організаційної бази.

Значні перспективи пов’язані також із використанням технологій Big Data та аналітичних платформ. Підприємства генерують значні обсяги інформації, яка може надходити з бухгалтерських програм, систем управління ресурсами, виробничого обладнання, логістичних платформ, електронної комерції та інших джерел. Об’єднання таких даних дозволяє здійснювати комплексний аналіз діяльності підприємства, виявляти тенденції, оцінювати ризики та прогнозувати майбутні результати.

Наприклад, цифрові технології можуть використовуватися для автоматизованого моніторингу споживання електроенергії, води, палива та інших ресурсів. Отримана інформація може бути пов’язана з відповідними витратами підприємства, що дозволяє оцінювати не лише екологічний вплив, а й економічну ефективність використання ресурсів. Таким чином, цифровізація створює передумови для поєднання фінансових і нефінансових показників та їх комплексного аналізу.

Перспективним напрямом подальшого розвитку є створення інтегрованих інформаційних систем, які поєднуватимуть бухгалтерський облік,

управлінський облік, фінансовий аналіз, управління ресурсами та формування звітності зі сталого розвитку. Такий підхід дозволить підприємствам уникати дублювання інформації та забезпечувати узгодженість фінансових і нефінансових показників.

У результаті цифрова трансформація може стати одним із ключових чинників підвищення стійкості підприємства. Вона забезпечує більш оперативне отримання інформації, підвищує прозорість господарських процесів, сприяє ефективнішому використанню ресурсів та створює умови для інтеграції принципів сталого розвитку в систему управління.

Отже, цифрова трансформація бухгалтерського обліку є важливим напрямом розвитку сучасних підприємств і водночас одним із чинників забезпечення їх сталості. Використання хмарних технологій, штучного інтелекту, Big Data, електронного документообігу, аналітичних платформ та інших цифрових інструментів дозволяє підвищити оперативність, точність і прозорість облікової інформації.

Цифровізація створює можливості для інтеграції фінансових та нефінансових показників, зокрема ESG-інформації, що сприяє комплексному оцінюванню економічних, екологічних і соціальних результатів діяльності підприємства. Завдяки цьому бухгалтерський облік поступово перетворюється з інструменту фіксації господарських операцій на важливий елемент інформаційного забезпечення стратегічного управління та сталого розвитку.

Водночас ефективність цифрової трансформації залежить від готовності підприємства інвестувати у відповідні технології, забезпечувати кібербезпеку, підвищувати цифрові компетентності персоналу та підтримувати належну якість даних. Подальший розвиток цифрового бухгалтерського обліку доцільно пов’язувати зі створенням інтегрованих інформаційних систем, здатних забезпечувати комплексне формування фінансової та нефінансової інформації.

Таким чином, цифрова трансформація бухгалтерського обліку не лише змінює технологію виконання облікових операцій, а й формує нову роль облікової інформації в управлінні підприємством. Її результативне впровадження створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсів, прозорості діяльності, управління ризиками та забезпечення довгострокової економічної, соціальної й екологічної стійкості підприємств.

Інформаційні джерела:

1. Лобода Н, Чабанюк О, Кольба Р. Діджиталізація як функція облікової діяльності: коронакриза як контекст. 2021. InURL: https://conf. ztu. edu. ua/wpcontent/ uploads/2021/01/337. pdf 2021

2. Melnyk, S., Chabaniuk, O., Ravlinko, Z., Petrukha, N., & Bodnariuk, I. (2023). Formation of a security environment for personnel management of socioeconomic systems before and during the war: Legal aspect: Formación de un entorno de seguridad para la gestión del personal de los sistemas socioeconómicos antes y durante la guerra: Aspecto legal. Cuestiones Políticas, 41(78), 493–503. https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.34

3. Лобода Н.О., Чабанюк О.М. Бухгалтерський облік : у схемах і таблицях : навч. посібник. 2-ге вид. К.: Вид-во "АЛЕРТА", 2024. 217 с.

4. Чабанюк О. М., Лобода Н. О. Екологічний аудит та його організація у напрямі сталого розвитку суспільства. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки :

проблеми, перспективи, міжнародний досвід : матер. І Міжнар. наук.-практ. конф. (23 квітня 2020 р.). Харків : ХДУХТ, 2020. С. 187-188.

5. Чабанюк О. М. Управлінський облік в умовах сталого розвитку / [Електронний ресурс] / О. М. Чабанюк, О. А. Полянська, М. М. Цанько // Інфраструктура ринку. – 2018. - № 26. - Режим доступу до журналу : http://www.marketinfr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/64.pdf.

МОНІТОРИНГ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ЯК ІНСТРУМЕНТ РАННЬОГО ВИЯВЛЕННЯ КІБЕРЗАГРОЗИ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Чалий І.В., канд. техн. наук, доц.
Міхальова К.М., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Сучасний етап цифрової трансформації бізнес-процесів та глобальної цифровізації суспільства кардинально змінив ландшафт інформаційної та економічної безпеки. В умовах формування цифрової економіки, коли сталий розвиток суб’єктів господарювання безпосередньо залежить від безперебійності функціонування інформаційно-комунікаційних систем, суттєво зростає рівень критичності кіберзагроз та ризиків. Забезпечення сталості бізнесу та державних інституцій за умов постійних зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих впливів вимагає переходу від традиційних, реактивних моделей захисту до проактивних стратегій безпекового управління.

Ключовим елементом проактивного захисту є раннє виявлення загроз та вразливостей, що дозволяє нівелювати ризики ще на стадії їх зародження — до моменту завдання реальної шкоди матеріальним, фінансовим чи репутаційним активам. У цьому контексті особливої ваги набуває аналіз публічного інформаційного простору, зокрема соціальних мереж та медіаплатформ (OSINT/SOCMINT). Соціальні мережі перетворилися не лише на інструмент комунікації, а й на первинне джерело сигналів про потенційні загрози: від підготовки цілеспрямованих кібератак (Phishing, Social Engineering) і витоку конфіденційної інформації до інформаційно-психологічних операцій та цілеспрямованого дискредитування суб’єктів господарювання [1].

Мета дослідження полягає у систематизації методів, підходів та засобів моніторингу соціальних мереж для раннього виявлення деструктивних впливів, вразливостей та потенційних кіберзагроз, а також у визначенні їхньої ролі у забезпеченні стійкості та цифрової безпеки бізнес-процесів.

Раннє виявлення загроз та вразливостей є базовим елементом сучасного підходу, який визнає, що абсолютного захисту не існує, тому готує систему до продовження роботи навіть тоді, коли злам чи атака вже відбулися. На відміну від класичних засобів захисту периметра (IDS/IPS, SIEM, Firewalls), які

фіксують кібератаку безпосередньо у момент її реалізації, моніторинг соцмереж дає змогу змістити вектор виявлення на фазу підготовки та планування атак.

У контексті забезпечення сталого розвитку економічних суб'єктів використання інструментарію розвідки на основі відкритих джерел (OSINT) та розвідки в соціальних медіа (SOCMINT) дозволяє завчасно ідентифікувати та класифікувати ключові категорії загроз. Впровадження автоматизованих та аналітичних процедур моніторингу соціальних платформ (Telegram, X/Twitter, LinkedIn, Facebook,) дозволяє своєчасно виявляти такі деструктивні чинники:

- Підготовка цілеспрямованих атак із використанням соціальної інженерії. Аналіз публічних профілів співробітників компанії чи установи (зокрема в LinkedIn). Зловмисники збирають дані про організаційну структуру, використовуване ПЗ, поточні проєкти та контакти осіб, які приймають рішення. Моніторинг активності співробітників дає змогу виявити витік чутливих даних (наприклад, фотографій робочих місць із перепустками, бейджами, моніторами) та запобігти побудові переконливих сценаріїв фішингу.

- Несанкціонований витік комерційної, технічної чи конфіденційної інформації. Моніторинг публічних репозиторіїв коду, каналів у месенджерах та пастбінів (GitHub, GitLab, Pastebin, Telegram-канали). Викладачі, розробники чи системні адміністратори нерідко випадково публікують фрагменти вихідного коду, конфігураційні файли, API-ключі чи облікові дані. Автоматичне виявлення згадок корпоративних доменів, ключових слів та токенів у соцмережах дозволяє відкликати компрометовані ключі до того, як ними скористаються зловмисники.

- Розвідка щодо цифрових та технологічних вразливостей. Аналіз тематичних спільнот у соцмережах, де дослідники безпеки та «хактивісти» обговорюють незакриті вразливості (Zero-Day) або викладають PoC-експлойти.

Порівняння згадуваних у соцмережах вразливостей із технологічним стеком організації дозволяє оперативно проводити патч-менеджмент і закривати «прогалини» в системі до початку масових атак.

- Інформаційно-психологічні операції та репутаційні атаки на бізнес-процеси. Фіксація аномального сплеску негативних публікацій, координація ботнетів, поширення фейкових новин про банкрутство, витік даних клієнтів або «шкідливість» продукції. Рання ідентифікація першоджерела вкинутої дезінформації дозволяє застосувати антикризові PR-інструменти, спростувати фейки та зберегти економічну стабільність підприємства.

Масовий потік даних (Big Data), що щосекунди генерується в соціальних медіа та месенджерах, унеможливлює ручну обробку інформації аналітиками безпеки. В умовах цифрової трансформації бізнес-процесів ключовим фактором забезпечення сталого розвитку підприємства стає швидкість виявлення слабких сигналів про загрози. Це вимагає впровадження високоінтелектуальних інформаційно-аналітичних технологій на основі штучного інтелекту (ШІ), машинного навчання (ML) та обробки природної мови (NLP).

Для автоматизованого раннього виявлення загроз та оцінки вразливостей у публічному інформаційному просторі застосовується комплекс сучасних математичних методів та алгоритмів:

- Аналіз тональності та семантичного контексту. Застосування глибинного навчання (Deep Learning) та моделей трансформерів (наприклад, BERT, RoBERTa) для автоматичного визначення емоційного забарвлення публікацій (позитивне, нейтральне, негативне, агресивне) та позиції авторів щодо конкретного суб'єкта господарювання або посадової особи. Дозволяє виявляти аномальні спалахи негативу чи штучно скомплектовані атаки на ранній стадії — ще до того, як хвиля дезінформації завдасть шкоди діловій репутації чи призведе до паніки серед клієнтів.
- Графовий аналіз та розпізнавання мережевих топологій. Побудова та аналіз соціальних графів, де вузлами є облікові записи, а ребрами — зв'язки між ними (репости, згадки, коментарі, спільний IP чи пристрої). Алгоритми виявлення кластерів (наприклад, Louvain, PageRank) дають змогу ідентифікувати координаційні центри ботанетів, фейкові сітки профілів, та першоджерела поширення деструктивного контенту або фішингових посилань.
- Аналіз часових рядів та виявлення аномалій. Моніторинг динаміки згадувань суб'єкта в часі за допомогою статистичних моделей та нейромереж. Дозволяє системі автоматично згенерувати тривожний сигнал, якщо обсяг згадок бренду, ключових слів, IP-адрес чи вразливостей раптово перевищує базовий рівень на декілька стандартних відхилень за короткий проміжок часу.
- Розпізнавання іменованих сутностей та видобуток фактів. Автоматичне вилучення з неструктурованого тексту конкретних об'єктів: персональних даних, серверних конфігурацій, назв програмного забезпечення, CVE-ідентифікаторів вразливостей, банківських реквізитів. Забезпечує миттєву фіксацію компрометації чутливих даних організації чи її клієнтів у відкритих та напівзакритих джерелах (Darknet/Telegram).

Роль штучного інтелекту у прийнятті управлінських рішень та захисті бізнес-процесів. Інтеграція аналітики соціальних мереж до загальної контурної системи безпеки підприємства (наприклад, SOC/CERT) трансформує підходи до управління ризиками: від оперативних сповіщень до предиктивної аналітики.

Поєднання OSINT/SOCMINT даних із внутрішніми логами компанії (SIEM/EDR) дозволяє перейти від фіксації фактів подій до прогнозування атак. Наприклад, фіксація активності на форумах з обговорення конкретної вразливості в ERP-системі дає час IT-відділу встановити патч до моменту спроби її експлуатації.

Автоматизація антикризового реагування (SOAR). Інформаційно-аналітичні системи моніторингу інтегруються з платформами оркестрації та автоматизації безпеки. Це дає змогу в автоматичному режимі блокувати шкідливі домени, надсилати запити на видалення фішингових сторінок або тимчасово обмежувати доступ до компрометованих облікових записів.

У контексті концепції сталого розвитку цифрова трансформація бізнес-процесів створює нові точки вразливості. Надійність та безпека інформаційно-аналітичних технологій безпосередньо впливають на ключові компоненти сталого розвитку.

Узагальнення матеріалів досліджень підтверджує, що в умовах прискореної цифрової трансформації бізнес-процесів раннє виявлення загроз і

вразливостей є критичною умовою забезпечення сталого розвитку економіки. Застосування технологій OSINT та SOCMINT дозволяє якісно змінити парадигму кіберзахисту — від реактивного усунення наслідків інцидентів до проактивного запобігання атакам ще на етапі їх підготовки та розвідки.

Інформаційні джерела:

1. Чалий І. В., Синявіна Ю. В., Бутенко Т. А., Сирий В. М. Комплексні системи захисту інформації (частина 1). Моніторинг соціальних мереж: навчальний посібник. Харків : [б.-в.], 2026. 211 с..

ВЕЛИКІ ДАНІ В СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ

Чухліб А.В., канд. екон. наук, доц.
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Цифрова трансформація економіки зумовлює стрімке зростання обсягів, різноманітності та швидкості генерування даних у процесі діяльності суб'єктів господарювання, функціонування ринків, життєдіяльності домогосподарств і діяльності публічних інституцій. Розширення інформаційних потоків створює нові можливості для дослідження соціально-економічних процесів, водночас актуалізуючи необхідність удосконалення підходів до інтеграції, оброблення та аналітичної інтерпретації даних. У цьому контексті великі дані (Big Data) набувають значення важливого інформаційного ресурсу, аналітичний потенціал якого визначається не лише масштабом і різноманітністю інформації, а й можливістю оперативного виявлення закономірностей, структурних змін та взаємозв'язків у соціально-економічних процесах. Застосування технологій Big Data розширює аналітичний інструментарій моніторингу економічної активності, оцінювання ризиків і прогнозування динаміки та структурних змін економічних процесів, формуючи інформаційно-аналітичне підґрунтя для обґрунтування управлінських рішень.

Водночас перетворення значних масивів даних на практично релевантну аналітичну інформацію потребує належного методологічного забезпечення та застосування сучасного аналітичного інструментарію. Поєднання Big Data з методами статистичного аналізу, моделювання, прогнозування та візуалізації дає змогу здійснювати комплексну кількісну оцінку соціально-економічних процесів, встановлювати характер і силу взаємозв'язків між ключовими чинниками, виявляти структурні зрушення та ризики, а також формувати обґрунтовані сценарії подальшого розвитку. Така інтеграція забезпечує перехід від накопичення та операційного опрацювання цифрових даних до формування цілісного інформаційно-аналітичного середовища, у якому результати

кількісного аналізу можуть бути безпосередньо використані для моніторингу, стратегічного планування та обґрунтування управлінських рішень.

Аналітичний потенціал Big Data набуває особливого значення у контексті сталого економічного розвитку, що передбачає комплексне врахування взаємопов'язаних економічних, соціальних та екологічних чинників. Використання великих масивів даних розширює можливості кількісного оцінювання дисбалансів між складовими розвитку, визначення характеру їх взаємозв'язків та ідентифікації чинників, що зумовлюють структурні зміни й динаміку соціально-економічних процесів. Особливої актуальності це набуває в умовах структурної трансформації економіки та зростання невизначеності, коли обґрунтування політичних і управлінських рішень потребує оперативного виявлення ризиків, оцінювання можливих наслідків альтернативних дій та прогнозування їх впливу на ключові параметри розвитку. Застосування технологій Big Data істотно розширює інформаційно-аналітичні можливості формування та реалізації економічної політики, орієнтованої на досягнення довгострокових цілей сталого розвитку.

Разом із тим розширення доступу до значних масивів даних саме по собі не гарантує підвищення якості та результативності управлінських рішень. Визначальним чинником є спроможність інституційних та аналітичних систем перетворювати різнорідні інформаційні ресурси на достовірну, узгоджену, структуровану й аналітично релевантну інформацію, придатну для обґрунтування управлінських рішень.

Відмінності у форматах, структурі та характеристиках даних, недостатній контроль їх якості, повноти й порівнюваності, а також розрізненість інформаційних потоків можуть знижувати надійність результатів аналізу та обмежувати їх практичну цінність. Це ускладнює комплексне виявлення структурних змін, оцінювання ризиків і потенційних наслідків управлінських рішень, а також визначення обґрунтованих стратегічних пріоритетів. Отже, ефективність використання Big Data визначається не стільки масштабом доступної інформації, скільки спроможністю забезпечити її якість, зіставність, інтегрованість та методологічно обґрунтовану аналітичну інтерпретацію для підтримки процесів стратегічного управління.

Додатковим викликом є недостатня інтеграція аналітичних результатів у формування та реалізацію економічної політики. Фрагментарність оцінювання окремих секторів, показників або періодів ускладнює виявлення системних взаємозв'язків і сукупного впливу економічних, соціальних та екологічних чинників, особливо в умовах структурних трансформацій і високої невизначеності [2]. Це зумовлює потребу в інтегрованому інформаційно-аналітичному підході, що поєднує кількісний аналіз, прогнозування та сценарне моделювання з інструментами стратегічного планування, моніторингу й оцінювання результативності економічної політики.

Ключовою умовою практичної реалізації такого підходу є формалізація зв'язку між стратегічними орієнтирами та фактичними результатами їх досягнення. Зіставлення цільових, прогнозних і фактичних значень показників дає змогу визначати величину та напрям відхилень, оцінювати ступінь

досягнення встановлених орієнтирів і локалізувати напрями, що потребують управлінського коригування. Включення результатів такого оцінювання до системи стратегічного моніторингу створює можливість своєчасно переглядати пріоритети, ресурсне забезпечення та окремі заходи економічної політики залежно від фактичної динаміки ключових параметрів розвитку.

Наступним рівнем аналітичного забезпечення є оцінювання можливих наслідків альтернативних управлінських рішень. Сценарне моделювання дає змогу визначати діапазон потенційних значень ключових показників за різних припущень щодо зміни визначальних чинників, оцінювати чутливість результатів та ідентифікувати параметри, критичні для досягнення стратегічних цілей. Формування базового, оптимістичного та песимістичного сценаріїв забезпечує структуроване порівняння можливих траєкторій розвитку та дає змогу оцінити потенційні ризики до прийняття відповідних управлінських рішень.

Поєднання поточного моніторингу, кількісного оцінювання, прогнозування та сценарного моделювання формує замкнений аналітичний цикл «оцінювання – прогнозування – сценарний аналіз – управлінське рішення – моніторинг результатів». Така послідовність створює передумови для переходу від переважно реактивного реагування на вже сформовані тенденції до проактивного управління, за якого можливі відхилення та ризики враховуються на етапі формування політики. Відповідно, аналітичний інструментарій набуває не лише діагностичного, а й прогностично-управлінського значення, забезпечуючи кількісне обґрунтування стратегічного вибору та своєчасне коригування економічної політики з урахуванням довгострокових цілей сталого розвитку.

Практична результативність запропонованого підходу залежить від спроможності інституційної та технологічної інфраструктури забезпечувати безперервність аналітичного циклу – від формування й опрацювання інформаційних потоків до використання результатів аналізу в управлінських процесах. Стандартизація процедур роботи з даними, автоматизація їх опрацювання та уніфікація аналітичних процедур підвищують відтворюваність результатів, скорочують часові витрати на підготовку аналітичної інформації та знижують ризик операційних і суб’єктивних помилок. У результаті формуються організаційні умови для систематичного моніторингу реалізації програм, оцінювання ефективності використання ресурсів та своєчасного коригування управлінських рішень відповідно до фактичної динаміки показників.

Перспективним напрямом практичної реалізації запропонованого підходу є розвиток інтегрованих платформ цифрової аналітики на національному та регіональному рівнях. Їх призначення полягає у формуванні єдиного аналітичного середовища для підтримки прийняття рішень, узгодженого опрацювання інформаційних потоків та координації аналітичної діяльності між інституціями різних рівнів управління [1]. Для України розвиток цифрової аналітичної інфраструктури має особливе значення для інформаційно-аналітичного забезпечення економічного відновлення та структурної трансформації, оскільки дає змогу підвищити обґрунтованість стратегічного планування, своєчасність виявлення ризиків і адаптивність управлінських рішень в умовах високої невизначеності, системних ризиків і ресурсних обмежень.

Інформаційні джерела:

1. Антохов А. А., Чухліб А. В., Матюха, М. М. Використання великих даних у формуванні політики сталого економічного розвитку. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2026. № 27. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18638205https://doi.org/10.5281/zenodo.18638205

2. Білогур С. Концепція економіки великих даних і цифрової економіки: виклики та напрями розвитку. Філософія економіки та управління. 2025. № 22(99). DOI: https://doi.org/10.32782/hst-2025-22-99-26.

Секція 4

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА, ТОРГІВЛІ, ЛОГІСТИКИ, ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНОРЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРІ

ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ

Болдирєва Л.М., д-р екон. наук, доц.
ПВНЗ «Європейський університет»

Сучасний етап трансформації економічного простору характеризується посиленням взаємозалежності економічних процесів, цифровізацією бізнесу, зміною структури ланцюгів постачання та зростанням вимог до ефективності використання ресурсів. За таких умов логістика набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує рух товарів, матеріальних ресурсів та інформаційних потоків між учасниками економічної діяльності. Водночас традиційні логістичні моделі дедалі частіше стикаються з необхідністю адаптації до екологічних, економічних і соціальних викликів.

Актуальність забезпечення сталого розвитку логістики зумовлена необхідністю одночасного досягнення економічної ефективності логістичних процесів, мінімізації їх негативного впливу на довкілля та забезпечення соціальної відповідальності суб’єктів господарювання. Особливого значення набувають оптимізація транспортних потоків, скорочення ресурсних витрат, підвищення енергоефективності, розвиток екологічно орієнтованого транспорту та впровадження принципів циркулярної економіки. Важливим чинником трансформації логістики є цифровізація, яка створює можливості для підвищення прозорості та керованості логістичних процесів. Використання цифрових платформ, технологій Інтернету речей, аналітики великих даних, штучного інтелекту та автоматизованих систем управління сприяє оптимізації маршрутів, прогнозуванню попиту, ефективнішому використанню транспортних і складських ресурсів та підвищенню стійкості ланцюгів постачання.

Метою дослідження є визначення основних особливостей та напрямів забезпечення сталого розвитку логістики в умовах трансформації економічного простору, а також обґрунтування ролі цифрових та інноваційних інструментів у підвищенні ефективності й стійкості логістичних систем.

Сталий розвиток логістики доцільно розглядати як комплексний процес організації та управління матеріальними, інформаційними й супутніми потоками, спрямований на забезпечення економічної ефективності логістичної діяльності за одночасного зниження негативного впливу на довкілля та дотримання соціальних принципів. Такий підхід передбачає перехід від орієнтації виключно на мінімізацію витрат до пошуку збалансованих рішень, які забезпечують довгострокову ефективність і стійкість логістичних систем.

Економічна ефективність є базовою складовою сталого розвитку логістики та передбачає раціональне використання фінансових, матеріальних, трудових і транспортних ресурсів. Важливими показниками при цьому є рівень логістичних витрат, продуктивність транспортних і складських операцій, ефективність використання транспортних засобів та скорочення непродуктивних простоїв.

Екологізація логістичних процесів передбачає зменшення негативного впливу логістичної діяльності на навколишнє середовище. Основними напрямами є скорочення викидів парникових газів, зниження енергоспоживання, використання альтернативних джерел енергії, оптимізація транспортних маршрутів та впровадження екологічних технологій у складській діяльності. Важливою складовою є також соціальна відповідальність, яка охоплює забезпечення належних умов праці, безпеки персоналу, дотримання трудових прав, розвиток професійних компетентностей працівників та відповідальне ставлення підприємств до суспільства.

Окремої уваги потребує взаємозв’язок сталості та стійкості ланцюгів постачання. Сучасні логістичні системи функціонують в умовах високої невизначеності, тому їх стійкість залежить не лише від економічної ефективності, а й від здатності адаптуватися до змін, швидко реагувати на порушення постачання та відновлювати свою діяльність.

Забезпечення сталого розвитку логістики передбачає комплексне впровадження організаційних, технологічних та управлінських заходів. Тому одним із ключових напрямів є оптимізація транспортних маршрутів, що дозволяє скоротити відстань перевезень, час доставки, витрати пального та відповідні викиди. Використання цифрових систем планування маршрутів та моніторингу транспорту створює додаткові можливості для підвищення ефективності транспортної логістики. Важливе значення має використання екологічних видів транспорту, зокрема електричного та інших низьковуглецевих транспортних рішень. Перехід до більш екологічних способів переміщення вантажів сприяє зниженню залежності логістичних систем від викопного палива та скороченню вуглецевого сліду.

Наступним напрямом є підвищення енергоефективності складської логістики. Цього можна досягати шляхом використання енергоощадного освітлення та обладнання, автоматизації складських операцій, раціонального

використання складських площ і впровадження систем контролю енергоспоживання.

Перспективним напрямом є розвиток циркулярної логістики, яка передбачає організацію зворотних потоків товарів, упаковки, матеріалів та відходів із метою їх повторного використання, відновлення або перероблення. На відміну від традиційної лінійної моделі «виробництво – споживання – утилізація», циркулярна логістика спрямована на максимальне збереження економічної цінності ресурсів протягом якомога тривалішого періоду. Логічним продовженням цих двох розділів я б зробив третій розділ про цифровізацію логістики, оскільки саме цифрові технології сьогодні забезпечують практичну реалізацію значної частини перелічених заходів. Це дозволить пов'язати теоретичну частину з сучасними практичними інструментами сталого розвитку.

Цифровізація є одним із ключових чинників трансформації сучасних логістичних систем, оскільки забезпечує можливість оперативного управління потоками, підвищення прозорості ланцюгів постачання та раціонального використання ресурсів. Застосування цифрових технологій дозволяє не лише скоротити логістичні витрати, а й зменшити негативний вплив логістичної діяльності на навколишнє середовище. Цифрове управління ланцюгами постачання спрямоване на інтеграцію інформації про постачальників, виробників, транспортні та складські операції, що забезпечує більш ефективну координацію учасників логістичного процесу. Важливу роль відіграють автоматизація та роботизація, які дозволяють підвищити продуктивність складських операцій, скоротити кількість помилок і оптимізувати використання трудових та матеріальних ресурсів.

Значний потенціал мають Big Data та штучний інтелект, які можуть використовуватися для прогнозування попиту, визначення оптимальних маршрутів, планування запасів та виявлення потенційних ризиків у ланцюгах постачання [1; 2]. Технології Інтернету речей (IoT) забезпечують моніторинг місцезнаходження транспортних засобів і вантажів, контроль температури, вологості та інших параметрів, що особливо важливо для управління чутливими вантажами [1; 2]. Подальший розвиток логістики відбуватиметься під впливом структурних змін в економіці, цифрової трансформації, екологічних вимог та необхідності підвищення стійкості ланцюгів постачання. У таких умовах підприємствам необхідно адаптувати логістичні системи до нових моделей виробництва, торгівлі та споживання. Одним із ключових завдань є адаптація логістичних систем до нових економічних умов, що передбачає диверсифікацію каналів постачання, підвищення гнучкості транспортних систем, розвиток альтернативних маршрутів та удосконалення управління запасами. Важливим напрямом є інтеграція європейських принципів сталого розвитку у діяльність підприємств.

Отже, сталий розвиток логістики в умовах трансформації економічного простору потребує комплексного поєднання економічних, екологічних і соціальних пріоритетів. Основними напрямами забезпечення сталості логістичних систем є оптимізація транспортних процесів, підвищення енергоефективності, скорочення відходів і викидів, розвиток циркулярної

логістики та використання екологічних транспортних рішень. Важливим чинником трансформації логістики є цифровізація, яка забезпечує можливості для автоматизації операцій, моніторингу логістичних потоків, прогнозування попиту, оптимізації маршрутів та ефективнішого використання ресурсів. Поєднання цифрових технологій із принципами зеленої та циркулярної логістики створює основу для формування більш стійких і конкурентоспроможних логістичних систем.

Інформаційні джерела:

1. Pereira E.T., Shafique M.N., Vieira H., Costa P., Matias J. C. O. & Szczygiel N. (2026). A Systematic Literature Review of Digital Supply Chains and Logistics 4.0 for Sustainability and Circular Economy. *Sustainability*, 18(5), 2318. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/18/5/2318?utm_source=chatgpt.com.

2. Sun X., Yu H., Solvang W.D., Wang Y. & Wang K. (2022). The application of Industry 4.0 technologies in sustainable logistics: a systematic literature review (2012–2020) to explore future research opportunities. *Environmental Science and Pollution Research*, 29, 9560–9591. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11356-021-17693-y?utm_source=chatgpt.com

ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Гайдук Володимир, здоб. ВО
Науковий керівник – **Мерчанський В.В.** канд. екон. наук., доц.
Державний біотехнологічний університет

Повномасштабна військова агресія проти України спричинила глибоку трансформацію національної економіки, у якій туристична індустрія зазнала найгостріших випробувань. Руйнування інфраструктури, закриття повітряного простору та безпекові загрози призвели до того, що внесок туризму у ВВП України скоротився з 4,2% у 2021 році до 1,1% у 2023 році. Сукупні доходи галузі зменшилися зі 107,2 млрд грн до 38,5 млрд грн, а кількість зайнятих осіб скоротилася з 250 до 110 тис. [1]. Водночас внутрішній туризм перетворився на стратегічний чинник економічної стабілізації, збереження соціальної згуртованості та психоемоційного відновлення населення. Позитивна динаміка підтверджується зростанням кількості платників податків серед суб'єктів туристичної діяльності майже на 30%, що свідчить про детінізацію ринку [2].

В умовах просторової трансформації, ринок внутрішнього туризму продемонстрував виражену територіальну диференціацію потоків. Відбулося переміщення попиту із центральних, східних та південних областей до більш безпечних регіональних кластерів Західної України - Львівської, Івано-Франківської, Закарпатської та Чернівецької областей. Закарпатська область виявила найвищу адаптивність, зберігши потік відвідувачів завдяки віддаленості від лінії фронту та виконанню функції прихистку для внутрішньо

переміщених осіб. При цьому в центральних і південних регіонах спостерігається зниження відвідуваності через ракетні атаки та пошкодження об'єктів [1].

Попри безпекові фактори, дослідження компанії Gradus Research за 2025–2026 роки засвідчують відновлення мобільності громадян. Так, близько 66% дорослого населення здійснювали щонайменше одну подорож країною протягом року, причому 33% респондентів стали більше цінувати внутрішній туризм, а 66% вважають подорожі цілком доречними під час війни. Структура попиту характеризується домінуванням короткотривалих поїздок (2–3 дні обирають 42% мандрівників) та високою ціновою чутливістю: 67% споживачів орієнтуються на бюджет до 3000 грн на день. Спостерігається і гендерна асиметрія мотивацій: для чоловіків ключовим є зняття стресу (57%), а жінки орієнтовані на отримання нових емоцій (61%) та відвідування нових місць (47%) [3].

Інфраструктурно-логістичні тенденції свідчать, що основними засобами пересування є потяги (55%), власний автотранспорт (53%) та міжміські автобуси (46%). Інфомедійна поведінка спирається на пошук в Інтернеті (63%), рекомендації близьких (42%) та візуальний контент у соцмережах (40%), що підкреслює роль цифровізації дестинацій. Ключовими бар'єрами для подорожей залишаються загрози безпеці (65%), поганий стан доріг (52%) та ризики мобілізації, які стримують 22% чоловіків призовного віку [3].

Особливим сегментом ринку постає обслуговування військовослужбовців та ветеранів, які демонструють високу туристичну активність (72% та 69% відповідно здійснювали поїздки). Для них культурно-пізнавальний туризм поступається потребам у фізичній реабілітації (47%), спілкуванні з родиною (42%) та відволіканні від служби (35%). Важливими умовами є приватність і спокій (55%), пільгові програми (36%) та безбар'єрність. Джерелами напруги є контраст між цивільним життям і службою (33%), некоректні запитання (30%) і складність переключення з військового режиму (27%) [3].

Паралельно розвиваються нові нішеві напрями: волонтерський, військовий та меморіальний туризм [1]. Інтеграція меморіального компонента через проєкт «Маршрути місцями пам’яті» трансформує відвідування постраждалих міст у засіб збереження історичної правди. Відновлення галузі підтверджується зростанням податкових надходжень у сфері туризму до 925,3 млн грн у II кварталі 2025 року (+46%) та збільшенням туристичного збору до 142,6 млн грн (+33%) [4].

Стратегічний вектор поствоєнного відновлення спирається на міжнародний досвід подолання наслідків збройних конфліктів. Досвід Ізраїлю демонструє ефективність державних інвестицій у цивільний захист, паломницький та медичний туризм (доходи зросли з 4,4 млрд у 2015 р. до 6,0 млрд доларів у 2018 р.). Хорватія підтверджує важливість відбудови інфраструктури за рахунок міжнародних інвестицій та підтримки малого бізнесу, а Боснія і Герцеговина ілюструє успішний розвиток екотуризму та історичних маршрутів за підтримки ЄС [1].

Для подолання кризових явищ науковцями обґрунтовано впровадження концепції адаптивного мікротуризму - гнучких короткотривалих маршрутів у межах сусідніх регіонів [3]. Так, реалізація цієї моделі потребує використання цифрових дашбордів, розробки Єдиного туристичного реєстру та оновлення категоризації готелів відповідно до європейських стандартів. Комплексна інтеграція безпекових гарантій, інституційних реформ та підтримки людського капіталу створює підґрунтя для довгострокової стійкості індустрії гостинності.

Інформаційні джерела:

1. Панків Н., Мельник С. Розвиток внутрішнього туризму в умовах сучасних викликів: аналіз світового досвіду та перспективи для України в період війни та поствоєнного відновлення. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2025. Том 344 № 4. С. 681-689. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-98

2. Розвиток туристичної галузі та посилення міжнародної співпраці [Електронний ресурс] // Міністерство розвитку громад та територій України. 18 груд. 2025. URL: https://mininfra.gov.ua/news/rozvytok-turystychnoi-haluzi-ta-posylennia-mizhnarodnoi-spivpratsi (дата звернення: 22.09.2026).

3. Внутрішній туризм в Україні: оцінка туристичної поведінки українців, бар'єри до подорожей та потенціал розвитку внутрішнього туризму як інструменту відновлення : аналітичний звіт / Gradus Research. Травень 2026. URL: https://drive.google.com/file/d/1eOsrgUKvhmgU_dbaE47zzr5u9zP_u5N2/view (дата звернення: 22.09.2026).

4. Зарічняк А., Орлова В. Розвиток туризму України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2026. Випуск 85. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-11

МОДЕЛІ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА І БАГАТОСТЕЙКХОЛДЕРНІ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ МАСШТАБУВАННЯ ЦИРКУЛЯРНИХ ПРАКТИК У ТРАНСПОРТНОМУ СЕКТОРІ

Гараєв М.В., канд. екон. наук
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»

Глобальна ресурсна криза вимагає системного переходу від лінійної моделі «видобути – виробити – утилізувати» до циркулярної економіки, що базується на замкнених матеріальних циклах та продовженні життєвого циклу продуктів. Ключовою ланкою цієї трансформації є транспортна система, яка потребує циркулярних рішень як у межах власного ресурсокористування (модернізація рухомого складу, залучення відновлюваних джерел енергії, вторинна переробка транспортних засобів), так і в забезпеченні ефективної зворотної логістики для інших галузей. Втім, масштабування циркулярних моделей у транспортній галузі стримується інституційною фрагментованістю, високими капітальними витратами та браком міжгалузевої координації, що вимагає узгодженої державної та міжсекторальної підтримки.

Ключовим структурним обмеженням поширення циркулярних практик є розрив між приватними стимулами та суспільними вигодами від переходу до замкнених ресурсних циклів: значна частина позитивних екстерналій циркулярності не монетизується ринковими механізмами, що призводить до систематичного недоінвестування у відповідні технології та бізнес-моделі. Подолання цього розриву потребує цілеспрямованої інституційної інженерії − проєктування механізмів, що дозволяють інтерналізувати екосистемні вигоди циркулярності та розподіляти їх між зацікавленими сторонами [1].

Публічно-приватне партнерство (ПРП) та багатостейкхолдерні платформи постають у цьому контексті як взаємодоповнюючі інструменти масштабування циркулярних практик, що дозволяють об'єднати ресурси, компетенції та мотивації різнорідних учасників навколо спільних цілей ресурсної ефективності.

Аналіз дозволяє виокремити чотири базові моделі ПРП [2, 3], адаптовані до специфіки масштабування циркулярних практик, які розрізняються за розподілом ризиків, ступенем залучення приватного капіталу та механізмами розподілу вигід між партнерами.

Модель «Зеленої концесії» передбачає передачу приватному оператору права управління об'єктами транспортно-логістичної інфраструктури (вантажними терміналами, депо, вузлами збору/демонтужу) або потоками зворотної логістики в обмін на зобов'язання досягти встановлених показників циркулярності (наприклад, рівень відновлення компонентів рухомого складу, ступінь переробки відпрацьованих елементів живлення чи покриття). Публічний партнер надає регуляторні гарантії, доступ до мережі та субсидовані площі; приватний партнер інвестує в високотехнологічне обладнання для діагностики, ремонту й рециклінгу та несе операційні ризики. Така модель є найбільш ефективною для управління життєвим циклом транспортних засобів, зношеними шинами, мастилами та літій-іонними акумуляторами.

Модель «Спільного підприємства з циркулярною місією» Реалізується через створення змішаної компанії (наприклад, оператора циркулярного флот/автопарку чи регіонального центру регенерації транспортних компонентів). Публічний партнер (держава, муніципалітет, національний перевізник) виступає міноритарним акціонером, надаючи доступ до транспортних мереж, інфраструктури та регуляторних важелів, тоді як приватний партнер вносить ноу-хау, цифрові системи управління парком та комерційну експертизу. Розподіл прибутку здійснюється пропорційно часток, проте публічний партнер зберігає право вето щодо рішень, які суперечать екологічним пріоритетам або зменшують рівень повторного використання ресурсів.

Модель «Платформи замкнених матеріальних потоків» спирається на публічне фінансування цифрової інформаційної інфраструктури, яка дозволяє відстежувати рух вторинної сировини, оптимізувати завантаження транспорту в зворотному напрямку (запобігання порожнім пробігам) та координувати ланцюги постачання між утворювачами відходів і переробниками. Приватні логістичні оператори та перевізники працюють на платформі на комерційних засадах, тоді як держава субсидує розвиток цифрових двійників, трекінг ресурсів і стандартизацію даних.

Модель «Гарантованого закупівельного публічно-приватного партнерства» використовує інструмент довгострокових державних контрактів на закупівлю «зелених» транспортних послуг, відновленого рухомого складу або будівельних матеріалів із додаванням рециклованої сировини для транспортної інфраструктури (наприклад, циркулярний асфальт, модифіковані шпали). Гарантований попит з боку публічного сектору (муніципального транспорту, дорожніх служб) істотно знижує ризики для інвесторів, що дозволяє залучати пільгове «зелене» боргове фінансування та випускати зелені облігації для будівництва відповідних потужностей.

Системний розвиток розглянутих форм партнерства вимагає переходу від точкових ініціатив до розбудови багатостейкхолдерної платформи як інструменту залучення, взаємодії та масштабування циркулярних практик [4].

Багатостейкхолдерна платформа для масштабування циркулярних практик (БПЦП) являє собою організаційно-технологічну конструкцію, що об'єднує суб'єктів різних секторів економіки (бізнес, держава, наука, громадянське суспільство) навколо спільної мети підвищення ресурсної ефективності у певному матеріальному потоці або географічному регіоні [5]. На відміну від класичного ПРП з двосторонньою структурою партнерства, БПЦП передбачає відкриту, еволюційну архітектуру участі з різними рівнями залучення стейкхолдерів.

Функціональна архітектура БПЦП включає три взаємопов'язані компоненти: інформаційний (моніторинг матеріальних потоків, верифікація циркулярних показників, цифровий паспорт ресурсів), координаційний (узгодження попиту та пропозиції на вторинні ресурси, спільне планування логістики, управління стандартами якості вторинної сировини) та інноваційний (спільні НДДКР, пілотування нових циркулярних бізнес-моделей, передача технологій між учасниками).

Аналіз реалізованих ініціатив ПРП та БПЦП у сфері циркулярної економіки дозволяє ідентифікувати такі системні умови ефективного масштабування [5]:

– наявність чіткої регуляторної «дорожньої карти» з прогнозованими цільовими показниками циркулярності − знижує ризики для приватних інвесторів та формує горизонт планування для інституційних змін;

– цифрова інфраструктура відстеження матеріальних потоків, що забезпечує верифікацію циркулярних показників та знижує транзакційні витрати між учасниками платформи;

– гнучкі механізми входу та виходу для учасників платформи, що дозволяють адаптувати склад партнерства до технологічної та ринкової динаміки без руйнування інституційної стабільності;

– наявність «якірних» учасників − великих підприємств або публічних структур, що забезпечують мінімальний критичний обсяг матеріальних потоків для забезпечення економічної доцільності циркулярних операцій;

– інтеграція механізмів справедливого розподілу вигід між учасниками різного масштабу, що запобігає домінуванню великих гравців та виключенню малого і середнього бізнесу з екосистеми циркулярності.

Таким чином, моделі ППП та БПЦП є не альтернативними, а взаємопідсилюючими механізмами циркулярного переходу в транспортному секторі. ППП забезпечує залучення масштабного фінансування та розподіл інвестиційних ризиків при оновленні транспортної інфраструктури й рухомого складу, тоді як БПЦП створює координаційне середовище для генерування мережевих ефектів між перевізниками, переробниками та регуляторами. Синергія цих підходів полягає в тому, що ППП гарантує фінансово-інфраструктурну стійкість платформи, а її відкрита багатстейкхолдерна архітектура розширює коло партнерів у галузі та активізує впровадження циркулярних рішень у зворотному логістиці.

Інформаційні джерела:

1. Ellen MacArthur Foundation. Completing the picture: How the circular economy tackles climate change. Cowes : EMF, 2021. 71 p. URL: https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/3eac8667edd240cc/original/Completing-the-picture-How-the-circular-economy-tackles-climate-change.pdf

2. Шкуренко О. В. Державно-приватне партнерство як інструментарій підтримки збалансованості моделі циркулярної економіки: науково-практичні аспекти. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3 (73). С. 236–246. https://doi.org/10.33271/ebdut/73.236

3. Круглов В. В. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання : монографія. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2019. 252 с.

4. Blackburn O., Ritala P., Keränen J. Digital Platforms for the Circular Economy: Exploring Meta-Organizational Orchestration Mechanisms. *Organization & Environment*. 2022. Vol. 36, iss. 2. P. 253–281. DOI:10.1177/10860266221130717

5. Blomberg A., Kujala J., Heikkinen A. Multi-Stakeholder Networks in a Circular Economy Transition. Palgrave Macmillan Cham. 2023, 463 p. DOI: 10.1007/978-3-031-31937-2

ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ЧИННИК СТІЙКОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Горобченко О.А., канд. екон. наук, доц.
Миколаївський національний аграрний університет

Підприємництво є одним із ключових механізмів формування сталого розвитку регіонів, оскільки поєднує економічну активність, створення робочих місць, інновації, соціальну відповідальність і раціональне використання природних ресурсів. Для України його значення особливо зростає в умовах війни, децентралізації та повоєнного відновлення.

Сталий розвиток регіону передбачає збалансоване поєднання трьох складових: економічної (зростання виробництва, доходів і зайнятості); соціальної (підвищення якості життя, інклюзивності та доступу до послуг); екологічної (збереження довкілля та ефективне використання ресурсів). Підприємництво впливає на кожну з цих складових одночасно. Малі та середні підприємства (МСП) формують основу локальної економіки: створюють робочі

місця, забезпечують податкові надходження до місцевих бюджетів і підтримують зайнятість населення. За оцінкою Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), підприємці та МСП є важливим джерелом зайнятості, інновацій, конкуренції та життєздатності місцевих громад [1].

До ключових економічних функцій підприємництва відносять диверсифікацію регіональної економіки; розвиток місцевих виробничих і сервісних ланцюгів; залучення інвестицій; підвищення конкурентоспроможності територій; збільшення доходів місцевих бюджетів; створення альтернативної зайнятості в депресивних і постраждалих районах. Для сільських територій особливе значення мають фермерство, переробка сільськогосподарської продукції, зелений туризм, локальні бренди та кооперація. Саме перехід від продажу сировини до виробництва продукції з вищою доданою вартістю дає змогу залишати більшу частину доходу в регіоні. До того ж підприємництво сприяє соціальній стабільності через зайнятість, професійну самореалізацію та інтеграцію різних груп населення. Воно може створювати можливості для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, жінок, молоді, людей з інвалідністю та мешканців сільських територій.

Особливу роль відіграє соціальне підприємництво. Його відмінність від традиційного бізнесу полягає в тому, що прибуток поєднується із соціальною місією: працевлаштуванням вразливих груп, наданням соціальних послуг, підтримкою освіти, культури або відновленням громади. Дослідження соціального підприємництва в Україні підкреслюють його здатність одночасно вирішувати соціальні проблеми та стимулювати місцеве економічне зростання [5].

Наприклад, підприємство в територіальній громаді може працевлаштовувати ветеранів, виготовляти продукцію з місцевої сировини та спрямовувати частину прибутку на відновлення соціальної інфраструктури. Така модель створює не лише економічний ефект, а й довіру та згуртованість громади.

Підприємці є джерелом інновацій, оскільки швидше реагують на зміни попиту, технологічні можливості та регіональні проблеми. Нині інноваційна діяльність суб’єктів підприємництва може охоплювати: цифрові платформи для місцевої торгівлі; fintech -рішення для аграрного бізнесу; енергоефективні технології; точне землеробство; переробку відходів; відновлювану енергетику; розвиток креативних індустрій; дистанційні та мобільні соціальні послуги.

У цьому контексті важливо формувати регіональні інноваційні екосистеми, які поєднують бізнес, університети, органи місцевого самоврядування, громадські організації та інвесторів. ОЕСР розглядає підприємницьку освіту, вищі навчальні заклади та інноваційні мережі як чинники інклюзивного й сталого розвитку регіонів [1]. До того ж сучасне підприємництво має враховувати не лише прибутковість, а й екологічні наслідки діяльності. Екологічно орієнтований бізнес сприяє скороченню викидів і відходів; ощадливому використанню води та енергії; розвитку відновлюваної енергетики; переходу до циркулярної економіки; відновленню деградованих земель; виробництву органічної та екологічної продукції.

Для регіонів України перспективними є енергетичні кооперативи, біогазові установки, переробка аграрних відходів, енергоефективна

модернізація підприємств і розвиток екологічного туризму. Зокрема, у Програмі розвитку ООН пропонує створення зелених акселераторів і підтримку сталих бізнес-моделей та SDG-орієнтованих ланцюгів створення вартості [2].

В умовах війни підприємництво виконує не лише економічну, а й безпекову функцію. Діючі підприємства підтримують доходи населення, забезпечують критичні товари й послуги, зберігають людський капітал і допомагають громадам зменшувати залежність від зовнішньої допомоги. Наприклад, для Миколаївської області особливо актуальними має бути відновлення аграрного виробництва та зрошення; розвиток переробної промисловості; підтримка портової та логістичної інфраструктури; виробництво будівельних матеріалів для відбудови; водоочищення та відновлення водогосподарських систем; розмінування і безпечне використання земель; розвиток морської економіки; підтримка малого бізнесу в громадах, що постраждали від бойових дій.

Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України та Програма розвитку ООН підготували і узгодили спільний план дій на 2025-2028 роки щодо розвитку бізнес-асоціацій, державно-приватного діалогу та підвищення стійкості МСП важливими напрямами регіонального економічного розвитку [3; 4].

Позитивний вплив підприємництва не виникає автоматично. Він залежить від якості регіональної політики та інституційного середовища. При цьому необхідними умовами є прозоре регуляторне середовище та захист права власності; доступ підприємців до фінансування, грантів і страхування ризиків; розвиток інфраструктури – транспорту, енергетики, цифрових мереж; професійна освіта та підготовка підприємницьких кадрів; підтримка інновацій і трансферу технологій; партнерство бізнесу, влади, науки та громадянського суспільства; інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, and Governance) і Цілей сталого розвитку у стратегії підприємств; спрямування частини інвестицій на соціальні та екологічні потреби громад. Водночас надмірна концентрація підприємницької активності в окремих центрах може посилювати регіональну нерівність. Тому державна політика має передбачати спеціальну підтримку периферійних, сільських і постраждалих територій.

Отже, підприємництво є не просто способом отримання прибутку, а інструментом комплексної трансформації регіону, оскільки забезпечує економічне зростання, зайнятість і податкові надходження, стимулює інновації, підтримує соціальну інтеграцію та сприяє переходу до екологічно відповідальної економіки. Сталий розвиток регіонів потребує переходу від фрагментарної підтримки окремих підприємців до формування цілісної регіональної підприємницької екосистеми, базисом якої має стати доступне фінансування, інновації, партнерство з громадами, соціальна відповідальність і орієнтація на довгострокову стійкість.

Інформаційні джерела:

1. SMEs and Entrepreneurship. OECD SME and Entrepreneurship Ministerial Meeting. OECD. Paris: OECD Publishing, 2023.URL: https://www.oecd-events.org/e/sme-entrepreneurship-ministerial-2023/.

2. UNDP. Support to the Economic Recovery of Ukraine. Sustainable Business Models and Green Recovery Framework for Regions. New York: UNDP, 2024.

3. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства і ПРООН розпочинають 3-й етап проєкту зі зміцнення сталості та конкурентоспроможності українських підприємців. Офіційний веб-сайт Мінекономіки. Січень 2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/minekonomiky-ta-proon-vprovadzhuiut-tretiu-fazu-proektu-z-posylennia-stiikosti-ta-konkurentospromozhnosti-ukrainskykh-pidpryiemtsiv

4. Про затвердження плану заходів на 2025-2027 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 вересня 2025 р. № 1047-р. Київ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1047-2025-%D1%80#Text

5. Рудаченко О. О., Коненко Б. Б. Соціальне підприємництво як основа сталого розвитку територіальних громад. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*, 2024. (11). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-13

ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

Добровольська Д., здоб ВО
Науковий керівник – **Мерчанський В.В.,** канд. екон. наук., доц.
Державний біотехнологічний університет

Сталий розвиток туристичної сфери передбачає не лише раціональне використання природних ресурсів, розвиток інфраструктури чи впровадження екологічних технологій, а й формування якісного людського капіталу. Саме працівники туристичних підприємств забезпечують безпосередню взаємодію з туристом, формують якість туристичного продукту, репутацію підприємства та конкурентоспроможність дестинації. Тому професійні компетентності працівників доцільно розглядати як один із ключових соціальних та економічних чинників сталого розвитку туризму.

Актуальність цього питання для України значно посилилася в умовах повномасштабної війни. Воєнні дії зумовили суттєві зміни на ринку праці, зокрема посилення внутрішньої міграції та виїзд значної кількості українців за кордон. За даними Міністерства економіки України, внаслідок війни, виїзду населення за кордон та внутрішньої міграції в Україні сформувалися кадровий дефіцит і структурне безробіття. При цьому кількість офіційно працевлаштованих працівників скоротилася з 11,5 млн у 2021 р. до 9 млн у 2023 р. [1]. Для туристичної сфери ця проблема є особливо відчутною, оскільки якість послуг безпосередньо залежить від наявності підготовленого персоналу.

Людський капітал у туризмі охоплює не тільки кількість працівників, а передусім їхні знання, навички, професійний досвід, здатність до навчання та адаптації. В умовах сталого розвитку змінюються і вимоги до працівників туристичної сфери. Сучасний фахівець повинен володіти не лише спеціальними професійними знаннями, а й цифровими, комунікативними, управлінськими та

екологічними компетенціями. Важливими стають також знання принципів безбар'єрності, кризового менеджменту, клієнтоорієнтованості та відповідального використання ресурсів.

У цьому контексті особливого значення набуває безперервне професійне навчання. Туристична сфера швидко змінюється під впливом цифровізації, зміни споживчої поведінки, екологічних викликів та воєнних ризиків. Тому одноразове отримання професії вже не може повністю забезпечити конкурентоспроможність працівника. Необхідними стають підвищення кваліфікації, короткострокові професійні програми, перекваліфікація та навчання безпосередньо на робочому місці. Практичним підтвердженням актуальності безперервного професійного розвитку для туристичної сфери є діяльність Державного агентства розвитку туризму України, яке визначає безперервне навчання фахівців одним із пріоритетів професійного розвитку. Серед ключових напрямів підвищення кваліфікації у 2026 році ДАРТ виокремлює цифрову стійкість та безпеку, підготовку до післявоєнного відновлення, економіку туризму, професійне лідерство, комунікаційні та мовні компетентності, а також розвиток безбар'єрності та інклюзії [2].

Для туристичних підприємств важливо не тільки залучати нових працівників, а й створювати умови для утримання та професійного розвитку наявного персоналу. До таких механізмів можна віднести гідну оплату праці, можливості кар'єрного зростання, внутрішнє навчання, наставництво, гнучкі форми зайнятості та нематеріальну мотивацію. Особливого значення набуває залучення до туристичної сфери внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, молоді та інших груп населення, які можуть отримати необхідні професійні компетентності через програми перекваліфікації.

Важливим напрямом є також взаємодія між закладами освіти та туристичним бізнесом. Підготовка фахівців повинна враховувати реальні потреби роботодавців. До освітніх програм доцільно включати більше практичної підготовки, стажування, роботи з цифровими системами бронювання, CRM-системами, сучасними каналами комунікації з туристами, а також дисципліни, пов'язані зі сталим туризмом, кризовим управлінням та безбар'єрністю. Такий підхід дає можливість скоротити розрив між теоретичною підготовкою студентів і вимогами туристичного ринку.

Окремої уваги потребують екологічні компетентності працівників туристичної сфери. Працівники готелів, ресторанів, туристичних операторів та інших підприємств мають володіти знаннями й навичками щодо енергоефективності, ощадливого використання водних ресурсів, сортування відходів, зменшення використання одноразових матеріалів та відповідального ставлення до природних і культурних ресурсів. У підручнику зі сталого розвитку серед основних напрямів екологізації визначаються підвищення енергоефективності, ефективне використання ресурсів, застосування відновлюваних джерел енергії, розвиток технологій замкнутого циклу, а також очищення, переробка та утилізація відходів [3]. Застосування зазначених принципів у туристичному бізнесі потребує відповідної підготовки персоналу та формування у працівників необхідних екологічних компетентностей.

В умовах війни зростає значущість компетентностей, необхідних для роботи туристичних підприємств у нестабільному та кризовому середовищі. Працівники мають бути готовими до роботи в умовах перебоїв з електропостачанням, повітряних тривог, зміни туристичних потоків, безпекових обмежень та інших кризових ситуацій. Для готельного бізнесу особливого значення набувають навички кризового менеджменту, комунікації з гостями в надзвичайних ситуаціях та дотримання процедур безпеки. Отже, в умовах війни завдання сталого розвитку туристичної сфери набувають додаткового виміру, пов'язаного зі стійкістю, адаптивністю та здатністю підприємств і персоналу реагувати на кризові виклики.

Ще одним важливим напрямом є розвиток цифрових компетентностей. Онлайн-бронювання, електронні платежі, цифровий маркетинг, автоматизовані системи управління готелем та інші цифрові рішення дедалі активніше інтегруються в сучасний туристичний бізнес. Цифровізація є одним із напрямів розвитку туристичної сфери України: Державне агентство розвитку туризму визначає формування сучасної, сталої та діджиталізованої системи туризму одним зі стратегічних орієнтирів своєї діяльності [4]. Відповідно, працівники туристичної сфери потребують не лише загальної цифрової грамотності, а й практичних навичок використання цифрових інструментів у професійній діяльності.

Таким чином, забезпечення сталого розвитку туристичної сфери України потребує системного підходу до розвитку людського капіталу. Основними напрямами мають стати професійна підготовка та перепідготовка кадрів, розвиток цифрових, екологічних і комунікативних компетентностей, посилення практичної складової туристичної освіти, співпраця закладів освіти з бізнесом, а також створення умов для утримання та повернення кваліфікованих працівників.

Для України важливо поєднати вирішення поточного кадрового дефіциту з формуванням довгострокової системи підготовки фахівців. У цьому напрямі держава започаткувала прогнозування потреби у фахівцях та робітничих кадрах на десять років уперед. Передбачається щорічне оновлення прогнозу, а його результати мають використовуватися для планування підготовки кадрів, політики зайнятості та формування державного замовлення в освіті [5]. Для туристичної сфери такий підхід дає змогу узгоджувати підготовку кадрів із перспективними потребами ринку праці.

Отже, професійні компетентності людського капіталу є важливим чинником сталого розвитку туризму. Кваліфіковані та адаптивні працівники забезпечують якість туристичних послуг, сприяють упровадженню ресурсоефективних і цифрових рішень та підвищують здатність підприємств адаптуватися до кризових умов. У перспективі відновлення туристичної сфери України розвиток людського капіталу доцільно розглядати поряд із відновленням матеріальної інфраструктури, оскільки ефективне функціонування підприємств потребуватиме не лише матеріальних ресурсів, а й професійних кадрів.

Інформаційні джерела:

1. В Мінекономіки ознайомили місію МВФ зі «Зроблено в Україні» та економічною ситуацією в державі // Міністерство економіки України. 22.07.2024. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/d525aed5-f033-42f6-baf3-3a5cf8da79af (дата звернення: 25.09.2026).
2. Пріоритетні напрями професійного розвитку персоналу у 2026 році // Державне агентство розвитку туризму України. URL: https://www.tourism.gov.ua/professional-development (дата звернення: 25.09.2026).
3. Боголюбов В.М. та ін. Стратегія сталого розвитку: Підручник / [В.М.Боголюбов, М.О. Клименко, Мельник Л.Г., О.О. Ракоїд]. За редакцією професора В.М. Боголюбова і. – К.: ВЦ НУБІПУ, 2018. – 446 с.
4. ДАРТ запускатиме Єдиний туристичний реєстр // Державне агентство розвитку туризму України. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-zapuskatime-iediniy-turistichniy-reiestr (дата звернення: 25.09.2026).
5. Уряд запускає 10-річне прогнозування потреби у фахівцях та робітничих кадрах // Міністерство економіки України. 03.04.2026. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/94b67112-4a05-41a4-93e8-68a2ad66e4c6?lang=uk-UA (дата звернення: 25.09.2026).

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ KPI У ЛОГІСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

Журба Я.В., здоб ВО
Державний біотехнологічний університет
Литвинов Є.А., викл.
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця

В умовах ринкової нестабільності та воєнного стану перед великими логістичними підприємствами постає завдання утримання кадрового потенціалу за умови збереження фінансової стійкості. Логістична галузь характеризується високою часткою витрат на персонал у структурі собівартості. Невідповідність темпів зростання фонду оплати праці (ФОП) динаміці продуктивності праці спричиняє структурні дисбаланси, що негативно впливає на рентабельність та інвестиційну привабливість суб'єктів господарювання. Відтак, розробка збалансованого механізму матеріального стимулювання є критичним завданням сучасного менеджменту.

Теоретико-методологічні засади мотивації та контролю витрат ґрунтуються на працях В. Врума, С. Адамса, Ф. Тейлора, а також сучасних вітчизняних дослідників, зокрема І. В. Філіпішина, О. М. Шубалого та ін. Разом із тим, специфіка застосування диференційованого преміювання на основі KPI у масштабних сервісно-логістичних мережах в умовах кризової економіки потребує додаткових прикладних досліджень.

Метою проведеного нами дослідження є виявлення економічних дисбалансів у системі оплати праці ТОВ «Нова Пошта» та обґрунтування механізму впровадження диференційованих KPI-матриць для оптимізації витрат і підвищення продуктивності праці.

За результатами аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2025 роки встановлено високу ефективність операційної діяльності: вартісна продуктивність праці зросла на 108,94%. Проте аудит виявив диспропорцію: темпи зростання витрат на персонал випередили темпи зростання ефективності. У 2025 році коефіцієнт випередження продуктивності праці відносно середньої заробітної плати склав 0,89, що свідчить про порушення базового економічного закону. Це спричинило відносну перевитрату ФОП у розмірі 271,8 млн грн та зниження рентабельності стимулюючих витрат із 24,80% до 20,94%. Основними чинниками цього явища стали недиференційований підхід до індексації окладів та недостатня прозорість критеріїв преміювання лінійного персоналу.

Для подолання зазначених тенденцій запропоновано реформування системи матеріального стимулювання, що базується на синергії фінансової стійкості підприємства та індивідуального внеску працівника. Реформа передбачає такі вектори:

1. Трансформація системи індексації. Пропонується замінити традиційний підхід до перегляду окладів, що базується виключно на індексі споживчих цін, на дворівневу модель. У цій моделі фінальне підвищення тарифної ставки корелює з індивідуальним або колективним індексом продуктивності праці, що дозволяє частково трансформувати умовно-постійні витрати на умовно-змінні.

2. Інтеграція диференційованих KPI-матриць. З метою децентралізації системи контролю розроблено профілі ефективності:

Для кур'єрської служби: запровадження метрик *On-Time Delivery (OTD)* (своєчасність доставки) та *Customer Satisfaction Score (CSAT)* (задоволеність клієнтів), що оптимізує витрати на «останній милі».

Для операторів відділень: фокус на показниках операційної пропускної спроможності, операційної точності та обсягах крос-продажів супутніх послуг.

Для працівників сортувальних терміналів: застосування нормативів обробки вантажопотоку у поєднанні з показником *Damage Rate* (мінімізація пошкоджень вантажів).

3. Впровадження прогресивної шкали преміювання. Перехід до регресивно-прогресивного алгоритму нарахування бонусів із встановленням «порогу входу» (наприклад, виконання KPI < 85% - відсутність преміальної частини) та зони прогресивного нарахування за перевиконання нормативів.

Завдяки декомпозиції змінна частина заробітної плати стає чутливою до коливань операційної ефективності. Це дає змогу підприємству коригувати навантаження на бюджет залежно від бізнес-активності, перетворюючи фонд оплати праці на дієвий інструмент стратегічного управління.

Таким чином, впровадження запропонованих удосконалень KPI-матриць у ТОВ «Нова Пошта» дозволить зменшити фінансові дисбаланси та забезпечити зростання рентабельності праці через посилення мотивації персоналу до якісного виконання функціональних обов'язків.

ВОДНЕВА ЕНЕРГЕТИКА ТА ЇЇ ПОТЕНЦІАЛ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ЄС

Зеленько О.О., канд. екон. наук, доц.
Харківський національний педагогічний університет ім. Г.С. Сковороди

Розвиток водневої енергетики є одним є одним із важливих напрямів стратегії ЄС на шляху досягнення кліматичної нейтральності до 2050 р. У програмних документах ЄС воднева енергетика та розвиток водневих технологій розглядається не лише як інстумент досягнення декарбонізації, а й як потужний фактор забезпечення сталого економічного зростання, іновацій та створення нових ринкових можливостей для розвитку підприємництва.

В рамках реалізації стратегії сталого розвитку у ЄС була сформована нормативна база, яка має на меті розвиток водневої енергетики: Воднева стратегія ЄС (2020), план REPowerEU (2022), які встановили мету виробництва у Європі 10 млн.т. та 10 млн.т. імпорту відновлювального водню з інших країн та прискорюють створення водневих долин, сприяють стратегічному партнерству у сфері імпорту водню до 2030 року. В останні роки ухвалено Водневий та газовий план декарбонізації, розроблені та затверджені Регламенти ЄС які визначають водень та відповідну інфрастуктуру (трубопроводи, приймальні термінали,сховища та електролізери) пріорітетом, що спростило дозвільні процедури та дозволило претендувати на фінансування з боку ЄС.[1]

Зазначені масштабні зміни у політиці ЄС засновані на визнання потенціалу використання водня як джерела енергії та перспектив його використання в економіці. У фаховій літературі виділяють наступні переваги використання водню:

– запаси водню є безмежними. В природі водень зустрічається практично всюди, його можна використовувати там де він виробляється. На відміну від електричних батарей, які не можуть зберігати велику кількість енергії тривалий час, водень можна виробляти використовуючи надлишкову енергію відновлювальних джерел енергії і зберігати тривалий час у великій кількості;

– енергоефективність. Водень утримує у собі у 3 рази більше енергії ніж традиційне викопне паливо. Електростанція на викопному паливі має кеоефіцієнт корисної дії (ККД) від 33 до 35%, сонячні батареї – 20%, вітрові електростанції – 40%, водневі паливні елементи мають ККД до 65%; [2,3]

– зручність у використанні. Сучасна електрофікація транспорту виявила, що авіацію, вантажні та морські перевезення важко з технологічної та економічної точок зору перевести на електричну тягу, оскільки у цих сегментах необхідно використовувати паливо з високою щільністю енергії. Дослідження та практичний досвід використання водневих технологій свідчить, що у цих сферах випадках зелений водень може замінити традиційне паливо; [3]

– виробництво зеленого водню з технічної точки зору є вирішенням проблеми з надлишковим виробництвом електричної енергії відновлювальними джерелами енергії. Виробництво водню у такому разі є важливою умовою підвищення ефективності відновлювальної енергетики та зручним способом

балансування процесів виробництва та споживання енергії. Надлишки електричної енергії від сонячної електростанцій можна перетворювати на зелений водень та зберігати тривалий час та спалювати його, коли потреба в енергії зростає. [3]

- До недоліків використання водню відносять:

– вартість зеленого водню. За переконанням фахівців перспективи розвитку водневої енергетики пов'язані із здешевленням виробництва зеленого водню на основі електролізу води. Для цього необхідним є здешевлення вартості електролізерів та вартості електроенергії із відновлювальних джерел енергії;

– водень є надзвичайно горючим і, відповідно, небезпечним газом. Його виробництво та використання потребує досконалих технологій безпеки на всіх ланках технологічного процесу;

– зберігання та транспортування. Водень є дуже легким хімічним елементом тому в певному об'ємі його міститься менше у порівнянні з традиційними видами палива. Властивості водню створюють технічні проблеми на шляху його широкого застосування. Для вирішення цієї проблеми водень перетворюють у рідкий або газоподібний стан під великим тиском, що потребує відповідної інфраструктури.[3]

Аналіз останніх тенденцій розвитку водневої енергетики свідчить про те, що все більше країн розробляють підходи до стимулювання розвитку водневої енергетики з метою вирішення проблеми декарбонізації та забезпечення сталого розвитку своїх національних економік. Окрім ЄС політику стимулювання розвитку водневої енергетики розробили Німеччина, Іспанія, Португалія, Нідерланди, Фінляндія, Швеція, Польща. [3] Наприкінці 2020 р. – початку 2021 р. оприлюднили свої стратегії уряди Китаю, Японії, П.Кореї та Канади. Відповідна політика стимулювання проводиться і у США.[4]

Інформацйні джерела:

1. Hydrogen in the EU. Supporting Europe's transition to climate neutrality. URL: https://cinea.ec.europa.eu/hydrogen-eu-supporting-europes-transition-climate-neutrality_en]

2. Li S., Byrum Z.,Gangotra A, Anderson A. Can Clean Hydrogen Fuel a Clean Energy Future? URL: https://www.wri.org/insights/what-is-clean-hydrogen

3. Зеленько О.О., Гуцан Т.Г., Осьмірко І.В. Воднева енергетика та перспективи її розвитку в економіці України. *Бізнес Інформ.* 2022. №8. С.20-26 https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-20-26

4. Unlocking Clean Hydrogen Investments in U.S. Climate Policy. World Resources Institute. URL: https://www.wri.org/update/clean-hydrogen-investments-bil-ira

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ УКРАЇНИ

Колесник А., здоб ВО
Науковий керівник – **Мерчанський В.В.,** канд. екон. наук., доц.
Державний біотехнологічний університет

Туризм є одним із найбільш динамічних і стійких секторів економіки, який відіграє критично важливу роль у соціально-економічному розвитку регіонів. Функціонування ринку внутрішнього туризму в Україні набуває особливої актуальності в контексті викликів, пов’язаних з безпекою та відновленням інфраструктури. В умовах військових дій відбувається трансформація як самих туристичних потоків, так і вимог до якісного туристичного продукту. Таким чином, розуміння механізмів підтримки внутрішнього ринку вимагає комплексного підходу, який охоплює маркетингові стратегії, цифрову інфраструктуру та системну державну підтримку.

Забезпечення стабільного і зростаючого внутрішнього туристичного ринку вимагає від суб'єктів туристичного бізнесу уваги до якості та унікальності пропозицій. Ключовою вимогою є формування унікальних туристичних продуктів, здатних забезпечувати високу привабливість для відвідувачів незалежно від розташування туристичних дестинацій та водночас відповідати сучасним безпековим вимогам. Це вимагає переходу від простого продажу послуги розміщення до комплексного формування вражень та досвіду.

Крім унікальності туристичного продукту, не менш важливим є забезпечення належної матеріально-технічної бази туристичної діяльності. Функціонування туристичної галузі, а також відновлення, модернізація та розвиток туристичних об’єктів потребують значних інвестицій. Фінансове забезпечення цих процесів може здійснюватися шляхом державних фінансових механізмів, міжнародних грантових програм та приватних інвестицій. Поєднання зазначених джерел фінансування формує необхідні передумови для підвищення конкурентоспроможності регіонів та забезпечення їх соціально-економічної стабільності в умовах туристичного відновлення територій, що мають відповідний потенціал [1].

Сучасний внутрішній туризм неможливо уявити без інтеграції цифрових технологій. Ефективне функціонування ринку тісно залежить від розвитку сучасних комунікаційних та маркетингових кампаній, які мають на меті підвищення привабливості національних напрямів. В цьому контексті, Інтернет виконує роль не лише інформаційного каталізатора, а й основної торгівельної платформи. Використання сучасних цифрових інструментів - включаючи соціальні мережі, мобільні додатки та онлайн-платформи для бронювання - є фундаментальним елементом просування внутрішнього туризму [2]. Ці цифрові інструменти дозволяють сформувати загальнонаціональну стратегію, спрямовану на ефективну та адресну комунікацію з потенційними клієнтами.

Окрім традиційних маркетингових інструментів, важливим напрямом розвитку туристичного та готельного бізнесу є електронний маркетинг. Його

використання створює можливості для невеликих підприємств конкурувати з великими учасниками ринку завдяки зниженню витрат на комунікацію, розширенню охоплення цільової аудиторії та підвищенню ефективності взаємодії зі споживачами. Таким чином, розвиток цифрової інфраструктури є важливою передумовою масштабування внутрішнього туристичного бізнесу.

Функціонування туристичного ринку значною мірою залежить від впливу зовнішніх макроекономічних та геополітичних чинників. Кризові явища, зокрема воєнні конфлікти, можуть спричиняти істотне скорочення туристичних потоків, пошкодження туристичної інфраструктури та значні економічні втрати. Водночас такі умови актуалізують пошук і впровадження нових, більш стійких моделей туристичної діяльності, орієнтованих на адаптацію до мінливого середовища та забезпечення безпеки туристів.

Однією з помітних тенденцій сучасного розвитку внутрішнього туризму є формування нішевих туристичних продуктів. Зокрема, в умовах війни формуються та набувають поширення такі види туризму, як волонтерський, меморіальний та реабілітаційний, які виконують важливу соціальну функцію в сучасних умовах [1]. Такі туристичні продукти можуть не лише сприяти підтримці локальної економічної активності, а й формувати та актуалізувати територіальну ідентичність через збереження й осмислення спільної пам’яті.

Таким чином, стратегія відновлення туристичної галузі повинна бути багатовекторною та охоплювати не лише фізичне відновлення інфраструктури, а й популяризацію безпечних і стійких маршрутів. Досвід таких країн, як Боснія, Ізраїль та Хорватія, свідчить, що важливими механізмами відновлення є адаптація до нових умов та залучення місцевих спільнот [1].

Ефективне функціонування внутрішнього туристичного ринку залежить від подолання системних викликів, зокрема збільшення інвестицій та їх цільового спрямування на відновлення туристичних об’єктів і розвиток сучасного номерного фонду. Важливими є також формування унікальних туристичних пропозицій та координація дій регіональних адміністрацій і представників готельного господарства, екологічної сфери та логістики.

Функціонування внутрішнього туризму в Україні потребує поєднання державного стратегічного планування та гнучкості приватного бізнесу. Основними умовами є розробка якісних і унікальних туристичних продуктів, активізація цифрових інструментів маркетингу та продажу, впровадження стратегій стійкості й адаптації до кризових умов, зокрема розвиток волонтерського та меморіального туризму, а також забезпечення належного фінансового й інфраструктурного підґрунтя за підтримки державних програм.

Інформаційні джерела:

1. Ринок гостинності в умовах нестабільності: теорія, безпека, інновації : колект. монографія електрон. наук. вид./ [Г. Ю. Омельченко, В. В. Даниленко, В. В. Мерчанський, Л. С. Харчевнікова] ; за наук. ред. Г. Ю. Омельченко ; Держ. біотехнол. ун-т, Каф. туризму. – Харків : Право, 2026. – 192 с. – DOI: https://doi.org/10.31359/9786178617158.

2. Панків Н., Мельник С. Розвиток внутрішнього туризму в умовах сучасних викликів: аналіз світового досвіду та перспективи для України в період війни та поствоєнного відновлення. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2025. Том 344 № 4. С. 681-689. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-983.

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: КРИТЕРІЇ ТА ТИПОВІ ПРОБЛЕМИ

Конон М.І., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Оцінювання ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства є важливою складовою фінансового аналізу, оскільки саме на цьому етапі формується уявлення про якість системи розрахунків з покупцями та рівень ризиків, пов'язаних з невитребуванням коштів [1]. Дебіторська заборгованість, з одного боку, є необхідним елементом комерційного кредитування контрагентів, а з іншого – потенційним джерелом фінансової нестабільності підприємства у разі її неконтрольованого зростання [2].

Практика фінансового аналізу засвідчує, що система управління дебіторською заборгованістю на багатьох підприємствах має переважно реактивний, а не проактивний характер. Про це свідчить насамперед відсутність стійкої, керованої динаміки основних показників: періоди покращення ключових індикаторів (прискорення оборотності, скорочення періоду погашення) нерідко чергуються з різким і неконтрольованим погіршенням цих самих показників у наступному звітному періоді. Така «хвилеподібна» динаміка без чіткої висхідної або низхідної тенденції є типовою ознакою ситуативного управління розрахунками з покупцями, коли рішення про надання відстрочення платежу приймаються без опертя на формалізовані критерії та довгострокову стратегію [2].

Актуальність проблеми ефективного управління дебіторською заборгованістю суттєво посилюється в сучасних умовах ведення бізнесу, коли підприємства функціонують за високої невизначеності ринкового середовища, нестабільності цінової кон'юнктури та обмеженого доступу до дешевих кредитних ресурсів. За таких обставин будь-яке відволікання оборотного капіталу в розрахунки з покупцями безпосередньо позначається на здатності підприємства фінансувати поточну операційну діяльність, своєчасно розраховуватися з постачальниками, персоналом та бюджетом. Відтак дебіторська заборгованість перестає бути суто обліковою категорією і набуває статусу одного з ключових індикаторів фінансової безпеки суб'єкта господарювання, вимагаючи системного, а не епізодичного підходу до управління нею на всіх рівнях менеджменту підприємства.

Для комплексної оцінки ефективності управління дебіторською заборгованістю доцільно застосовувати систему з кількох критеріїв, застосовних до підприємства будь-якої галузі та масштабу діяльності.

Критерій 1. Відповідність темпів зростання дебіторської заборгованості темпам зростання обсягів діяльності підприємства. За умови ефективного управління темп зростання дебіторської заборгованості не повинен суттєво перевищувати темп зростання виручки від реалізації продукції [3]. Якщо дебіторська заборгованість зростає значно швидшими темпами, ніж обсяги

продажів, валюта балансу чи оборотні активи, це свідчить про недостатню ефективність контролю за обсягами комерційного кредитування покупців і про те, що зростання заборгованості не є похідним від розширення масштабів діяльності підприємства, а відображає самостійну негативну тенденцію.

Критерій 2. Динаміка коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості. Загальноприйнятим орієнтиром ефективного управління є стабільне зростання або принаймні стабільність коефіцієнта оборотності протягом кількох періодів поспіль [4]. Нестабільна динаміка цього показника — чергування зростання й різкого падіння — засвідчує відсутність механізмів утримання досягнутого рівня оборотності на сталому рівні та вимагає посиленого контролю з боку фінансового менеджменту підприємства.

Критерій 3. Наявність та якість простроченої заборгованості. Ефективна система управління дебіторською заборгованістю передбачає мінімізацію частки прострочених боргів і своєчасне реагування на найменші ознаки погіршення платіжної дисципліни контрагентів [5]. Поява заборгованості з подовженим строком непогашення (понад 12 місяців) є однозначним сигналом запізнілого виявлення проблемних контрагентів і недостатньо оперативної претензійної роботи підприємства.

Критерій 4. Забезпеченість резервами на покриття ризику невитребування заборгованості. Відповідно до чинних стандартів бухгалтерського обліку, підприємство зобов'язане формувати резерв сумнівних боргів для покриття очікуваних втрат від безнадійної дебіторської заборгованості [1]. Повна відсутність такого резерву за наявності фактичної простроченої заборгованості не лише порушує вимоги національних стандартів, а й свідчить про відсутність на підприємстві формалізованої процедури оцінки кредитного ризику контрагентів, що призводить до завищення реальної вартості активів у фінансовій звітності.

Критерій 5. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. Цей показник дає змогу оцінити, у якому напрямі складається баланс комерційного кредитування підприємства [3]. Підприємства, що залишаються нетто-позичальниками комерційного кредиту (обсяг кредиторської заборгованості перевищує дебіторську), мають за інших рівних умов сприятливіші умови для збереження ліквідності, проте стрімке зростання коефіцієнта співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить про поступове звуження цієї переваги.

Узагальнення результатів оцінювання за наведеними критеріями дає змогу сформулювати перелік типових проблем, притаманних системі управління дебіторською заборгованістю багатьох підприємств.

По-перше, це відсутність формалізованої кредитної політики підприємства: рішення про надання відстрочення платежу покупцям приймаються без чітких критеріїв щодо строків, лімітів заборгованості на одного контрагента та порядку оцінки його платоспроможності, що є першопричиною неконтрольованого зростання дебіторської заборгованості [2].

По-друге, відсутність системи оцінки кредитоспроможності контрагентів: на багатьох підприємствах не застосовується диференційований підхід до

різних категорій покупців залежно від їхньої платіжної історії та фінансової надійності, що унеможливлює превентивне управління ризиком неповернення коштів.

По-третє, неефективний контроль за строками виконання дебіторами договірних зобов'язань, що виявляється у запізнілому виявленні проблемних боргів через відсутність системи раннього попередження (наприклад, реєстру старіння заборгованості).

По-четверте, відсутність або недостатність резерву сумнівних боргів, що суперечить вимогам чинного законодавства з бухгалтерського обліку [1] та знижує інформативність фінансової звітності для зовнішніх користувачів – банків, інвесторів, контрагентів.

По-п'яте, надмірна концентрація дебіторської заборгованості на обмеженому колі великих контрагентів, що підвищує вразливість підприємства до фінансових проблем окремих покупців.

По-шосте, відсутність економічних стимулів для дострокової оплати з боку покупців (систем знижок), що не сприяє прискоренню надходження коштів і зберігає високу залежність підприємства від короткострокового банківського кредитування для покриття тимчасового дефіциту оборотних коштів [5].

По-сьоме, недостатньо активна претензійно-позовна робота з простроченими боржниками, про що опосередковано свідчить сам факт накопичення простроченої заборгованості без ознак її часткового погашення чи списання протягом звітного періоду.

Таким чином, комплексна оцінка ефективності управління дебіторською заборгованістю за системою взаємопов'язаних критеріїв дає змогу виявити не лише кількісні відхилення в динаміці показників, а й глибинні організаційні проблеми, що лежать в основі цих відхилень. Виявлені типові проблеми потребують комплексного вирішення шляхом розроблення та впровадження системи заходів з удосконалення управління дебіторською заборгованістю – формалізації кредитної політики, запровадження скорингу контрагентів, регулярного резервування ризиків та посилення претензійної роботи, що є актуальним завданням для підприємств незалежно від їхньої галузевої належності та масштабу діяльності.

Інформаційні джерела:

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість» : Наказ Міністерства фінансів України від 08.10.1999 № 237. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99

2. Партин Г. О., Загородна О. М. Управління дебіторською заборгованістю підприємства в системі забезпечення його фінансової безпеки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 2 (37). С. 45–53.

3. Круш П. В., Клименко О. В. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Економічний вісник*. 2020. № 4. С. 112–119.

4. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2014.656 с.

5. Кононенко Л. В., Сисоліна Н. П., Юрченко О. В. Управління дебіторською заборгованістю: сучасний стан, проблеми, перспективи, інформаційне забезпечення. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 104–109. DOI: 10.32782/2224-6282/166-18

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИВЧЕННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Котубей Ю.І., здоб. ступ. PhD
Мукачівський державний університет

Малі та середні підприємства (МСП) є важливою складовою сучасної економіки, оскільки забезпечують зайнятість, підтримують конкурентне середовище, сприяють диверсифікації економічної діяльності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Водночас розвиток МСП є неоднорідним процесом, що зумовлюється поєднанням внутрішніх ресурсів і компетентностей підприємства, характеристик підприємця, стратегічних рішень та умов зовнішнього середовища. Сучасна наукова література не містить єдиного універсального пояснення механізмів зростання малих фірм, що актуалізує необхідність комплексного розгляду відповідних теоретичних підходів [1].

Одним із базових є інноваційно-підприємницький підхід, у межах якого розвиток підприємства пов’язується зі здатністю підприємця виявляти та реалізовувати нові можливості. У сучасних дослідженнях цей напрям значною мірою розвивається через концепцію динамічних здібностей, яка акцентує увагу на здатності підприємства адаптуватися до змін, оновлювати ресурси та формувати нові організаційні можливості. Еволюція таких здібностей розглядається, зокрема, через організаційні рутини, підприємницьку активність, інновації та здатність до імпровізації [2]. Отже, інноваційність МСП доцільно розглядати не лише як результат окремих нововведень, а як постійний процес адаптації та оновлення.

Ресурсно-компетентнісний підхід зосереджується на ролі ресурсів, знань та організаційних здібностей у формуванні траєкторії розвитку підприємства. Систематизація сучасних теорій зростання малих фірм свідчить про значущість ресурсного, знаннєвого підходів та теорії динамічних здібностей для пояснення відмінностей у результатах діяльності МСП [1]. Відповідно, конкурентоспроможність малого підприємства залежить не стільки від обсягу ресурсів як такого, скільки від здатності їх ефективно комбінувати, накопичувати знання та адаптуватися до змін.

Важливим доповненням є еволюційний підхід до розвитку підприємства. Сучасні дослідження моделей зростання малого бізнесу демонструють, що поряд зі стадійними моделями використовуються ресурсний, навчальний, управлінський, еволюційний та моделі сталого розвитку [3]. Це дає підстави відмовитися від трактування розвитку МСП як виключно лінійного переходу від однієї фази до іншої. Траєкторія підприємства може змінюватися залежно від його ресурсної бази, стратегії, галузі, темпів зростання та зовнішніх умов.

Багатофакторний підхід дозволяє поєднати внутрішні та зовнішні детермінанти розвитку. Узагальнення емпіричних досліджень зростання фірм дає змогу виділити три основні групи чинників: характеристики підприємця, внутрішні характеристики фірми та фактори зовнішнього середовища [4]. Така

класифікація є особливо важливою для аналізу МСП, оскільки однакові зовнішні умови можуть зумовлювати різні результати залежно від ресурсів, компетентностей та стратегічних рішень конкретного підприємства.

Окремого значення набуває концепція здібностей, що забезпечують зростання малого підприємства. Дослідження молодих технологічних фірм свідчить про важливість навчальних, абсорбційних, адаптивних, мережевих, інноваційних та індивідуальних здібностей. При цьому значущість окремої здібності змінюється залежно від етапу та характеру процесу розвитку підприємства [5]. Такий підхід дозволяє пов'язати внутрішні характеристики підприємства з його здатністю проходити критичні переходи та реагувати на зміни середовища.

Таким чином, сучасне трактування розвитку МСП доцільно будувати на поєднанні декількох взаємодоповнюючих підходів. Інноваційно-підприємницький підхід пояснює джерела змін і пошуку нових можливостей; ресурсно-компетентнісний — роль ресурсів, знань та організаційних здібностей; еволюційний — нелінійність і різноманітність траєкторій розвитку; багатофакторний — взаємодію внутрішніх і зовнішніх детермінант. Така інтегрована рамка є релевантною для дослідження сталого розвитку МСП, оскільки дозволяє враховувати не лише економічне зростання, а й здатність підприємств адаптуватися, інноваційно розвиватися та формувати довгострокову стійкість.

Отже, розвиток малого та середнього підприємництва слід розглядати як динамічний і багатовимірний процес, результати якого формуються під впливом взаємодії підприємницьких ініціатив, ресурсів, компетентностей, організаційних здібностей та зовнішнього середовища. Інтеграція зазначених підходів створює теоретичну основу для подальшого емпіричного дослідження чинників сталого розвитку МСП та розроблення відповідних механізмів їх підтримки.

Інформаційні джерела:

1. Hafiz N., Latiff A. S. A., Islam M. A., Saif A. N. M., Wahab S. A. Towards the Underlying Theories of Small Firm Growth: A Literature Review. FIIB Business Review. 2022. Vol. 11, No. 1. P. 36–51. DOI: 10.1177/23197145211049627.

2. Zhang J., Chen Y., Li Q., Li Y. A Review of Dynamic Capabilities Evolution—Based on Organisational Routines, Entrepreneurship and Improvisational Capabilities Perspectives. Journal of Business Research. 2023. Vol. 168. Art. 114214. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114214.

3. Wach K. A Typology of Small Business Growth Modelling: A Critical Literature Review. Entrepreneurial Business and Economics Review. 2020. Vol. 8, No. 1. P. 159–184. DOI: 10.15678/EBER.2020.080109.

4. Vaz R. Firm Growth: A Review of the Empirical Literature. Revista Galega de Economía. 2021. Vol. 30, No. 2. P. 1–20. DOI: 10.15304/rge.30.2.7190.

5. Atzmon M. B., Vanderstraeten J., Albers S. Small-firm growth-enabling capabilities: A framework for young technology-based firms. Technovation. 2022. Vol. 117. Art. 102542. DOI: 10.1016/j.technovation.2022.102542.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Лендел М.М., здоб. ступ. PhD
Мукачівський державний університет

Післявоєнне відновлення України потребує масштабних ресурсів: за оцінкою RDNA5, потреби у відновленні й відбудові становлять 587,7 млрд дол. США на десятирічний період, а прямі збитки на кінець 2025 р. сягнули 195,1 млрд дол. США [5]. Одночасно відновлення має спиратися на приватний сектор, який змушений діяти в умовах високої невизначеності, ризиків безпеки та ресурсних обмежень. Класичні концепції стратегічного менеджменту створювалися для відносно стабільного середовища, тому постає питання щодо меж їх застосування.

Підхід стратегічного планування, закладений І. Ансоффом, розглядає стратегію як засіб подолання розриву між поточним і бажаним станом підприємства та пропонує матрицю напрямів зростання «продукт – ринок»: проникнення, розвиток ринку, розвиток продукту й диверсифікацію [1].

У сучасних дослідженнях наголошується, що в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища цей інструментарій вимагає адаптації через поєднання із сценарним аналізом та швидкою оцінкою ризиків [1]. Він зручний для структурування стратегічних альтернатив, однак передбачає достатню прогнозованість середовища, що в умовах відновлення виконується лише частково.

Підхід конкурентного позиціонування М. Портера пов’язує стратегію з аналізом структури галузі та вибором одного з типів конкурентної переваги: лідерства у витратах, диференціації або фокусування [2]. Новітні розвідки підтверджують, що реалізація цих стратегій у критичних умовах вимагає підкріплення технологічними та ринковими інноваціями [2]. Після війни структура багатьох ринків суттєво змінюється: руйнуються виробничі потужності, змінюється склад конкурентів, відкриваються нові ніші та ринки в межах європейської інтеграції. Тому галузевий аналіз має проводитися регулярно, а не одноразово.

Концепція динамічних здатностей розглядає конкурентну перевагу як результат уміння інтегрувати, формувати та реконфігурувати внутрішні й зовнішні компетенції відповідно до змін середовища [3]. Її логічно доповнює концепція стратегічної стійкості, що наголошує на безперервній адаптації бізнес-моделі без очікування кризи та збереженні здатності поглинати зовнішні шоки [4]. Саме ці підходы найбільше відповідають практиці українського бізнесу, якому доводиться швидко перебудовувати процеси, ланцюги постачання та ринки збуту.

Специфіка формування стратегій у повоєнний період зумовлена низкою чинників: втратою й руйнуванням активів та інфраструктури, дефіцитом кадрів, залежністю від зовнішнього фінансування, безпековими ризиками, а також орієнтацією на підхід «відбудувати краще, ніж було» (build back better) [5],

стандарти сталого розвитку та вимоги європейського ринку. Це зумовлює необхідність не відкидати класичні підходи, а поєднувати їх з урахуванням контексту (табл. 1).

Таблиця 1 – **Теоретичні підходи до формування стратегій та їх адаптація до умов відновлення**

Підхід	Стратегічний акцент	Адаптація до умов відновлення
Планування (І. Ансофф) [1]	Розрив між поточним і бажаним станом; напрями зростання	Сценарне планування замість єдиного прогнозу
Позиціонування (М. Портер) [2]	Структура галузі, конкурентна перевага	Регулярне оновлення аналізу галузі та ринкових ніш
Динамічні здатності (Д. Тіс) [3]	Перебудова компетенцій і ресурсів	Швидке перепрофілювання, освоєння нових ринків
Стратегічна стійкість (моделі стійкості бізнес-моделей) [4]	Безперервна адаптація бізнес-моделі	Резервування ресурсів, диверсифікація ланцюгів постачання
Сталий розвиток (build back better) [5]	Узгодження економічних, екологічних і соціальних цілей	ESG-орієнтири, відповідність стандартам ЄС, зелене фінансування

На основі зіставлення підходів доцільно виокремити три етапи формування стратегії бізнесу. На етапі стабілізації пріоритетом є збереження операційної діяльності та ліквідності, тож домінує логіка стратегічної стійкості. На етапі відновлення, коли відбудовуються активи, ланцюги постачання й ринки, ключовими стають стратегічне планування та конкурентне позиціонування. На етапі трансформації й розвитку основою є динамічні здатності та орієнтація на сталий розвиток, що забезпечують інноваційність, вихід на європейські ринки та довгострокову конкурентоспроможність.

Отже, теоретичною основою формування стратегій розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення має стати не окремий підхід, а їх інтегрована комбінація, яка змінюється відповідно до етапу відновлення. Перспективою подальших досліджень є емпірична перевірка запропонованої етапності та розроблення інструментів стратегічного вибору для підприємств різних галузей і розмірів.

Інформаційні джерела:

1. Puyt R., Antoniou A. Mapping the Influence of Ansoff's Corporate Strategy in Turbulent Environments. *Journal of Strategic Management Studies*. 2024. Vol. 16, No. 2. P. 112–128.

2. Rambe P., Khaola P. Porter’s Strategies and Firm Competitiveness: The Mediating Role of Market and Technological Innovation. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. 2024. Vol. 13, No. 2. P. 401–409.

3. Teece D. J. *Dynamic Capabilities and Related Paradigms*. Cambridge: Cambridge University Press, 2025. 82 p.

4. Haberland M., Riese C. R. Development of a Business Model Resilience Framework for Managers and Strategic Decision-makers. *Schmalenbach Journal of Business Research*. 2022. Vol. 74, No. 4. P. 575–601.

5. Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), February 2022 – December 2025. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations, 2026. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ЧИННИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Луценко О.А., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет
Луценко А.С., здоб ВО
Харківський національний університет радіоелектроніки

Сталий розвиток економіки передбачає узгодження економічних, соціальних та екологічних пріоритетів із забезпеченням прав людини й можливостей для розвитку майбутніх поколінь. Міжнародною основою цього процесу є Порядок денний ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року, що охоплює 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) та передбачає комплексне розв’язання глобальних проблем [1].

За сучасних умов особливого значення набуває людський капітал як стратегічний ресурс економічного зростання, інноваційного розвитку та суспільної стійкості. Знання, професійні компетентності, цифрова грамотність і здатність до навчання впродовж життя визначають можливості адаптації економіки до технологічних змін і кризових явищ. Для України актуальність цих питань посилюється внаслідок повномасштабної війни, втрат людського потенціалу, вимушеного переміщення населення та трансформації ринку праці. Тому відновлення економіки має охоплювати не лише реконструкцію інфраструктури, а й розвиток людського капіталу, забезпечення доступності освіти, гідної праці та соціального захисту.

В Україні інституційною основою реалізації ЦСР є Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», який визначає їх орієнтирами для розроблення державних програмних документів і нормативно-правових актів [2]. Водночас ефективність реалізації відповідних цілей залежить не лише від нормативного закріплення пріоритетів, а й від належного фінансування, координації державних інституцій, участі громадянського суспільства та систематичного моніторингу результатів. Національний добровільний огляд України щодо досягнення ЦСР також

засвідчив важливість комплексного підходу до оцінювання прогресу та визначення подальших напрямів розвитку [3].

Одним із ключових механізмів сталого розвитку є формування й відтворення людського капіталу. Він охоплює знання, професійні навички, досвід, здоров'я та інші характеристики людини, що сприяють її продуктивній діяльності й суспільному добробуту. Інвестиції в людський капітал створюють передумови для підвищення продуктивності праці, технологічної модернізації та інноваційності економіки. В умовах відновлення України пріоритетними є доступ до якісної освіти, професійне навчання та перекваліфікація, підтримка зайнятості, а також усунення бар'єрів для професійної реалізації молоді, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і людей з інвалідністю.

Важливим напрямом розвитку людського капіталу є формування професійних компетентностей, що відповідають сучасним потребам ринку праці. До них належать цифрова та інформаційна грамотність, аналітичне й критичне мислення, здатність працювати з даними, комунікаційні навички, командна взаємодія, екологічна грамотність та етична відповідальність. Для фахівців економічного профілю особливо важливими є вміння використовувати цифрові інструменти управління, оцінювати соціальні й екологічні наслідки господарських рішень та застосовувати принципи прозорості й підзвітності.

За підходом ЮНЕСКО, освіта для сталого розвитку спрямована на формування знань, навичок, цінностей і моделей поведінки, необхідних для відповідального ставлення до суспільства та довкілля [4]. Практична реалізація цього підходу передбачає оновлення освітніх програм, посилення міждисциплінарної підготовки, упровадження практикоорієнтованого навчання та розширення співпраці закладів освіти з роботодавцями, органами влади й громадськими організаціями. Важливим є також розвиток навчання впродовж життя, що дає змогу працівникам адаптуватися до технологічних змін і нових вимог професійної діяльності.

Наступним чинником сталого розвитку є соціальна відповідальність держави, бізнесу та інших суспільних інституцій. На рівні держави вона передбачає гарантування прав людини, рівного доступу до освіти й соціальних послуг, належного соціального захисту та прозорості управління. На рівні підприємств — дотримання трудових прав, створення безпечних умов праці, недискримінацію, відповідальне використання природних ресурсів і врахування інтересів зацікавлених сторін. Соціальна відповідальність не повинна обмежуватися благодійністю, а має інтегруватися в корпоративне управління, кадрову політику та виробничі процеси.

Правове забезпечення сталого розвитку створює умови для реалізації соціальних гарантій, захисту довкілля та підзвітності суб'єктів господарювання. Водночас результативність правового регулювання залежить від узгодженості нормативних вимог, спроможності інституцій забезпечувати їх виконання та дієвості механізмів контролю. У контексті європейської інтеграції України особливого значення набуває наближення національних практик до європейських принципів захисту прав людини, інклюзивності, екологічної відповідальності та належного врядування.

Узагальнення міжнародних підходів і національних викликів дає підстави запропонувати комплексний механізм забезпечення сталого розвитку економіки України, що передбачає взаємодію чотирьох складових: освітньо-компетентнісної, соціально-інклюзивної, правово-інституційної та екологічно відповідальної. Його реалізація передбачає розвиток професійних і цифрових навичок, розширення можливостей гідної праці, забезпечення прав людини та інтеграцію екологічних критеріїв у господарські рішення.

Важливим напрямом реалізації запропонованого механізму є розвиток партнерства між закладами освіти, бізнесом, органами державної влади та територіальними громадами. Міжнародний досвід засвідчує доцільність поєднання професійної підготовки з практичними потребами ринку праці, упровадження програм перекваліфікації та створення умов для постійного оновлення компетентностей працівників. Для України перспективним є розширення дуальної освіти, розвиток короткострокових програм професійного навчання, підтримка підприємницьких ініціатив і залучення роботодавців до формування освітніх програм. Водночас реалізація таких заходів має супроводжуватися дотриманням принципів соціальної справедливості, рівності можливостей і екологічної відповідальності. Це сприятиме узгодженню потреб економіки з можливостями професійної реалізації населення, підвищенню адаптивності робочої сили та формуванню передумов для інклюзивного й довгострокового економічного зростання.

Для оцінювання результативності цього механізму доцільно застосовувати систему показників, що характеризують охоплення населення професійним навчанням, відповідність компетентностей вимогам роботодавців, доступність освіти й соціальних послуг, якість зайнятості, дотримання трудових та екологічних вимог і поширення практик соціальної відповідальності. Використання таких індикаторів сприятиме переходу від декларативного визначення цілей до оцінювання конкретних результатів і вдосконалення державної політики.

Сталий розвиток економіки України потребує системного поєднання соціальних, екологічних, правових та освітніх інструментів. Людський капітал, професійні компетентності й соціальна відповідальність є взаємопов’язаними чинниками економічної модернізації, суспільної стійкості та підвищення якості життя населення. Науково-практична пропозиція полягає у формуванні комплексного механізму сталого розвитку на основі інтеграції освітньо-компетентнісних, соціально-інклюзивних, правово-інституційних та екологічно відповідальних складових із використанням вимірюваних показників результативності. Реалізація цього підходу сприятиме відновленню людського потенціалу, підвищенню конкурентоспроможності економіки та поглибленню європейської інтеграції України.

Інформаційні джерела:

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development : Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. A/RES/70/1. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda (дата звернення: 13.10.2026).

2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (дата звернення: 13.10.2026).

3. Sustainable Development Goals Voluntary National Review: Ukraine. United Nations in Ukraine, 2021. URL: https://ukraine.un.org/en/151096-sustainable-development-goals-voluntary-national-review-ukraine (дата звернення: 13.10.2026).

4. Education for Sustainable Development. UNESCO. URL: https://www.unesco.org/en/sustainable-development/education (дата звернення: 13.10.2026).

5. The Sustainable Development Goals Report 2025. New York : United Nations, 2025. URL: https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/ (дата звернення: 13.10.2026).

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Нехай В.В., д-р екон. наук, проф.
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного

Сучасне підприємництво функціонує в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, посилення глобальної конкуренції, трансформації міжнародних ланцюгів створення вартості та зростання вимог до екологічної й соціальної відповідальності бізнесу. За таких умов забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур у сфері зовнішньоекономічної діяльності набуває особливого значення, оскільки саме здатність підприємства одночасно підтримувати економічну результативність, адаптуватися до зовнішніх змін та враховувати соціально-екологічні вимоги визначає його довгострокові перспективи на міжнародних ринках.

Сталий розвиток підприємництва доцільно розглядати як процес забезпечення довгострокової економічної життєздатності підприємства за умови збалансування економічних, соціальних та екологічних інтересів. У сфері ЗЕД ця концепція набуває додаткового змісту, оскільки підприємство має враховувати не лише внутрішні ресурси та управлінські можливості, а й особливості міжнародного конкурентного середовища, регуляторні вимоги країн-партнерів, валютні та логістичні ризики, зміни споживчої поведінки, технологічні тенденції та вимоги міжнародних стандартів.

Одним із ключових чинників сталого розвитку підприємництва є формування стійкої моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю. Така модель має ґрунтуватися на системному поєднанні стратегічного планування, управління ризиками, цифровізації бізнес-процесів, розвитку інноваційного потенціалу та диверсифікації міжнародних ринків. Важливе значення має також підвищення адаптивності підприємства, що передбачає здатність оперативно змінювати структуру експорту та імпорту, логістичні маршрути, канали збуту й партнерські зв'язки залежно від трансформації зовнішнього середовища [1-3].

Особливої уваги потребує диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності. Надмірна концентрація експорту на окремих країнах, регіонах або товарних групах підвищує залежність підприємства від політичних, економічних, валютних та логістичних ризиків. Розширення географії міжнародної діяльності та формування портфеля взаємодоповнюючих ринків дозволяють зменшити негативний вплив окремих зовнішніх шоків і створюють передумови для стабільнішого розвитку підприємства.

Важливим напрямом забезпечення сталості є цифрова трансформація ЗЕД. Використання цифрових платформ, систем управління взаємовідносинами з клієнтами, електронного документообігу, аналітичних систем та інструментів прогнозування сприяє підвищенню прозорості й оперативності управлінських рішень. Цифровізація також створює можливості для пошуку нових міжнародних партнерів, виходу на нові ринки та розвитку електронної комерції.

Складовою сталого розвитку є екологізація зовнішньоекономічної діяльності. Для підприємств, орієнтованих на міжнародні ринки, актуальним стає зменшення ресурсомісткості виробництва, скорочення відходів, оптимізація транспортних операцій, використання енергоефективних технологій та впровадження принципів циркулярної економіки. Відповідність екологічним вимогам міжнародних партнерів може одночасно виступати фактором ризику та джерелом конкурентних переваг, стимулюючи підприємства до технологічної модернізації.

Не менш важливою є соціальна складова сталого розвитку. Вона передбачає забезпечення належних умов праці, розвиток людського капіталу, підвищення професійної компетентності працівників, дотримання принципів ділової етики та соціальної відповідальності. Для підприємств, що здійснюють ЗЕД, розвиток людського капіталу має особливе значення, оскільки ефективність міжнародних операцій значною мірою залежить від компетентності персоналу у сфері міжнародного менеджменту, маркетингу, логістики, митного та валютного регулювання, цифрових технологій і міжкультурної комунікації.

Для українського підприємництва проблема сталого розвитку у сфері ЗЕД набуває особливої актуальності. Підприємства функціонують в умовах значних безпекових, логістичних, фінансових та інфраструктурних обмежень, що зумовлює необхідність формування більш гнучких моделей міжнародної діяльності [2-4]. Перспективним напрямом є поглиблення інтеграції українського бізнесу до європейських та глобальних ланцюгів створення вартості, підвищення якості продукції, технологічне оновлення виробництва, розвиток переробних виробництв та збільшення частки продукції з високою доданою вартістю в структурі експорту [3,5].

Таким чином, досліджено особливості забезпечення сталого розвитку підприємництва у сфері зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобальної нестабільності, посилення конкурентної боротьби та трансформації міжнародних ринків. Обґрунтовано необхідність інтеграції економічних, екологічних і соціальних принципів у систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Визначено основні напрями формування стійкого потенціалу підприємницьких структур та окреслено інструменти його реалізації.

Отже, сталий розвиток підприємництва у сфері зовнішньоекономічної діяльності передбачає комплексне поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної орієнтації. Його забезпечення потребує переходу від ситуативного реагування на зміни зовнішнього середовища до стратегічного управління стійкістю підприємства. Основними напрямами такого переходу є диверсифікація міжнародних ринків і партнерів, цифровізація ЗЕД, управління ризиками, розвиток інновацій, екологізація виробничих і логістичних процесів, формування людського капіталу та інтеграція до міжнародних ланцюгів створення вартості. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур та забезпечення їх довгострокової економічної стійкості.

Інформаційні джерела:

1. Нехай В. В. Удосконалення контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 110–116

2. Нехай Вікторія. Детермінанти контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності. *Економічний дискурс*. 2025. Випуск 3. С. 226-234

3. Нехай В.В. Антикризове управління як чинник розвитку потенціалу підприємств у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки).* Мелітополь, том 1, №50. 2025. С. 57-63

4. Нехай В.В. Антикризове управління при зовнішньоекономічній діяльності в умовах змін. Гобалізація ризиків. *Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. «Форсайт розбудови України. Стратегічні імпульси сталого розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу та публічному управлінні» (30 травня 2025 року, Запоріжжя). Запоріжжя, 2025. С. 172-175*

5. Нехай Вікторія. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: нові можливості. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 листопада 2023 року)*. Київ : ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ. 2023. С. 345-348

СИСТЕМА НАССР ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Одарченко Д.М., д-р техн. наук, проф.
Сподар К.В., канд. техн. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Сталий розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу передбачає пошук балансу між економічною результативністю, безпечністю послуг, відповідальним використанням ресурсів та задоволенням потреб споживачів. Для підприємств, діяльність яких пов’язана з виробництвом, зберіганням, реалізацією та споживанням харчових продуктів, особливого значення набуває забезпечення їх безпечності. У цьому контексті система аналізу небезпечних факторів і контролю у критичних точках (НАССР) може розглядатися не лише

як інструмент управління ризиками харчової безпеки, а і як складова системного управління сталим розвитком підприємства.

Актуальність такого підходу зумовлена тим, що сучасне підприємство ресторанного господарства одночасно вирішує декілька взаємопов'язаних завдань: забезпечує безпечність харчових продуктів, контролює якість сировини, організовує належні умови її зберігання та оброблення, управляє виробничими процесами, мінімізує втрати та формує довіру споживачів. Отже, система управління безпечністю поступово виходить за межі суто санітарно-гігієнічної проблематики та набуває управлінського значення.

Відповідно до чинного законодавства України оператори ринку харчових продуктів повинні розробляти, запроваджувати та постійно застосовувати процедури, засновані на принципах системи аналізу небезпечних факторів і контролю у критичних точках, а також забезпечувати належну підготовку відповідальних працівників [1]. Такий підхід узгоджується з міжнародними принципами Codex Alimentarius, відповідно до яких HACCP ґрунтується на превентивному управлінні небезпечними факторами, їх ідентифікації, визначенні критичних контрольних точок, встановленні критичних меж, моніторингу, коригувальних діях, верифікації та документуванні [2].

Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу значення HACCP полягає насамперед у можливості здійснювати контроль не кінцевого результату, а послідовності технологічних операцій, на яких можуть виникати біологічні, хімічні або фізичні небезпечні фактори. Така превентивна спрямованість формує системний підхід до управління виробничими процесами: від приймання сировини та її зберігання до підготовки, теплового оброблення, реалізації та обслуговування споживача.

Водночас окремі механізми HACCP можуть створювати передумови для досягнення цілей сталого розвитку. Насамперед це стосується раціонального використання сировини, запобігання втратам, контролю технологічних процесів і підвищення відповідальності персоналу. Систематичний контроль умов зберігання та параметрів технологічних операцій дозволяє своєчасно виявляти відхилення та запобігати ситуаціям, за яких сировина або готові страви стають непридатними до використання. Дисциплінований контроль технологічних процесів, умов зберігання, термінів придатності, температурних режимів та простежуваності продукції створює інформаційну й організаційну основу для виявлення причин втрат та їх попередження.

Основні напрями, через які система HACCP може сприяти сталому розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу, наведено в табл. 1.

Таким чином, найбільш очевидний зв'язок HACCP зі сталим розвитком простежується через економічну та екологічну складові. З економічної точки зору запобігання небезпечним відхиленням дозволяє зменшувати ризики списання сировини, повернення продукції, претензій споживачів та інших втрат. З екологічної – більш контрольоване використання сировини та зниження обсягів непродуктивних відходів можуть сприяти раціональнішому використанню ресурсів.

Таблиця 1 – **Взаємозв'язок системи HACCP та складових сталого розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу**

Елемент HACCP	Управлінський ефект	Внесок у сталий розвиток
Аналіз небезпечних факторів	Виявлення ризиків на окремих етапах процесу	Запобігання втратам та небезпечній продукції
Контроль критичних точок	Своєчасне виявлення відхилень	Зменшення ризику списання продукції
Контроль температурних режимів	Оптимізація умов зберігання та оброблення	Раціональне використання сировини
Документування та моніторинг	Накопичення інформації про процеси	Виявлення причин втрат та можливостей для оптимізації
Коригувальні дії	Оперативне усунення причин відхилень	Запобігання повторним втратам
Навчання персоналу	Підвищення компетентності працівників	Формування культури безпечності та відповідального споживання ресурсів

Не менш важливою є соціальна складова. Безпечність харчових продуктів безпосередньо пов'язана із захистом здоров'я споживачів, а належна підготовка працівників – із формуванням культури безпечності на підприємстві. Codex Alimentarius наголошує, що ефективне функціонування HACCP потребує залучення керівництва та персоналу, а також відповідних знань і навичок працівників [2]. Отже, навчання персоналу в системі HACCP має значення не тільки для дотримання технологічних процедур, а й для формування внутрішньої культури відповідального управління.

Перспективним є інтегрування HACCP з іншими напрямами сталого управління підприємством. Зокрема, дані, отримані під час контролю технологічних процесів, можуть використовуватися для аналізу причин списання продуктів, оцінювання ефективності закупівель, контролю запасів та планування виробництва. У результаті система безпечності може стати джерелом управлінської інформації, яка використовується для прийняття рішень щодо підвищення ресурсоефективності підприємства.

Важливість такого підходу посилюється сучасними тенденціями розвитку ресторанного бізнесу. Наукові дослідження наголошують на необхідності поєднання скорочення харчових відходів із підходами циркулярної економіки та підвищенням ресурсоефективності підприємств ресторанного й кейтерингового секторів [3]. У цьому контексті HACCP може розглядатися як один із базових елементів ширшої системи управління, що поєднує безпечність продукції, контроль процесів та відповідальне використання ресурсів. Її превентивний характер, орієнтація на контроль процесів, документування,

простежуваність та підготовку персоналу створюють передумови для підвищення операційної надійності підприємства.

Таким чином, сталий розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу доцільно розглядати не лише через екологічні заходи або економію ресурсів, а як комплексний процес, у якому безпечність харчових продуктів є необхідною складовою відповідального функціонування підприємства.

Інформаційні джерела:

1. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. *База даних «Законодавство України»* / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/771/97-вр (дата звернення: 21.09.2026).

2. FAO, WHO. *General Principles of Food Hygiene. CXC 1-1969*. Rome : FAO and WHO, 2022. URL: https://www.fao.org/4/w6419e/w6419e03.htm (дата звернення: 21.09.2026).

3. From plate to palate: Sustainable solutions for upcycling food waste in restaurants and catering. *Trends in Food Science & Technology*. 2024. Vol. 152. Art. 104687. URL: https://doi.org/10.1016/j.tifs.2024.104687.

ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ПОСЛУГ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Одарченко Д.М., д-р техн. наук, проф.
Карбівнича Т.В., канд. техн. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Сучасні умови функціонування підприємств сфери послуг характеризуються динамічними змінами потреб та очікувань споживачів, розвитком цифрових технологій, посиленням конкуренції та зростанням уваги до соціальних і екологічних аспектів господарської діяльності. За таких умов здатність підприємства забезпечувати довгострокову стабільність залежить не лише від ефективності використання ресурсів та фінансових результатів, а й від його спроможності створювати цінність для споживача. Відповідно, орієнтація на споживчу цінність може розглядатися як один із практичних механізмів забезпечення сталого розвитку підприємства.

Актуальність цього підходу посилюється трансформацією моделей споживання. Сучасний споживач оцінює не тільки кінцевий результат отримання послуги, а й умови її придбання, зручність взаємодії, витрати часу та зусиль, доступність інформації, рівень персоналізації та загальний досвід взаємодії з підприємством. Одночасно зростає значення відповідального споживання, ресурсоефективності та достовірного інформування про екологічні й соціальні характеристики пропозиції. Такі тенденції відповідають сучасним орієнтирам сталого розвитку, які передбачають поєднання економічного зростання, соціальної інклюзії та екологічної відповідальності.

Споживчу цінність послуги доцільно розглядати як сприйняте споживачем співвідношення сукупності вигод, отриманих у результаті придбання та використання послуги, і витрат, пов'язаних з її отриманням. При цьому витрати не обмежуються грошовою ціною. До них можуть належати витрати часу, фізичні та психологічні зусилля, складність пошуку інформації, очікування, необхідність переміщення та інші незручності [1].

Специфіка послуг зумовлює особливе значення процесу взаємодії споживача з підприємством. На відміну від матеріального товару, результат послуги часто формується безпосередньо під час обслуговування, тому його оцінювання залежить не лише від функціонального результату, а й від досвіду його отримання. Відповідно, споживча цінність формується під впливом комплексу характеристик послуги, серед яких доцільно виокремити якість, функціональну корисність, зручність, доступність, інформаційне забезпечення, економію часу, емоційні та соціальні вигоди [2].

Важливою особливістю споживчої цінності є її суб'єктивний характер. Одна й та сама послуга може мати різну цінність для різних споживачів залежно від їхніх потреб, очікувань, фінансових можливостей, попереднього досвіду та ситуації споживання. Тому формування цінності не може ґрунтуватися лише на об'єктивних характеристиках послуги. Підприємству необхідно враховувати те, як ці характеристики сприймаються конкретним споживачем.

З огляду на це запропоновано розглядати формування споживчої цінності як послідовний процес, у якому вихідною передумовою є потреби та очікування споживача, а кінцевим результатом – створення передумов для сталого розвитку підприємства (рис. 1).

Запропонована модель дає змогу простежити, як орієнтація на потреби споживача через формування характеристик послуги та співвідношення отриманих вигод і витрат формує сприйняту споживчу цінність. Її підвищення створює передумови для задоволеності, повторного звернення та стабільності попиту.

Зв'язок споживчої цінності зі сталим розвитком доцільно розглядати за трьома основними вимірами: економічним, соціальним та екологічним.

Економічний вимір пов'язаний із формуванням стабільного попиту та довгострокових відносин зі споживачами. Задоволеність і повторне звернення сприяють збереженню клієнтської бази, стабілізації доходів та зменшенню залежності підприємства від постійного залучення нових споживачів.

Соціальний вимір проявляється у відповідності послуг потребам різних груп споживачів та створенні сприятливих умов їх отримання. Такий підхід передбачає врахування доступності послуг, комфорту взаємодії та можливості зменшити часові й фізичні зусилля споживача.

Екологічний вимір пов'язаний із раціональним використанням ресурсів та впровадженням принципів відповідального споживання у процес створення і надання послуг. Екологічна складова може формувати додаткову цінність для споживача, якщо відповідні практики є реальними, а інформація про них – достовірною та зрозумілою. Це дає споживачеві можливість оцінити пропозицію та приймати обґрунтовані рішення.

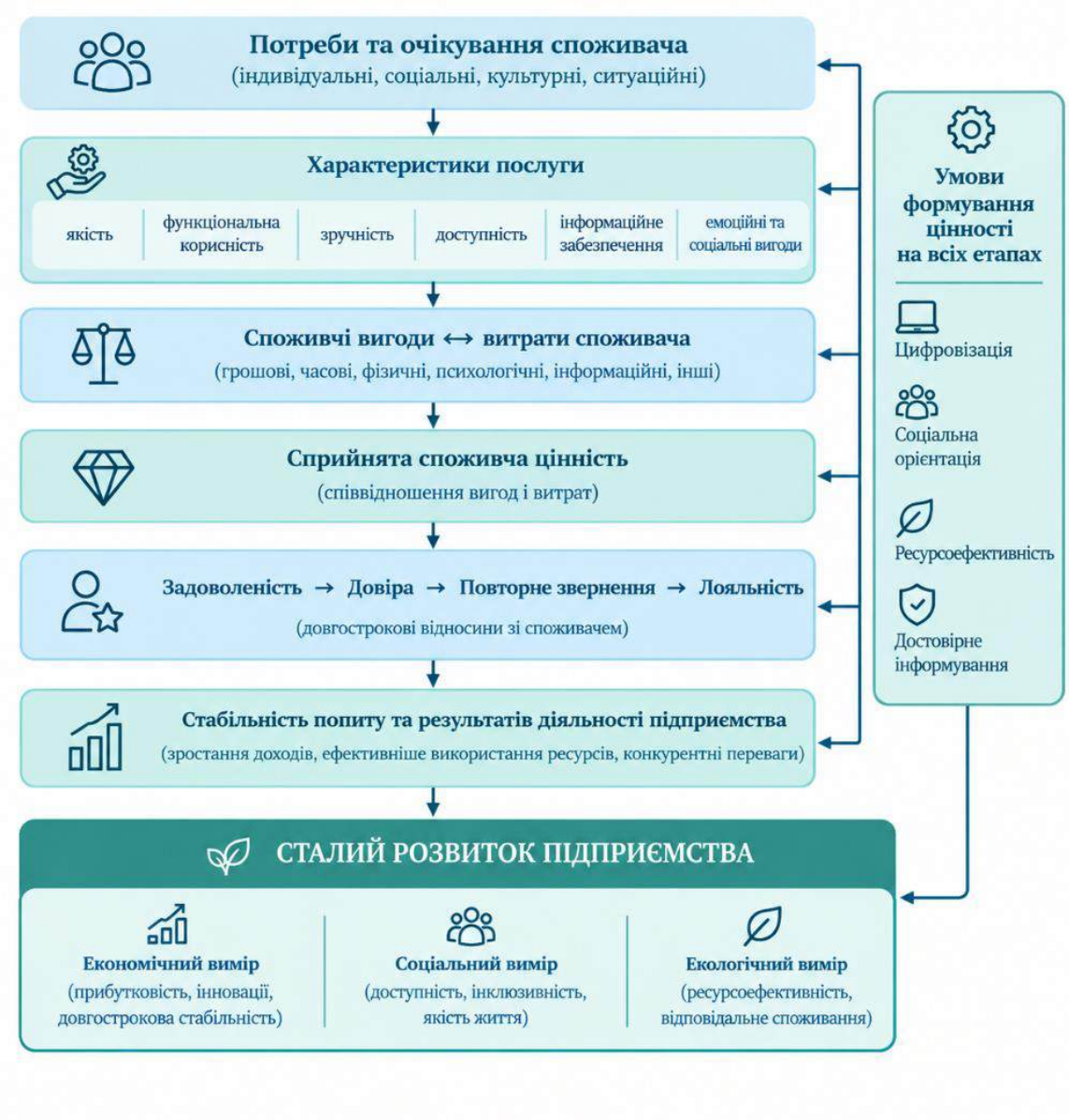

Рис. 1. Механізм формування споживчої цінності послуг як передумова сталого розвитку підприємства

Джерело: *розроблено авторами із використанням ChatGPT (OpenAI)*

Таким чином, формування споживчої цінності не слід ототожнювати лише з підвищенням якості або розширенням набору послуг. Важливими є також зменшення необґрунтованих витрат споживача, підвищення зручності та прозорості взаємодії з підприємством.

Важливою складовою цього процесу є зворотний зв'язок зі споживачами, який дає змогу визначати значущі для них характеристики послуги та своєчасно коригувати пропозицію. Це забезпечує постійне узгодження послуги зі змінюваними потребами споживачів.

Європейська орієнтація на сталий розвиток та відповідальне споживання підвищує значення достовірної та прозорої інформації про характеристики пропозиції. Для споживача це створює можливість краще оцінювати її цінність та приймати обґрунтовані рішення, а для підприємства – формувати довіру як основу довгострокової взаємодії.

Отже, споживчу цінність доцільно розглядати ширше, ніж сукупність функціональних характеристик послуги. Вона охоплює весь досвід взаємодії споживача з підприємством і визначається співвідношенням отриманих вигод та сукупних витрат. Управління споживчою цінністю може виступати практичним механізмом поєднання економічних інтересів підприємства із соціальними та екологічними орієнтирами сталого розвитку.

Формування споживчої цінності послуг є передумовою сталого розвитку підприємства, оскільки поєднує орієнтацію на потреби споживача з довгостроковими результатами діяльності. Її підвищення створює передумови для задоволеності, повторного звернення та стабільності попиту, а врахування соціальних, екологічних і ресурсоефективних аспектів розширює внесок підприємства у сталий розвиток. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення системи показників оцінювання споживчої цінності послуг та визначення її впливу на економічні, соціальні й екологічні результати діяльності підприємств.

Інформаційні джерела:

1. Балацька Н. Цінність ресторанної послуги як ключова детермінанта розвитку підприємства. *Економічний дискурс*. 2019. 1(4). С. 38–48. https://doi.org/10.36742/2410-0919-2019-4-4.

2. Йохна В., Любка В., Стадник В. Чинники якості в управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-107

БІЗНЕС-ПЛАН ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ СІМЕЙНОГО ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ТВАРИННИЦЬКОЇ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

Петров В.М., канд. екон. наук, доц.
Плітченко Ю.І., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Належним чином сформований бізнес-план дає змогу комплексно оцінити перспективи функціонування сімейного фермерського господарства, обґрунтувати потребу в матеріальних і фінансових ресурсах, визначити очікувані економічні результати та встановити ключові фактори, здатні впливати на успішність реалізації інвестиційного проєкту. Його практичне значення полягає не лише у визначенні прогнозованих фінансових показників, а й у створенні цілісної основи для прийняття управлінських рішень щодо започаткування, фінансування та подальшого розвитку фермерського господарства [1-3].

Під час опрацювання загальних аспектів бізнес-плану інвестиційного проєкту необхідно насамперед розкрити його загальну мету та конкретизувати

основні завдання, виконання яких необхідне для досягнення запланованих результатів. Важливе місце має посідати характеристика складу сім'ї, яка братиме участь у реалізації проєкту, із визначенням функцій, повноважень і зон відповідальності кожного її члена. Доцільно також охарактеризувати рівень професійної освіти, практичний досвід і наявні навички членів сім'ї, а також оцінити їхні можливості щодо забезпечення проєкту необхідними трудовими, матеріальними, фінансовими та іншими ресурсами. Водночас ефективність спільної діяльності значною мірою залежить від того, наскільки чітко всі члени сім'ї усвідомлюють спільну мету, розуміють поставлені завдання та погоджують між собою права, обов'язки й відповідальність у межах реалізації проєкту.

Окремим напрямом обґрунтування інвестиційного проєкту сімейного фермерського господарства є визначення його потреб у земельних ресурсах та об'єктах виробничої інфраструктури. Залежно від спеціалізації тваринництва господарства виникає необхідність забезпечення земельними ділянками для вирощування кормових культур, організації випасу та вигулу тварин. Поряд із цим реалізація проєкту може передбачати здійснення капітального будівництва або реконструкції відповідних виробничих об'єктів. У зв'язку з цим до складу витрат необхідно включати кошти на виконання робіт із землеустрою та оформлення земельних відносин, підготовку проєктної документації, отримання дозвільних документів на будівництво, а також проведення необхідних погоджень із природоохоронними, пожежними, енергетичними, архітектурними та іншими компетентними службами й організаціями.

Важливою передумовою успішної реалізації бізнес-плану є належна організація економічних взаємозв'язків між усіма суб'єктами, залученими до інвестиційного проєкту. Первинне значення при цьому мають внутрішні відносини між членами сім'ї та іншими родичами, які можуть виконувати певні функції в його межах. Водночас діяльність сімейного фермерського господарства передбачає взаємодію з широким колом зовнішніх контрагентів та інституцій. До них належать: постачальники матеріальних ресурсів і послуг, покупці та інші споживачі сільськогосподарської продукції, власники земельних ділянок, що використовуються на умовах оренди, кредитори та інші джерела фінансових ресурсів, органи місцевого самоврядування, державні установи та органи управління.

У процесі планування необхідно забезпечити узгодженість інтересів усіх учасників економічних відносин, оскільки порушення договірних, фінансових або організаційних взаємозв'язків може негативно позначитися на реалізації проєкту та підвищити рівень його ризиковості. Формування прозорих і взаємовигідних умов співпраці, чітке визначення прав та обов'язків сторін, а також попереднє узгодження ключових умов взаємодії сприятимуть зменшенню потенційних ризиків.

З огляду на це ще на початковому етапі розроблення бізнес-плану сімейному фермерському господарству доцільно налагодити попередні контакти з основними потенційними учасниками проєкту та, за можливості, закріпити досягнуті домовленості відповідними угодами, договорами або

іншими документами. Такий підхід дозволяє підвищити реалістичність запланованих показників, забезпечити більшу визначеність ресурсного та фінансового забезпечення проєкту й створити сприятливіші передумови для його практичної реалізації.

Бізнес-планування у діяльності сімейного фермерського господарства є важливим інструментом обґрунтування доцільності започаткування або розвитку підприємницької діяльності в аграрному секторі. Бізнес-план у цьому випадку слід розглядати як комплексний документ, що забезпечує систематизоване представлення виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших аспектів функціонування господарства. Його основною метою є формування обґрунтованої моделі реалізації запланованого проєкту, що передбачає визначення необхідних ресурсів, прогнозування обсягів витрат і надходжень та оцінювання можливих ризиків.

Особливе значення під час розроблення бізнес-плану має прогнозування руху грошових коштів. Зіставлення очікуваних доходів із витратами дає можливість оцінити фінансові результати майбутньої діяльності, визначити потребу в інвестиційних ресурсах та встановити потенційну економічну ефективність проєкту. Водночас важливою складовою планування є своєчасне виявлення ризиків, які можуть виникнути в процесі реалізації проєкту, а також розроблення заходів, спрямованих на їх обмеження або мінімізацію.

У контексті інвестиційного проєкту бізнес-план виконує функцію його комерційно-економічного обґрунтування. Зміст і рівень деталізації такого документа мають визначатися з урахуванням специфіки конкретного сімейного фермерського господарства, обраного напряму спеціалізації, передбачуваних масштабів діяльності, особливостей ринкового середовища та джерел фінансування. Незважаючи на можливі відмінності між окремими проєктами, під час підготовки бізнес-плану доцільно дотримуватися загальноприйнятих принципів і послідовності розкриття його основних складових.

Структурно бізнес-план доцільно формувати як сукупність взаємопов’язаних розділів, кожен із яких характеризує окремий напрям реалізації проєкту. Для сімейного фермерського господарства до основних елементів такої структури можуть належати: резюме проєкту, загальна характеристика господарства та його діяльності, дослідження ринкового середовища, виробничо-збутовий план, обґрунтування поточних операційних витрат, визначення потреби в капітальних інвестиціях, екологічна характеристика проєкту, аналіз його соціальних наслідків, фінансово-економічна оцінка, дослідження потенційних ризиків, визначення суспільної значущості проєкту та відповідні додатки [4].

Наведена структура дає можливість розглядати інвестиційний проєкт не лише крізь призму очікуваної фінансової віддачі, а як комплексне господарське рішення, що передбачає одночасне врахування виробничих, ринкових, фінансових, соціальних та екологічних чинників. Відповідно, якісно розроблений бізнес-план створює необхідну інформаційну основу для оцінювання життєздатності проєкту та визначення умов його практичної реалізації.

Інформаційні джерела:

1. Гуторов О.І. Сутність та структура бізнес-плану інвестиційного проєкту аграрного підприємства: теоретико-методичний аспект. *Вісник Харківського національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. Харків, 2020. № 1. С. 200-213.

2. Петров В.М. Бізнес-планування у системі менеджменту підприємства. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. Харків : ДБТУ, 2025. № 2. С. 140-150. https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-2-140.

3. Петров В. Організаційні і методологічні проблеми бізнес-планування в Україні. *Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності:* зб. наук. праць ІІ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Кам'янець-Подільський, 17 квітня 2024 р.). Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2024. С. 293-297.

4. Петров В., Навроцький Я., Мигаль В. Методологія укладання і структура бізнес-плану. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці:* матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 17 жовтня 2024 р.). Київ : ДУІТ, 2024. С. 135-137.

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ В WALMART НА ОСНОВІ АЛГОРИТМІВ РЕГРЕСІЇ ТА АВТОМАТИЗОВАНОЇ МАРШРУТИЗАЦІЇ

Польова Т.В., канд. екон. наук, доц.
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна

Сучасний ринок ритейлу функціонує в умовах високої динаміки споживчого попиту, високого рівня конкуренції та чутливості до економічних коливань. Для ритейл-гіганта Walmart, який володіє масштабною міжнародною мережею гіпермаркетів та розподільчих центрів, ефективне управління ланцюгами постачання є головним чинником збереження ринкового лідерства. Управління товарними позиціями на тисячах локацій вимагає відмови від традиційної моделі підрахунку запасів на користь інтелектуальних систем.

Традиційні підходи до обліку запасів та поповнення складів були нездатні враховувати раптові зміни погоди, локальні свята, економічні стрибки та зміни поведінки покупців, що призводило до виникнення дефіциту товарів на полицях, або заморожування оборотних коштів у надлишкових товарних запасах. Для подолання цього недоліку Walmart інтегрував складні алгоритми регресії та прогнозування безпосередньо в корпоративну систему управління запасами. Одночасно з цим було розроблено та впроваджено автономну систему динамічної маршрутизації транспортних доставок.

Створена система прогнозування базувалася на алгоритмах регресійного аналізу та машинного навчання, які моделюють залежність між обсягом продажів кожної товарної позиції та низкою зовнішніх і внутрішніх факторів. Регресійне моделювання дозволяє системі розкласти загальний попит на базовий тренд, сезонну компоненту, циклічні коливання та випадкові фактори,

розраховуючи ймовірність купівлі конкретного товару в конкретному магазині з точністю до години.

Ключовою особливістю розробленої Walmart моделі є одночасний аналіз чотирьох фундаментальних масивів даних:

1. Дані про продажі з глибокою ретроспективою транзакцій з касових терміналів, що відображають динаміку реалізацій за днями тижня, годинами, а також аналіз міжтоварної комплементарності та замінності продукції.

2. Погодні умови за географічними регіонами через інтеграцію метеорологічних даних. Модель враховує температуру повітря, рівень опадів, аномальні погодні явища, які суттєво змінюють структуру споживання (наприклад, попит на обігрівачі, прохолодні напої, садовий інвентар).

3. Кластер календарних державних, релігійних та місцевих свят, спортивних змагань, шкільних канікул і фестивалів. Модель заздалегідь розраховує сплески попиту на специфічні категорії товарів на рівні окремих районів і міст.

4. Макроекономічні показники, враховуючи рівень інфляції, динаміку реальних доходів населення, рівень зайнятості, зміну індексів споживчих цін та купівельної спроможності у відповідних регіонах.

Автоматизоване об'єднання цих даних у єдиному аналітичному середовищі забезпечує динамічне коригування замовлень. Система формує рекомендації для постачальників і складів, автоматично генеруючи ордери на поповнення запасів ще до того, як полиця магазину почне порожніти.

Інтеграція предиктивних алгоритмів регресії у процес управління запасами дозволила розв'язати завдання по забезпеченню максимальної наявності товару без утворення надлишків на складах. Впровадження системи привело до позитивних зрушень за двома ключовими напрямами. По-перше, компанія зменшила випадки відсутності товарів на полицях на 30%. У ритейлі ситуація з дефіцитом товарних запасів є однією з найгостріших, оскільки відсутність потрібного товару знижує лояльність покупців і стимулює їх переходити до конкурентів. Завдяки точному прогнозуванню локального попиту Walmart забезпечив безперервну наявність критично важливих товарних позицій. По-друге, впровадження моделі дозволило знизити обсяг надлишкових товарних запасів на 25%. Надлишкові запаси зумовлюють заморожування робочого капіталу, збільшують витрати на складську логістику. Оптимізація страхових запасів на чверть вивільнила значні фінансові ресурси та підвищила коефіцієнт оборотності товарних запасів.

Транспортний комплекс Walmart являє собою одну з найпотужніших приватних логістичних мереж, яка щодня здійснює тисячі рейсів між розподільчими центрами та роздрібними магазинами. Для підвищення ефективності транспортування було реалізовано автоматизовану систему маршрутизації доставок. Автоматизована система маршрутизації функціонує на основі алгоритмів оптимізації графів та аналізу дорожньої обстановки в режимі реального часу. Вона враховує обмеження за часом доставки, вантажопідйомність транспорту, витрати пального та пріоритетність поповнення конкретних точок продажів. Впровадження даного модуля дозволило покращити показники, такі як:

1. Скорочення пробігу вантажних автомобілів на 30 млн миль. Зменшення нераціональних пробігів суттєво знизило знос автопарку, навантаження на дорожню інфраструктуру та ризики ДТП.

2. Зменшення споживання пального та скорочення шкідливих викидів вуглекислого газу в атмосферу, що стало кроком у реалізації корпоративної екологічної стратегії сталого розвитку.

3. Точність дотримання інтервалів часу по доставці продукції до магазинів, що дозволило ритмічно організувати викладку товарів та уникнути простоїв персоналу.

Завдяки автоматизованій системі маршрутизації доставок компанія здобула пряму фінансову економію в обсязі понад 55 млн доларів. Таким чином інтеграція алгоритмів регресії та автоматизованого розрахунку маршрутів перетворила управління запасами Walmart на високоточну науково обґрунтовану систему, яка забезпечує мінімізацію витрат та високу якість обслуговування споживачів.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ ЧЕСЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ

Резніченко М.Д., здоб ВО
Шуба М.В., канд. екон. наук, доц.
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

Актуальність теми зумовлена тим, що з 2020 р. світова торгівля перебуває під впливом послідовних шоків – пандемії COVID-19, енергетичної кризи та посилення торговельно-політичного протистояння між провідними економічними блоками. За оцінками Секретаріату СОТ, повна фрагментація світової економіки на два геоекономічні блоки в довгостроковій перспективі може коштувати до 7% світового реального ВВП [1]. У цих умовах зовнішня торгівля дедалі більше стає не лише джерелом ефективності, а й каналом поширення зовнішніх шоків, що актуалізує дослідження резильєнтності національних економік, інтегрованих у глобальні ланцюги вартості.

Резильєнтність економіки доцільно розглядати як здатність системи протистояти зовнішнім шокам, зберігаючи ключові функції, швидко відновлюватися й адаптувати свою структуру до нових умов. Зовнішня торгівля впливає на резильєнтність двояко: з одного боку, глибока участь у глобальних ланцюгах вартості підвищує експозицію до зовнішніх збурень, оскільки шоки поширюються цими ланцюгами між партнерами; з іншого боку, диверсифікація партнерів і товарної структури розширює можливості адаптації економіки до змін зовнішнього середовища. За оцінками ОЕСР, спроби примусової релокалізації ланцюгів постачання можуть скоротити світову торгівлю більш як

на 18% і світовий ВВП більш як на 5%, при цьому не гарантуючи зниження волатильності [2].

Чеська Республіка є показовим прикладом для аналізу цієї проблематики. Як мала відкрита економіка з високим рівнем інтеграції у виробничі ланцюги Європейського Союзу, Чехія характеризується значною концентрацією зовнішньої торгівлі за географічною ознакою (близько третини експорту спрямовується до Німеччини) та за галузевою структурою (автомобільна промисловість забезпечує близько 10% ВВП країни та майже 20% товарного експорту) [3]. Така структура забезпечила тривале економічне зростання, однак одночасно є джерелом структурної вразливості: за оцінками МВФ, висока концентрація торговельних партнерів і товарної структури посилює чутливість чеської економіки до змін зовнішнього попиту, торговельної політики ЄС та галузевих шоків, зокрема пов'язаних із запровадженням додаткових мит на електромобілі [3; 4].

Трансформація зовнішньої торгівлі як відповідь на зазначені виклики охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів: регіоналізацію та геополітичне вирівнювання торговельних потоків; перехід від пріоритету ефективності до пріоритету стійкості ланцюгів постачання; посилення ролі промислової та торговельної політики з міркувань економічної безпеки; цифровізацію торгівлі та зростання ролі послуг; географічну й товарну диверсифікацію структури експорту та імпорту. Для Чеської Республіки найбільш релевантними видаються останні два напрями, оскільки диверсифікація ринків збуту продукції автомобільної промисловості та розвиток високотехнологічних видів послуг здатні знизити структурну концентрацію торгівлі без істотних втрат наявних конкурентних переваг.

Таким чином, підвищення резильєнтності економіки Чеської Республіки потребує цілеспрямованої трансформації зовнішньої торгівлі, зокрема диверсифікації географічної та товарної структури експорту, розвитку внутрішньоєвропейських і позаєвропейських альтернативних ринків збуту, а також поглиблення участі в сегментах глобальних ланцюгів вартості з вищою доданою вартістю.

Інформаційні джерела:

1. WTO. Global Trade Outlook and Statistics: Update, October 2025. Geneva : WTO, 2025. URL: https://www.wto.org/english/news_e/news25_e/stat_07oct25_e.pdf

2. OECD. OECD Supply Chain Resilience Review. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/oecd-supply-chain-resilience-review_9930d256.html

3. The Role of the Auto Industry in the Czech Republic's Economy. IMF Staff Country Report No. 2025/036. Washington, DC : International Monetary Fund, 2025. URL: https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2025/036/article-A002-en.xml

4. Czech Republic: 2026 Article IV Consultation. IMF Staff Country Report No. 2026/070. Washington, DC : International Monetary Fund, 2026. URL: https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2026/070/article-A001-en.xml

5. European Commission. Global trade outlook and the resilience of Global Value Chains. Autumn 2024 Economic Forecast. Brussels, 2024. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2024-economic-forecast-gradual-rebound-adverse-environment/global-trade-outlook-and-resilience-global-value-chains_en

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ НА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ БОЛГАРІЇ

Рискаль А.А., здоб ВО
Шуба М.В., канд. екон. наук, доц.
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

Сучасний етап розвитку світового туристичного господарства характеризується підвищеною чутливістю до глобальних викликів, таких як пандемії, геополітична нестабільність, кліматичні зміни, енергетичні та економічні кризи. Болгарія, як держава з давніми туристичними традиціями та вигідним географічним розташуванням на узбережжі Чорного моря, є показовим прикладом країни, туристична галузь якої водночас демонструє високу вразливість до зовнішніх шоків і здатність до адаптації та відновлення. Дослідження впливу глобальних викликів на міжнародний туризм Болгарії є актуальним з огляду на потребу вироблення ефективних стратегій диверсифікації туристичних ринків та підвищення стійкості галузі в умовах перманентної турбулентності.

Пандемія COVID-19 стала першим значним ударом по туристичній індустрії Болгарії. У 2020 р. кількість іноземних туристичних відвідувань скоротилася на понад 60 % порівняно з докризовим 2019 р., що спричинило значні втрати доходів у готельному, ресторанному та транспортному секторах, особливо на чорноморському узбережжі (курорти Сонячний берег, Золоті піски, Несебр) [1]. Відновлення галузі відбувалося поступово, за підтримки державних програм субсидування зайнятості та стимулювання внутрішнього туризму, а також завдяки переорієнтації частини туристичних потоків на близькі за відстанню ринки Центральної та Східної Європи.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 р. створило новий комплекс викликів для туристичної галузі Болгарії. По-перше, істотно скоротився в'їзний потік туристів з Росії та Білорусі, які традиційно формували значну частку відвідувачів чорноморських курортів. По-друге, зросло сприйняття регіону Чорного моря як зони підвищеного ризику окремими європейськими та азійськими туристами, що позначилося на бронюваннях, особливо у перші місяці та перший туристичний сезон після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну. По-третє, водночас Болгарія отримала приплив вимушених переселенців з України, частина яких інтегрувалася в місцевий ринок праці, зокрема у сфері гостинності, що частково компенсувало дефіцит кадрів у галузі.

Енергетична криза 2022-2023 рр., спричинена розривом енергетичних зв'язків з Росією, зумовила стрімке зростання цін на електроенергію, опалення та транспортні послуги в Болгарії. Це позначилося на собівартості готельних послуг і призвело до подорожчання туристичного продукту, що знизило його конкурентоспроможність порівняно з альтернативними напрямками Середземномор'я (Туреччиною, Грецією, Єгиптом). Водночас зростання витрат стимулювало прискорене впровадження енергоефективних технологій у

готельному секторі та розвиток «зеленого» туризму як відповіді на новий запит споживачів [2].

Кліматичні зміни є довгостроковим викликом, що особливо гостро проявляється для узбережного та гірськолижного туризму Болгарії. Підвищення температури повітря та скорочення тривалості сніжного покриву в горах Пирин і Рила створюють ризики для функціонування гірськолижних курортів (Банско, Пампорово), змушуючи операторів інвестувати у системи штучного засніжування та розширювати перелік цілорічних послуг. На узбережжі спостерігається подовження літнього туристичного сезону, що частково компенсує втрати зимового сезону, проте водночас посилюється проблема ерозії пляжів та навантаження на прибережну інфраструктуру [2].

Економічна нестабільність, високий рівень інфляції в європейських країнах-донорах туристів (Німеччина, Польща, Румунія, Велика Британія) та скорочення реальних доходів населення призвели до зміни моделей споживання: туристи надають перевагу коротшим поїздкам, бюджетним готелям та системі «все включено», що вимагає від болгарських туроператорів гнучкості ціноутворення.

Важливим позитивним чинником стало приєднання Болгарії до Шенгенської зони (з 1 січня 2025 року Болгарія стала повноправним членом Шенгенської зони) [3], що спростило перетин кордонів, підвищивши привабливість країни для транзитних та комбінованих турів у поєднанні з сусідніми державами.

Узагальнюючи, можна виділити основні напрями адаптації туристичної галузі Болгарії до глобальних викликів: диверсифікацію ринків в'їзного туризму з орієнтацією на Ізраїль, країни Перської затоки, Польщу та Балтійські держави; розвиток внутрішнього туризму; цифровізацію процесів бронювання та маркетингу; впровадження принципів сталого й «зеленого» туризму; підвищення енергоефективності готельної інфраструктури. Ці тенденції свідчать про поступову трансформацію моделі розвитку туризму Болгарії від масового пляжного відпочинку до більш диверсифікованого та стійкого туристичного продукту.

Інформаційні джерела:

1. Tourism in Bulgaria. URL: https://www.worlddata.info/europe/bulgaria/tourism.php
2. OECD Tourism Trends and Policies 2026. *OECD Publishing*. 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2026_3fd3cd75-en.html
3. Болгарія і Румунія стали повноправними членами Шенгену. *УНІАН*. 2024. 31 груд. URL: https://www.unian.ua/world/bolgariya-i-rumuniya-stali-povnopravnimi-chlenami-shengenu-12870924.html

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ СЛОБОЖАНЩИНИ В СИСТЕМІ СТАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА, ЛОГІСТИКИ ТА МИТНОГО КОНТРОЛЮ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ

Сорокіна С.В., канд. техн. наук, доц.
Омельченко Г.Ю., канд. екон. наук, доц.
Пенкіна Н.М., канд. техн. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Сучасна національна туристична політика України формується під впливом безпрецедентних геополітичних та безпекових викликів, що безпосередньо трансформує принципи функціонування підприємництва, торгівлі та логістики в європейському економічному просторі.

Слобожанщина як прикордонний регіон із потужною історико-культурною спадщиною зазнала значних руйнувань, що зумовлює гостру потребу в розробці концептуально нових підходів до її відновлення. Актуальність дослідження полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні – стратегічних засад розвитку культурного туризму регіону на принципах сталого розвитку, забезпеченні постконфліктного резильєнсу соціоекономічних систем та оптимізації механізмів митного контролю за переміщенням фізичних осіб як передумови відновлення туристично-логістичної мобільності.

Культурний туризм та суміжний з ним готельно-ресторанний бізнес виступають стратегічними драйверами економічного відродження Слобожанщини, генеруючи попит на послуги локального підприємництва, роздрібної торгівлі та транспортної логістики.

Слобожанський регіон володіє унікальними об’єктами історико-культурної спадщини (архітектурні комплекси Харкова, садибна культура, археологічні пам’ятки), ревіталізація яких здатна перезапустити регіональну економіку. В умовах постконфліктного резильєнсу пріоритетом стає побудова гнучкої та безпечної інфраструктури гостинності, інтегрованої в загальноєвропейські логістичні ланцюги.

Розвиток туризму на Слобожанщині нерозривно пов’язаний із транскордонною мобільністю фізичних осіб. Важливим елементом національної туристичної політики в контексті євроінтеграції є гармонізація митних процедур та ліквідація бар’єрів, які стримують міжнародні туристичні й торгово-логістичні потоки.

Проведений аналіз дозволив ідентифікувати ключові бар’єри при переміщенні фізичних осіб через митний кордон з туристичною метою:

– інфраструктурні обмеження пунктів пропуску (низька пропускна здатність, відсутність сучасних сервісних зон);

– бюрократичні та регуляторні бар’єри (тривалий час митного оформлення, складність процедур декларування особистих речей та предметів культурного призначення);

– безпекові ризики та посилений контроль, що логічно випливає з

постконфліктного статусу регіону, але об'єктивно знижує туристичну привабливість для іноземних громадян;

– недостатній рівень цифровізації митних сервісів для фізичних осіб.

З метою нівелювання зазначених бар'єрів та забезпечення сталого розвитку туризму, торгівлі та логістики в європейському просторі пропонується концептуальна модель стратегії, що включає чотири взаємопов'язані блоки (рис.):

1. Безпеково-резильєнтний блок: розробка безпечних адаптивних маршрутів, страхування військово-політичних ризиків, моніторинг і консервація об'єктів спадщини;

2. Митно-логістичний блок: впровадження спрощених «зелених коридорів» для організованих туристичних груп, цифровізація декларацій, інтеграція з європейськими системами спільного транзиту;

3. Маркетингово-культурний блок: брендинг Слобожанщини як дестинації стійкості, створення віртуальних 3D-музеїв руйнувань та відновлення;

4. Цифровий блок: запуск мобільного сервісу «Слобожанський митний гід» для спрощення інформування та проходження процедур.



Рис. Концептуальна модель стратегії розвитку туризму на Слобожанщині

Впровадження цих засад дозволить залучити інвестиції в готельно-ресторанний бізнес та торгово-логістичні мережі регіону, забезпечуючи синергетичний ефект для суміжних галузей економіки відповідно до стандартів європейського простору.

Підсумовуючи наведене, можна зазначити, що стратегічний розвиток культурного туризму на Слобожанщині в умовах постконфліктного резильєнсу вимагає комплексного підходу, який поєднує збереження спадщини, модернізацію інфраструктури гостинності та лібералізацію митного контролю при збереженні високого рівня безпеки. Усунення ідентифікованих митних бар'єрів та діджиталізація процедур перетину кордону є критично важливими чинниками підвищення туристичної мобільності, що сприятиме успішній інтеграції України в європейський туристичний та економічний простір.

ЦИФРОВА ПРОСТЕЖУВАНІСТЬ ТОВАРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРІ

Сорокіна С.В., канд. техн. наук, доц.
Партола А.А., здоб. ступ. PhD
Лашевський Є.П., здоб ВО
Державний біотехнологічний університет

Сучасна парадигма функціонування підприємництва в європейському економічному просторі зазнає глибинних трансформацій під впливом двох глобальних трендів: комплексної цифровізації суб'єктів господарювання та жорсткої орієнтації на цілі сталого розвитку. Динамічний розвиток електронної торгівлі, макроекономічна інтеграція та структурне ускладнення транскордонних ланцюгів постачання істотно загострили проблему інформаційної асиметрії між виробниками, логістичними посередниками, регуляторними органами та кінцевими споживачами.

За умов, коли товарний потік проходитиме крізь десятки розрізнених юрисдикцій та суб'єктів господарювання, класичні інструменти аналогового маркування втрачають свою контролюючу та інформаційну спроможність. Це створює сприятливе середовище для поширення контрафактної, фальсифікованої та небезпечної продукції. Згідно з офіційною звітністю Європейської комісії та Відомства інтелектуальної власності ЄС, лише протягом 2024 року на митному кордоні та внутрішньому ринку Європейського Союзу було вилучено понад 112 млн одиниць контрафактної продукції загальною вартістю понад 3,8 млрд євро. Дана статистика підтверджує, що незаконний обіг товарів генерує не лише прямі економічні збитки легальному бізнесу, але й підриває соціальну стабільність, спричиняє екологічні ризики через недотримання екологічних стандартів та руйнує довіру до інститутів ринку.

У відповідь на ці виклики Європейський Союз формує нову нормативно-правову та економічну реальність, спрямовану на перехід від лінійної до циркулярної економіки. Нові вимоги ЄС до екодизайну та сталості продуктів передбачають гарантування повного життєвого циклу товару – від видобутку сировини до вторинної переробки. За цих обставин постає гостра науково-практична проблема: традиційний системно-пасивний облік товарів вимагає заміни на комплексну систему цифрової трансформації ланцюгів постачання, де ключовим інструментом забезпечення сталості підприємництва стає цифрова простежуваність.

У системі наукових категорій сучасної економіки торгівлі та логістики цифрову простежуваність слід розглядати не як окрему технічну дію, а як атрибутивну властивість цифрової трансформації ланцюгів постачання. Вона являє собою спроможність ідентифікувати, хронологічно фіксувати та інформаційно відстежувати рух, якісний стан, походження, екологічний слід та юридичний статус кожної товарної одиниці чи партії на всіх етапах створення доданої вартості.

У контексті сталого підприємництва цифрова простежуваність інтегрує три ключові векторні виміри: перший – економічна сталість, другий – екологічна сталість й третій – соціальна сталість (рис. 1).



Рис. 1. Ключові векторні виміри цифрової простежуваності у контексті сталого підприємництва

Центральним елементом європейської нормативно-правової стратегії переходу до сталості є запровадження інституту Цифрового паспорта продукції. Ключовим правовим підґрунтям цієї трансформації став Регламент Європейського Парламенту та Ради (ЄС) 2024/1781 про встановлення вимог до екодизайну для сталих продуктів. Регламент імперативно закріплює вимогу, згідно з якою товари, що вводяться в обіг на ринку ЄС, повинні мати структурований, цифровий та верифікований паспорт. Науково-практичний зміст цифрового паспорта продукції полягає у зміні філософії регулювання ринку та вимог до якості даних, деталізація ідентифікації й охоплення цілей сталого розвитку (рис. 2).



Рис. 2. Науково-практичний зміст цифрового паспорта продукції

Отже, європейський досвід доводить, що цифрова простежуваність перестає бути елементом добровільної соціальної відповідальності бізнесу або маркетинговою перевагою, перетворюючись на обов'язкову інституційно-правову основу входження та функціонування на європейському ринку.

Запровадження систем цифрової простежуваності формує наскрізну аналітичну та операційну інтегрицію й у ланцюгах постачання. Взаємозв'язок ключових елементів системи доцільно представити у вигляді науково обґрунтованого причинно-наслідкового ланцюга:



Розкриємо функціональний зміст цього ланцюга у сфері торгівлі та логістики. По-перше – автентифікація продукції та зниження ризиків. Унікальний цифровий ідентифікатор, прив'язаний до криптографічно захищеного реєстру даних, дозволяє миттєву автентифікацію продукції на будь-якому логістичному плечі. А це унеможливлює підміну оригінального товару контрафактом у процесі транспортування. По-друге – оптимізація логістичних процесів. Автоматичне фіксування операцій прийому, відвантаження та інвентаризації мінімізує простої транспорту, підвищує точність комплектації замовлень та оптимізує рівні складських запасів. По-третє – скорочення інформаційної асиметрії. Надаючи єдине «джерело істини» для всіх учасників ланцюга, цифрова простежуваність ліквідує інформаційні розриви між виробником, оптовим дистриб'ютором, ритейлером та митними органами. По-четверте – управління ризиками та таргетований відклик. У разі виявлення дефекту або небезпеки продукції система дає змогу вилучити з обігу не всю товарну лінію, а виключно точкову дефектну партію, що істотно знижує економічні втрати та ресурсомісткість процедури відклику.

Для України розбудова систем цифрової простежуваності набуває стратегічної ваги в контексті набуття статусу кандидата у члени ЄС та виконання вимог Угоди про асоціацію. Наближення національного законодавства до європейського правового поля вимагає системної гармонізації як систем технічного регулювання, так і інститутів захисту прав споживачів.

Підсумовуючи, варто наголосити, що цифрова простежуваність товарів виступає не ізольованим технічним заходом маркування, а фундаментальним інституційним та технологічним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємництва в європейському економічному просторі. Вона виступає ефективним механізмом ліквідації інформаційної асиметрії та забезпечення прозорості у складних ланцюгах постачання. Саме прийняття Регламенту (ЄС) 2024/1781 про екодизайн та запровадження Цифрового паспорта продукції трансформують цифрову простежуваність із категорії ринкової переваги у категорію обов'язкової регуляторної умови функціонування суб'єктів господарювання на європейському ринку. А ефективність від цифрової ідентифікації до сталого розвитку свідчить, що підвищення точності логістики

та зниження частки контрафакту безпосередньо конвертуються в економічну стійкість, екологічну відповідальність (через циркулярну економіку) та соціальний захист споживачів.

ОМНІКАНАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОДАЖУ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО РИТЕЙЛУ

Сподар К.В., канд. техн. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Цифрова трансформація торгівлі суттєво змінює підходи підприємств до організації продажу, взаємодії зі споживачами та управління товарними потоками. Поширення електронної комерції, мобільних застосунків, цифрових платформ, сервісів доставки та технологій персоналізації зумовлює поступовий перехід від традиційної багатоканальної моделі до омніканального формату. Його особливістю є не просто наявність декількох каналів продажу, а їх інтеграція в єдину систему обслуговування споживача.

Актуальність розвитку омніканальних технологій посилюється необхідністю переходу підприємств торгівлі до більш сталих моделей функціонування. Сучасний ритейл має одночасно забезпечувати економічну результативність, відповідати змінюваним потребам споживачів, раціонально використовувати ресурси та враховувати екологічні й соціальні наслідки своєї діяльності. Дослідження останніх років підтверджують наявність взаємозв’язку між цифровізацією, омніканальністю та показниками сталого розвитку роздрібної торгівлі [1; 2].

Омніканальність доцільно розглядати як організаційно-технологічну модель продажу, у межах якої фізичні та цифрові канали функціонують не ізольовано, а як взаємопов’язані елементи єдиного клієнтського середовища. Споживач може розпочати пошук товару в мобільному застосунку, отримати додаткову інформацію на сайті, перевірити його наявність у конкретному магазині, оформити замовлення онлайн та отримати покупку шляхом доставки або самовивезення. При цьому підприємство має забезпечити узгодженість інформації про товар, ціни, залишки, умови придбання та обслуговування.

Важливо, що така модель створює передумови не лише для покращення клієнтського досвіду, а й для більш раціонального управління ресурсами підприємства. Інтеграція даних про попит із інформацією про товарні залишки та поведінку споживачів дозволяє точніше планувати закупівлі, розподіляти запаси між торговельними об’єктами та каналами продажу, визначати оптимальні способи виконання замовлень. У результаті цифрові технології можуть сприяти скороченню надлишкових запасів, зменшенню кількості непродуктивних операцій та підвищенню оборотності товарних ресурсів.

Одним із найбільш перспективних напрямів є використання омніканальної моделі для оптимізації процесу виконання замовлень. Технології click-and-collect (замовлення онлайн, отримання в магазині), ship-from-store (відправлення замовлення з магазину), резервування товару онлайн із подальшим придбанням у магазині та інші формати дають можливість розглядати торговельну мережу не лише як сукупність фізичних магазинів, а як інтегровану систему виконання замовлень. Це створює можливості для більш гнучкого використання наявної інфраструктури та скорочення зайвих переміщень товарів.

Водночас вплив омніканальності на сталий розвиток не можна трактувати однозначно. Зростання кількості онлайн-замовлень може супроводжуватися збільшенням кількості індивідуальних доставок, використанням пакувальних матеріалів, поверненням товарів та додатковими логістичними операціями. Тому сама по собі цифровізація продажу не гарантує сталості. Її результативність залежить від того, наскільки підприємство інтегрує цифрові інструменти з управлінням запасами, логістикою, пакуванням, поверненнями та іншими бізнес-процесами.

У цьому контексті доцільно виділити основні напрями впливу омніканальних технологій на сталий розвиток підприємства торгівлі (табл. 1).

Таблиця 1 – **Вплив омніканальних технологій продажу на складові сталого розвитку ритейлу**

Напрям омніканальної трансформації	Механізм впливу	Потенційний результат
Інтеграція даних про попит і запаси	Синхронізація інформації між каналами продажу	Зменшення надлишкових товарних запасів і втрат
Click-and-collect (замовлення онлайн, отримання в магазині)	Об’єднання онлайн-замовлення з фізичною інфраструктурою	Оптимізація доставки та використання торговельної мережі
Ship-from-store (відправлення замовлення з магазину)	Виконання онлайн-замовлень із найближчого магазину	Скорочення окремих логістичних переміщень
Персоналізація пропозицій	Аналіз поведінки та потреб споживачів	Підвищення результативності маркетингових витрат
Цифрове інформування про товар	Надання інформації онлайн до моменту покупки	Підвищення обґрунтованості споживчого вибору
Управління поверненнями	Інтеграція каналів продажу та сервісного обслуговування	Зменшення втрат і підвищення ефективності зворотних потоків

Таким чином, омніканальна модель може сприяти одночасному досягненню певних економічних ефектів. Для підприємства економічна складова проявляється через підвищення оборотності запасів, ефективніше

використання торговельної інфраструктури, зниження операційних витрат та формування більш стійких відносин зі споживачами. З іншої сторони економічний ефект потенційно пов'язаний із раціоналізацією товарних і транспортних потоків, зменшенням надлишкових запасів та оптимізацією логістичних операцій.

Окремого значення набуває споживчий аспект омніканальності. Європейський підхід до сталого споживання передбачає підвищення доступності інформації про довговічність, ремонтопридатність та інші характеристики товарів, що допомагають споживачам приймати більш обґрунтовані рішення. У цьому контексті цифрові канали торгівлі можуть виконувати не тільки функцію продажу, а й інформаційну функцію [3]. Для українських підприємств це особливо актуально з огляду на поступову інтеграцію в європейський економічний простір та необхідність адаптації торговельних практик до відповідних тенденцій.

Сучасні дослідження розвитку роздрібної торгівлі України серед ключових тенденцій визначають цифровізацію, розвиток онлайн-торгівлі, омніканальність та трансформацію логістичних процесів [4]. Водночас воєнні та економічні виклики підвищують значення гнучкості торговельної інфраструктури, здатності швидко змінювати канали продажу та ефективно використовувати обмежені ресурси.

Отже, омніканальні технології продажу доцільно розглядати не лише як сучасний інструмент залучення та обслуговування споживачів, а як один із можливих механізмів забезпечення сталого розвитку підприємств торгівлі. Їх потенціал реалізується через інтеграцію цифрових каналів, управління даними, оптимізацію товарних запасів, удосконалення логістики та формування більш обґрунтованої споживчої поведінки. При цьому позитивний вплив омніканальності не є автоматичним: він залежить від якості інтеграції каналів, організації логістичних процесів та здатності підприємства контролювати супутні екологічні й ресурсні витрати.

Інформаційні джерела:

1. Vhatkar M. S., Raut R. D., Gokhale R., Cheikhrouhou N., Akarte M. A glimpse of the future sustainable digital omnichannel retailing emerges: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production.* 2024. Vol. 442. Art. 141111. URL: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141111.

2. Vhatkar M. S., Raut R. D., Gokhale R., Kumar M., Akarte M., Ghoshal S. Leveraging digital technology in retailing business: Unboxing synergy between omnichannel retail adoption and sustainable retail performance. *Journal of Retailing and Consumer Services.* 2024. Vol. 81. Art. 104047. URL: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104047.

3. Liu Y., Song G. Factors Affecting Supply Chain Integration in Omni-Channel Retailing. *Sustainability.* 2024. Vol. 16, No. 8. URL: https://doi.org/10.3390/su16083445.

4. Шайда О., Воловік Ю. Перспективи розвитку роздрібного ритейлу в Україні з врахуванням світових тенденцій. *Економіка та суспільство.* 2025. № 81. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-24.

5. Мамчин М., Найда В. В. Інтеграція роздрібної торгівлі України в умови сталого розвитку. *Social and Economic Problems of Modern Business.* 2025. Вип. 7, № 1. С. 208–219. URL: https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.208

СТАЛА АДАПТИВНІСТЬ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Пушкар М.І., здоб. ступ. PhD
Державний біотехнологічний університет

Готельно-ресторанний бізнес потребує здатності підтримувати діяльність за умов мінливого попиту, ресурсних обмежень і порушення господарських зв'язків. Сьогодення вимагає від українських підприємств особливої готовність реагувати на безпекові ризики та перебої інфраструктури. Водночас короткострокове пристосування може виснажувати ресурси, погіршувати умови праці й послаблювати якість послуг, саме тому актуальним є формування сталої адаптивності, яка поєднує гнучкість управління з довгостроковою життєздатністю та відповідальністю бізнесу.

Стала адаптивність нами визначається як здатність підприємства систематично виявляти зміни, перебудовувати діяльність і відновлювати її результативність, зберігаючи ресурсну базу, якість послуг та відповідальність перед працівниками й громадою. Адаптація характеризує конкретну зміну, в той час як адаптивність це спроможність до таких змін, а її сталість полягає в узгодженості рішень із довгостроковими цілями.

Зміст сталої адаптивності нами пропонується розкривати через три взаємопов'язані складові. Економічна складова передбачає платоспроможність і спроможність фінансувати оновлення; соціальна: збереження компетентностей, прийнятних умов праці та довіри клієнтів; екологічна: раціональне використання ресурсів і запобігання відходам. Їх баланс потребує оцінювання наслідків управлінських рішень що показано у розробленій нами структурно-логічній моделі (рис.1).

На наш погляд, основним механізмом забезпечення сталої адаптивності є систематичний моніторинг середовища та раннє виявлення змін. Для готелю доцільно відстежувати завантаження, скасування бронювань, структуру гостей і витрати на обслуговування; для ресторану кількість відвідувань, структуру замовлень, собівартість страв та обсяги списань. Але внутрішні показники потрібно зіставляти з умовами постачання, конкурентними пропозиціями й доступністю персоналу. Отже, важливим результатом моніторингу є визначення порогів, після досягнення яких переглядаються плани та ресурси.

Соціальна основа сталої адаптивності формується через розвиток компетентностей, участь працівників у змінах і підтримання довіри клієнтів, взаємонавчання та підготовка до роботи за нових умов допомагають зберігати безперервність обслуговування. Важливо перетворювати досвід подолання труднощів на оновлені процедури та навчальні матеріали.

Економічні, екологічні й соціальні заходи доцільно поєднувати у спільній програмі змін. Для ресторанного бізнесу положення, релевантні використанню ресурсів, праці та взаємодії з громадою, можуть слугувати орієнтиром, але не означають автоматичної відповідності готельному стандарту. Оцінювання сталої адаптивності пропонується здійснювати за двома взаємопов'язаними напрямами: здатність до змін та наслідки реалізованих рішень. Перший

охоплює швидкість реагування, наявність альтернатив постачання і готовність персоналу, другий безперервність послуг, операційний грошовий потік, задоволеність клієнтів, плинність кадрів і ресурсомісткість. Зіставлення потребує врахування сезонності та обсягів діяльності; але окремий позитивний показник не підтверджує сталості всієї системи.

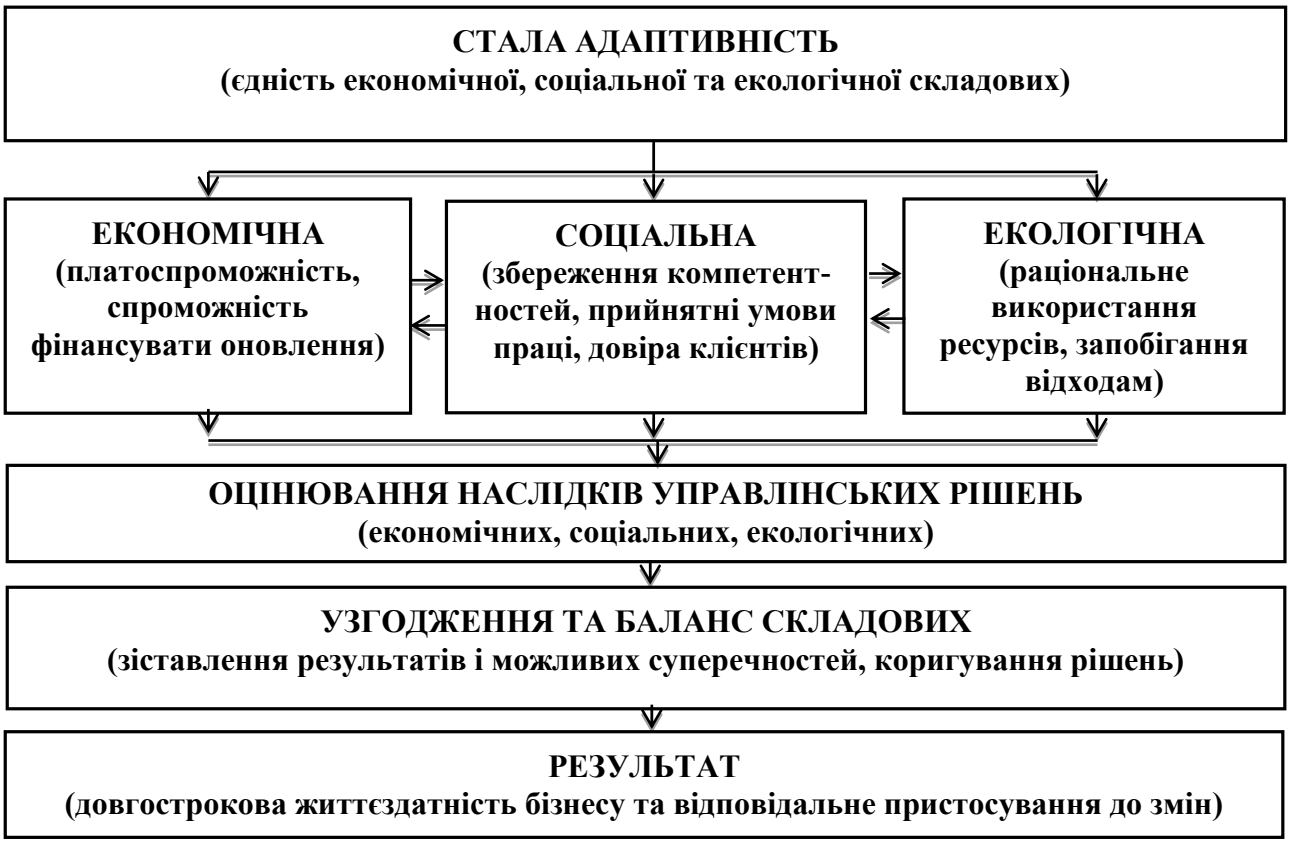

Рис. 1. Складові сталої адаптивності готельно-ресторанного бізнесу

Таким чином, стала адаптивність готельно-ресторанного бізнесу ґрунтується на збалансованому поєднанні економічної, соціальної та екологічної складових. Її забезпечення потребує своєчасного реагування на зміни, гнучкого використання ресурсів, розвитку компетентностей персоналу та оцінювання наслідків управлінських рішень. Узгодження цих напрямів сприяє збереженню платоспроможності, якості послуг і довіри клієнтів, створюючи передумови для довгострокової життєздатності підприємств та їх відповідального розвитку. Практична реалізація такого підходу передбачає систематичний моніторинг результатів і коригування заходів з урахуванням потреб підприємства, працівників та споживачів. Важливим орієнтиром є досягнення поточних цілей зі збереженням ресурсів і можливостей для подальшого розвитку.

Інформаційні джерела:

1. Savytska N., Pakhucha E., Sawicka J., Olinichenko K., Mykhailova M., Polevych A. Development of a methodological framework for assessing the resilience of socio-economic systems in the context of sustainable development. Technology Audit and Production Reserves, 2025, 6 (4(86), 94-101. DOI: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.347161

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ТА АНАЛІЗ ЕКОЛОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА У СИСТЕМІ «ЗЕЛЕНОГО» ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Тютюнник С.В., канд. екон. наук, доц.
Канцедал Н.А., канд. екон. наук, доц.
Тютюнник Ю.М., канд. екон. наук, доц.
Полтавський державний аграрний університет

Сучасний розвиток агропромислового комплексу України відбувається в умовах екологічних викликів, деградації земельних ресурсів, зміни клімату та необхідності адаптації до вимог Європейського зеленого курсу (EU Green Deal). У цих реаліях концепція сталого розвитку та «зеленого» відновлення (Green Recovery) стає ключовою умовою збереження людського капіталу, екологічної безпеки та продовольчої стабільності. Традиційний фінансовий облік фокусується переважно на ретроспективних вартісних показниках і податковій звітності, не даючи повного уявлення про екологічні ризики, ресурсомісткість виробництва та приховані екологічні втрати. Тому ключовим інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття екологічно орієнтованих рішень для аграрного бізнесу стає управлінський облік екологічної діяльності (Environmental Management Accounting, EMA), головне завдання якого – забезпечити менеджмент підприємства релевантною, оперативною та комплексною інформацією про ресурсомісткість, екологічні ризики та ефективність природоохоронних заходів задля обґрунтування сталих управлінських рішень.

Для ефективного функціонування цієї системи доцільно запровадити деталізовані аналітичні рахунки та субрахунки:

1. Рахунок 91 «Загальновиробничі витрати» субрахунок 911 «Витрати на відновлення та рекультивацію ресурсів» для обліку витрат на агрохімічне обстеження ґрунтів, біологічну рекультивацію, вапнування, гіпсування та відтворення природної родючості. Ці витрати зазвичай мають регулярний або періодичний характер для підтримки родючості і включаються до виробничої собівартості або загальновиробничих витрат.

2. Рахунок 94 «Інші витрати операційної діяльності» субрахунок 947.1 «Непродуктивні екологічні втрати та ресурсомісткість» для відокремленого обліку непродуктивних витрат сировини, насіння, засобів захисту рослин, мінеральних добрив, пально-мастильних матеріалів та утворення виробничих відходів.

3. Рахунок 15 «Капітальні інвестиції» субрахунок 152.1 «Зелені інвестиції: системи крапельного зрошення»; 151.2 «Будівництво біогазових та очисних споруд»; 155.2 «Закладка полезахисних лісових смуг» (з подальшим уведенням на субрахунок 108 «Багаторічні насадження») для обліку капітальних інвестицій та рахунок 91 «Загальновиробничі витрати» субрахунок 912 «Витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних об’єктів і лісосмуг» для обліку поточних витрат на утримання та експлуатацію.

4. Рахунок 64 «Розрахунки за податками й платежами» субрахунок 641.08 «Розрахунки за екологічним податком» для розрахунків з бюджетом за

екологічним податком; рахунок 92 «Адміністративні витрати» або 91 «Загальновиробничі витрати» субрахунок «Екологічний податок» для віднесення еко-податків на витрати та рахунок 94 «Інші витрати операційної діяльності» субрахунок 948.2 «Екологічні штрафи та компенсації збитків довкіллю» для обліку штрафів, пені та компенсації збитків, завданих довкіллю.

В основі сучасного управлінського екологічного обліку лежить концепція обліку витрат за потоками матеріалів (Material Flow Cost Accounting – MFCA, стандарт ISO 14051). За цією методологією всі матеріальні ресурси, що надходять на підприємство, поділяються на два класи: позитивні продукти (готова сільськогосподарська продукція – зерно, молоко, м'ясо) та негативні продукти (відходи та втрати). Наприклад, якщо агропідприємство закуповує рідкі добрива та засоби захисту рослин, але через застарілі обприскувачі та недотримання швидкості руху техніки 12 % розчину зносяться вітром або стікають у ґрунтові води, методологія MFCA фіксує це не просто як загальні «витрати на вирощування», а розраховує вартість цих 12 % втраченої сировини, додаючи до неї частку витрат на пальне, амортизацію техніки та оплату праці механізаторів, витрачених на це непродуктивне внесення.

Для кількісного виміру екологічної ефективності аграрного виробництва в управлінському обліку пропонується використовувати систему комбінованих натурально-вартісних індикаторів:

1. Коефіцієнт неефективного використання матеріально-енергетичних ресурсів ($К_{нвм}$):

$$К_{нвм} = \frac{К_{відх} + Е_{відх}}{К + Е} \times 100\% \quad , \tag{1}$$

де $К_{відх}$ – кількість матеріальних ресурсів (добрив, насіння, засобів захисту рослин), що перейшли у відходи або були втрачені внаслідок недосконалості технологій; $Е_{відх}$ – кількість втрачених чи неефективно використаних енерго-ресурсів (пального, електроенергії); $К$ – загальна кількість закуплених чи залучених матеріальних ресурсів; $Е$ – загальна кількість спожитих енерго-ресурсів. Для розрахунку показники зводяться до єдиного вимірника, наприклад, грошового. $К_{нвм}$ характеризує рівень технологічних втрат ресурсів, які одночасно погіршують екологічний стан довкілля та підвищують собівартість.

1. Питома еколого-ресурсомісткість готової продукції ($Е_{гп}$):

$$Е_{гп} = \frac{В_{еко} + В_{прих}}{ВП} \quad , \tag{2}$$

де $В_{еко}$ – поточні явні екологічні витрати (екологічний податок, плата за утилізацію, екологічний аудит), грош. од.; $В_{прих}$ – приховані екологічні втрати (вартість «негативних продуктів» та втраченої сировини за методом MFCA), грош. од.; $ВП$ – валовий обсяг виробленої корисної продукції (зерна, молока та ін.), натур. од. $Е_{гп}$ дозволяє оцінити екологічного навантаження та втрати на кожну тонну виробленої сільськогосподарської продукції.

2. Рівень еко-конверсії та рециклінгу відходів ($Р_{рец}$):

$$Р_{рец} = \frac{Відх_{перероб}}{Відх} \times 100\% \tag{3}$$

де $Відх_{перероб}$ – кількість перероблених або повторно використаних відходів і побічної продукції (перегною, перетвореного на біогаз; соломи, приораної як сидерат та ін.), натур. од.; $Відх$ – загальна кількість утворених побічних продуктів і відходів на підприємстві, натур. од. $P_{рец}$ дозволяє оцінити ступінь наближення аграрного підприємства до принципів циркулярної (замкненої) економіки.

3. Індекс ресурсоефективності точного землеробства ($I_{тз}$):

$$I_{тз} = \frac{\frac{ВП_{тз}}{E_{тз}}}{\frac{ВП_{баз}}{E_{баз}}}, \quad (4)$$

де $ВП_{тз}$, $E_{тз}$ – відповідно кількість виготовленої продукції та спожитих ресурсів після запровадження елементів точного землеробства; $ВП_{баз}$, $E_{баз}$ – відповідно кількість виготовленої продукції та спожитих ресурсів у базовому періоді. $I_{тз}$ дозволяє розрахувати економічний та екологічний ефект від переходу на цифрові й ресурсозберігаючі технології (диференційоване внесення добрив, GPS-моніторинг та ін.). Якщо $I_{тз} > 1$ – упровадження технологій було ефективним (спостерігається підвищення урожайності або скорочення споживання ресурсів), а якщо $I_{тз} < 1$ – ефект не досягнуто.

На основі даних управлінського обліку та розрахованих індикаторів керівництво агропідприємства отримує обґрунтовану інформаційну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень, зокрема запровадження технологій ресурсозбереження: перехід на систему обробітку ґрунту No-till чи Mini-till, що на 30-40 % зменшує використання пального, захищає ґрунти від вітрової та водної ерозії і сприяє накопиченню органічного вуглецю; розвиток біоенергетики: будівництво біогазових установок у тваринництві для переробки гною, що дозволяє отримувати власну електроенергію, знизити ризики екологічних штрафів за забруднення ґрунтових вод і забезпечити рослинництво високоякісними біодобривами; формування нефінансової звітності (ESG/GRI): трансформування даних екологічного обліку в показники сталого розвитку, що відкриває агропідприємствам доступ до пільгового «зеленого» кредитування та європейських ринків збуту.

Таким чином, управлінський облік екологічної діяльності в аграрному секторі трансформується з інструменту внутрішнього контролю на стратегічний механізм забезпечення сталого «зеленого» відновлення та конкурентоспроможності бізнесу. Впровадження методології MFCA та розрахунок екологічних KPI дозволяють виявити приховані втрати ресурсів, знизити собівартість та мінімізувати негативний вплив на довкілля. Реалізація цього потенціалу вимагає розширення професійних компетентностей фахівців з обліку і оподаткування, які повинні володіти інструментами еко-контролінгу та інтегрованого аналізу для гармонізації економічних інтересів підприємства із суспільною відповідальністю.

ЕНЕРГЕТИЧНА СТАЛІСТЬ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРІОРИТЕТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ

Хилько І.І., ст. викл.
Миколаївський національний аграрний університет

Енергетична стійкість є ключовим елементом сталого розвитку, особливо в контексті європейських стратегій досягнення вуглецевої нейтральності та збереження природних ресурсів. Землекористування відіграє важливу роль у формуванні енергоефективного майбутнього відповідно до Європейської екологічної угоди, яка ставить амбітні цілі щодо скорочення викидів парникових газів на 55% до 2030 року та досягнення нульових викидів до 2050 року.

Європейські пріоритети в галузі сталого землекористування зосереджені на узгодженні потреб у відновлюваних джерелах енергії, продовольчої безпеки та збереженні екосистем, що вимагає комплексного підходу до управління земельними ресурсами. Нідерланди успішно реалізували проєкти по створенню сонячних ферм на деградованих землях, таких як колишні промислові зони і звалища. Наприклад, проєкт Solar Park De Kwekerij у провінції Північний Брабант поєднує виробництво сонячної енергії з відновленням екосистеми шляхом створення зелених насаджень для місцевої флори та фауни. Це показує, як європейські країни знаходять баланс між енергетичними потребами та екологічними цілями.

Одним з центральних аспектів енергетичного переходу є розвиток відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова та біоенергетика, які часто потребують значних земельних ділянок. У Європі, де земельні ресурси обмежені, а конкуренція між сільським господарством, урбанізацією та заповідними територіями зростає

Таким чином, виникає проблема оптимального розміщення енергетичного обладнання. Наприклад, сонячні батареї та вітрові турбіни можуть бути встановлені на непридатних для сільського господарства землях, таких як деградовані або забруднені райони, що сприяє як рекультивації земель, так і виробництву чистої енергії. Такий підхід відповідає принципам закритої економіки, яка є важливим елементом європейської політики, оскільки дозволяє повторно використовувати територію, одночасно знижуючи навантаження на продуктивні сільськогосподарські угіддя.

Біоенергетика, особливо вирощування енергетичних культур, таких як ріпак або міскантус, є ще однією областю, яка пов'язує землекористування з енергетичною стабільністю. Однак цей сектор є суперечливим, оскільки вирощування біопалива може конкурувати з виробництвом продуктів харчування, що суперечить цілям продовольчої безпеки, викладеним у стратегії «від ферми до вилки». Для вирішення цього протиріччя європейські країни використовують інноваційні підходи, такі як використання малородючих земель або впровадження агропоселення, при якому енергетичні культури вирощуються разом з традиційними культурами, для підвищення родючості ґрунтів і уловлювання вуглецю. Це дозволяє не тільки виробляти енергію, але й

підтримувати екологічний баланс, що є пріоритетом стратегії збереження біорізноманіття до 2030 року.

Стійкість землекористування також передбачає зниження споживання енергії в сільському господарстві, яке є значним джерелом викидів парникових газів. Впровадження точного землеробства з використанням датчиків, безпілотників та аналізу великих даних може оптимізувати використання добрив, води та палива, зменшуючи вплив сільського господарства на навколишнє середовище. Ці технології підтримуються європейськими фінансовими програмами, спрямованими на цифровізацію сільського господарства в рамках сталого розвитку. Крім того, інтеграція відновлюваних джерел енергії на фермах, наприклад встановлення сонячних батарей на дахах господарських будівель, сприяє децентралізації енергетичної системи та підвищує стійкість сільських громад. Стратегічне розміщення сонячних фотоелектричних систем на маргінальних або забруднених землях може сприяти відновленню земель, одночасно сприяючи досягненню цілей відновлюваної енергетики та зменшуючи конкуренцію з сільськогосподарським виробництвом [1, с. 22].

Важливим аспектом є соціально-економічний вимір енергетичної стійкості. Європейська політика підкреслює важливість справедливого переходу, що означає підтримку регіонів та громад, які залежать від традиційних джерел енергії, таких як вугілля. У контексті землекористування це відображається у створенні нових робочих місць у відновлюваних джерелах енергії, таких як проєкти з відновлення деградованих земель для енергетичних потреб. Такі ініціативи не тільки сприяють економічному розвитку, але й допомагають уникнути соціальної напруженості, забезпечуючи залучення місцевих громад до процесу перетворень.

Екологічний аспект енергетичної стійкості тісно пов'язаний із збереженням біорізноманіття та екосистемних послуг. Неконтрольоване розширення енергетичних проєктів може поставити під загрозу природні ландшафти, тому європейські директиви вимагають ретельної оцінки впливу на навколишнє середовище, перш ніж запроваджувати такі ініціативи. Наприклад, при розміщенні вітряних турбін слід враховувати маршрути міграції птахів, а в біоенергетичних проєктах слід уникати монокультур, що виснажують ґрунт. Для досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року Європейський «зелений курс» приділяє пріоритетну увагу практикам сталого землекористування, інтегруючи впровадження відновлюваних джерел енергії із захистом біорізноманіття та продовольчою безпекою, зокрема, за рахунок ефективного використання деградованих земель для проєктів сонячної та вітрової енергетики [2, с. 6].

У той же час енергетична стабільність допомагає боротися зі зміною клімату, що має вирішальне значення для збереження екосистем, оскільки стабільний клімат знижує ризик посух, повеней та інших стихійних лих, які негативно впливають на землекористування. Агровольтаїка, що поєднує виробництво сонячної енергії з вирощуванням сільськогосподарських культур, пропонує рішення для подвійного землекористування, яке підвищує родючість ґрунту, уловлює вуглець і підтримує продовольчу безпеку при одночасному досягненні цілей в області поновлюваних джерел енергії [3, с. 4].

Конкуренція за земельні ресурси в Європі ускладнюється не тільки потребами в сільському господарстві та енергетиці, а й зростаючим попитом на урбанізацію та інфраструктурні проєкти. Наприклад, у країнах Центральної Європи, таких як Польща, де більша частина землі використовується для традиційного сільського господарства, розміщення великих сонячних або вітрових електростанцій часто викликає конфлікти з місцевими громадами. Для вирішення цієї проблеми європейські політики розробляють інструменти територіального планування, які враховують соціальні, економічні та екологічні фактори та забезпечують справедливий розподіл земель.

Для досягнення цих цілей в Європі активно використовуються інструменти дослідження операцій, такі як математичне моделювання та багатокритеріальна оптимізація. Ці методи дозволяють знайти баланс між енергетичними, економічними та екологічними потребами, наприклад, шляхом визначення оптимальних майданчиків для сонячних ферм або планування сівозміни енергетичних культур. Такі підходи дозволяють приймати рішення, засновані на основі науково обґрунтованих даних, які складають основу європейської політики сталого розвитку [4]. Наприклад, у Німеччині географічні інформаційні системи (ГІС) використовуються для аналізу потенціалу земель для визначення територій, придатних для енергетичних проєктів з мінімальним впливом на сільськогосподарське виробництво або біорізноманіття.

Таким чином, забезпечення стійкості енергопостачання в рамках європейських пріоритетів сталого землекористування є багатогранним завданням, яке вимагає інтеграції технологічних, екологічних та соціальних рішень. Поєднання відновлюваних джерел енергії, інноваційних методів ведення сільського господарства та справедливого економічного переходу дозволяє Європі рухатися в майбутнє з нульовим викидом вуглецю, зберігаючи при цьому цінність земельних ресурсів. Цей процес не тільки відповідає глобальним викликам, а й формує модель сталого розвитку, яка може служити прикладом для інших регіонів світу.

Інформаційні джерела:

1. Renewable Energy and Land Use: A Global Assessment of Opportunities and Challenges : [monograph] / *International Renewable Energy Agency*. Abu Dhabi : IRENA, 2021. 68 p. URL: irena.org (дата звернення: 30.09.2026).

2. A European Green Deal: Striving to be the first climate-neutral continent : [monograph] / European Commission. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2020. 24 p. URL: https://ec.europa.eu/newsroom/know4pol/items/664852 (дата звернення: 30.09.2026).

3. Розвиток ВДЕ до 2030 року: цілі ЄС та плани України : аналітичний звіт / DiXi Group. Київ : DiXi Group, 2023. 15 с. URL: https://dixigroup.org/comment/rozvytok-vde-do-2030-roku-czili-yes-ta-plany-ukrayiny/(дата звернення: 30.09.2026).

4. Хилько І. І., Іваненко В. О. Управління ланцюгами поставок як інструмент забезпечення сталого розвитку. *Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри* : збірник матеріалів III Міжнародної наукової-практичної конференції, 06 листопада 2025 року. Одеса, ОДАУ. 2025. С. 97-100. URL : https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/12/Braslavski-chytannya-Zbirnyk-2025.pdf (дата звернення: 30.09.2026).

ДОСВІД ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ США ТА КАНАДИ

Худавердієва В.А., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Досвід США та Канади демонструє відмінну від європейської модель цифрової трансформації туризму. Якщо в Європейському Союзі цифровізація значною мірою розвивається через наднаціональну політику, Tourism Data Space, стандартизацію даних та підтримку SMEs, то в Північній Америці провідну роль відіграють приватні технологічні компанії, цифрові платформи, data-driven marketing, AI, мобільні технології та децентралізоване управління дестинаціями**.** Водночас обидві країни поступово посилюють державну роль у створенні туристичної інформаційної інфраструктури, цифрових даних та технологічних стандартів. OECD у «OECD Tourism Trends and Policies 2026» визначає цифровізацію та AI як наскрізні фактори трансформації туризму – від бізнес-моделей і сервісу до управління туристичними потоками та планування дестинацій [1]. Канадська модель більшою мірою орієнтована на централізоване формування туристичної data infrastructure, аналітику, регіональне управління та підтримку малого бізнесу. У 2024 р. туризм безпосередньо сформував 50,8 млрд канадських дол., або 1,8% загальної валової доданої вартості Канади, і забезпечив 702 650 робочих місць. У 2024 р. країну відвідало понад 19,9 млн міжнародних туристів, а міжнародні туристичні витрати становили 31,1 млрд CAD. При цьому внутрішній туризм формував 76% загальних туристичних витрат – 98,6 млрд CAD [2].

Ключовим документом є Federal Tourism Growth Strategy – Canada 365: Welcoming the World. Every Day. Стратегія, започаткована у 2023 р., визначає п'ять пріоритетів: інвестиції в туристичні активи, outdoor recreation, Indigenous tourism, залучення міжнародних подій та посилення федеральної координації [2]. Особливо важливим є створення Canadian Tourism Data Collective. Canadian Tourism Data Collective був запущений Destination Canada у 2024 р. за підтримки Innovation, Science and Economic Development Canada та Statistics [3]. Його створення стало відповіддю на проблему традиційної туристичної статистики: хоча Statistics Canada забезпечує міжнародну зіставність даних, традиційна система має обмеження щодо оперативності, географічної деталізації та можливості швидкого використання даних для управлінських рішень. Data Collective об'єднує: Tourism Performance Dashboards; economic modelling; Traveller Profiles; audience segmentation; geospatial mapping; supply-side intelligence; investment intelligence; AI-powered analytical products. Таким чином, Канада формує модель: офіційна статистика + альтернативні дані + геоаналітика + AI → єдина туристична інформаційно-аналітична система. Особливо важливо, що AI використовується не лише для туристичного маркетингу, а для policy development and decision making across Canada's tourism economy [4]. Порівняльний аналіз дозволяє виділити суттєві відмінності між двома північноамериканськими моделями (табл. 1).

Таблиця 1 – **Порівняння моделей США і Канади**

Критерій	**США**	**Канада**
Домінуючий механізм цифровізації	ринковий та приватний	державно-координований data-driven
Ключовий драйвер	технологічні компанії, платформи, OTA, AI	державна туристична політика + Destination Canada
Основний цифровий ресурс	customer data, platform data, mobile data	інтегровані туристичні дані
AI	персоналізація, автоматизація, маркетинг, operations	policy analytics, traveller profiles, decision support
Data infrastructure	NTTO + decentralized DMO ecosystem	Canadian Tourism Data Collective
Управління	federal + state + local + DMO	federal + provincial/territorial + Destination Canada
Smart tourism	переважно міський/ринковий	національна data-driven координація
Роль SMEs	адаптація до платформ і private tech	підтримка через федеральні та регіональні програми
Основний ефект	масштабування цифрових бізнес-моделей	підвищення якості даних і управлінських рішень
Показовий кейс	seamless travel + AI + digital platforms	Canadian Tourism Data Collective

Джерело: *систематизовано автором на основі OECD Destination Canada [1,2,3].*

Досвід США та Канади дозволяє визначити шість ключових характеристик північноамериканської моделі цифровізації туризму**.**

1. Приватний сектор є основним генератором цифрових інновацій. Саме технологічні компанії та туристичні платформи формують значну частину нових моделей туристичного споживання.

2. Платформізація стала базовою інфраструктурою туристичного ринку. OTA, метапошук, sharing economy, mobile platforms та digital payment systems інтегрують значну частину туристичного ланцюга.

3. AI переходить від експериментального до операційного застосування. Його функції охоплюють не лише chatbot та marketing, а predictive analytics, pricing, customer profiling, destination management і policy analytics. OECD наголошує, що саме інтеграція AI з надійною data infrastructure визначатиме ефективність наступного етапу цифровізації [1].

4. Туристичні дані стають стратегічним ресурсом державної політики. США модернізують NTTO data systems, а Канада створила Canadian Tourism Data Collective.

5. Цифровізація виходить за межі підприємства. Вона охоплює весь customer journey — від натхнення та планування до перетину кордону, мобільності, проживання та післятуристичної комунікації.

6. Формується модель seamless tourism. Її сутність полягає в тому, що турист не повинен взаємодіяти з великою кількістю розрізнених цифрових систем: дані та сервіси поступово інтегруються в єдиний цифровий досвід.

Узагальнено північноамериканську модель можна представити як: Technology companies → Digital platforms → Big Data → AI → Personalised services → Seamless travel → Data-driven destination management. На відміну від європейської моделі «державна політика → стандарти → Data Space → цифровий бізнес», американсько-канадський досвід демонструє модель, у якій важливу роль відіграє взаємодія «ринок → технологічна інновація → дані → AI → державна адаптація». Європа демонструє сильніший акцент на регуляторному, інституційному та міжсекторальному формуванні цифрової екосистеми, тоді як США – на масштабуванні приватних платформ і технологічних бізнес-моделей, а Канада займає проміжну позицію, поєднуючи ринкову цифровізацію з сильною національною data-driven інфраструктурою. При цьому цифрова експансія не означає повного витіснення традиційних каналів. Навпаки, сучасний ринок характеризується омніканальністю (Omnichannel Distribution), коли споживач комбінує пошукові системи, соціальні мережі, OTA, сайти постачальників, мобільні застосунки та фізичні точки контакту. За даними Phocuswright, у 2024 р. постачальники домінували у значній частині онлайн-авіабронювань: понад три чверті онлайн-витрат на авіаквитки здійснювалися безпосередньо через сайти або застосунки авіакомпаній. Натомість OTA зберігають особливо сильні позиції у готельному сегменті [5]. Ця диференціація має важливе значення для стратегій туристичного підприємництва. У середовищі високої цифрової проникності основним ресурсом стає не сам факт присутності підприємства в Інтернеті, а здатність ефективно управляти власними цифровими каналами, даними та взаємодією з платформами. Великі OTA отримують значні переваги завдяки network effects, масштабам Big Data, алгоритмічній персоналізації та значним маркетинговим бюджетам. Водночас прямі цифрові продажі дозволяють постачальникам туристичних послуг зменшувати залежність від посередників, контролювати customer journey та формувати власні CRM- і loyalty-екосистеми.

Інформаційні джерела:

1. OECD (2026). OECD Tourism Trends and Policies 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2026_3fd3cd75-en.html

2. Canada: OECD Tourism Trends and Policies to 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2026_3fd3cd75-en/full-report/canada_faf598f7.html

3. Canada Destination Canada. URL: https://www.destinationcanada.com/en-ca

4. Government of Canada. *Federal Tourism Growth Strategy – Canada 365: Welcoming the World. Every Day.* URL: https://ised-isde.canada.ca/site/ised/en/canadian-tourism-sector/canada-365-welcoming-world-every-day-federal-tourism-growth-strategy

5. Phocuswright. 30 data-driven insights. URL: https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2025/30-data-driven-insights-to-make-your-organization-smarter

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Чабанюк О.М., канд. екон. наук, доц., ст. наук. співроб.
Львівський торговельно-економічний університет
Львівський науково-дослідний інститут судових експертиз

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням уваги до реалізації концепції сталого розвитку, яка передбачає забезпечення збалансованого економічного зростання, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. В умовах глобалізації, цифрової трансформації економічних процесів і зростання вимог до прозорості діяльності суб'єктів господарювання бухгалтерський облік набуває нового змісту. Якщо традиційно його основною функцією було формування фінансової інформації для внутрішніх і зовнішніх користувачів, то сьогодні він дедалі більше орієнтується на забезпечення інформаційних потреб щодо екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності підприємств.

Зростання ролі нефінансової інформації обумовлено необхідністю оцінювання довгострокової стійкості бізнесу, його впливу на навколишнє природне середовище, суспільство та економіку. У зв'язку з цим бухгалтерський облік поступово трансформується із системи реєстрації господарських операцій у комплексну інформаційну систему, що забезпечує формування фінансових і нефінансових показників, необхідних для прийняття управлінських рішень та реалізації принципів сталого розвитку.

Питання розвитку бухгалтерського обліку в умовах сталого розвитку активно досліджуються міжнародними організаціями, зокрема Радою з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IASB), Радою з міжнародних стандартів сталого розвитку (ISSB), Міжнародною федерацією бухгалтерів (IFAC), Глобальною ініціативою зі звітності (GRI), а також науковцями різних країн [1, 2]. Основною тенденцією є інтеграція фінансової та нефінансової інформації, що забезпечує комплексне відображення результатів діяльності підприємств і сприяє підвищенню якості управління.

Суттєвий вплив на розвиток бухгалтерського обліку здійснює концепція ESG (Environmental, Social, Governance), яка передбачає оцінювання діяльності підприємства не лише за фінансовими результатами, а й за рівнем екологічної відповідальності, соціальної політики та якості корпоративного управління. Для інвесторів, кредиторів і інших зацікавлених сторін саме ESG-показники дедалі частіше стають одним із ключових критеріїв прийняття економічних рішень. Відповідно бухгалтерський облік повинен забезпечувати достовірне, своєчасне та порівнянне інформаційне підґрунтя для формування такої звітності.

Суттєвий вплив на розвиток бухгалтерського обліку здійснює концепція ESG (Environmental, Social, Governance), яка передбачає оцінювання діяльності підприємства не лише за фінансовими результатами, а й за рівнем екологічної відповідальності, соціальної політики та якості корпоративного управління. До екологічної складової належать, зокрема, показники споживання енергії та

ресурсів, рівень викидів, поводження з відходами та вплив на довкілля. Соціальна складова охоплює питання умов праці, безпеки працівників, дотримання трудових прав, взаємодії з громадами. Управлінський аспект пов'язаний із корпоративним управлінням, прозорістю, системою внутрішнього контролю, дотриманням етичних принципів та управлінням ризиками [3, 4].

Міжнародний досвід свідчить, що найбільш інтенсивно процес трансформації бухгалтерського обліку відбувається в країнах Європейського Союзу. Реалізація Європейського зеленого курсу (European Green Deal) сприяла активному розвитку нормативної бази щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку. Запровадження Директиви щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) суттєво розширило перелік підприємств, які зобов'язані розкривати інформацію про екологічні, соціальні та управлінські аспекти своєї діяльності.

Важливим етапом розвитку бухгалтерського обліку стало впровадження Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (European Sustainability Reporting Standards, ESRS), які визначають єдині підходи до формування нефінансової інформації та забезпечують її порівнянність між підприємствами різних країн. Використання цих стандартів дозволяє гармонізувати систему бухгалтерського обліку із сучасними вимогами інвесторів, фінансових установ та державних органів, забезпечуючи більш високий рівень прозорості корпоративної діяльності.

Водночас вагоме значення має діяльність Ради з міжнародних стандартів сталого розвитку (ISSB), яка у 2023 році оприлюднила перші міжнародні стандарти розкриття інформації щодо сталого розвитку – IFRS S1 «General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information» та IFRS S2 «Climate-related Disclosures». Прийняття цих документів започаткувало формування глобальної системи розкриття інформації про сталість, орієнтованої на потреби інвесторів і фінансових ринків. Відповідно сучасний бухгалтерський облік дедалі більше інтегрується із системою управління ризиками, стратегічного планування та корпоративного управління.

Значний інтерес становить досвід США, де питання розкриття інформації про сталий розвиток тривалий час регулювалися переважно фондовими біржами, інвесторами та професійними об'єднаннями. Останніми роками активізувалася діяльність Комісії з цінних паперів і бірж США (SEC) щодо унормування вимог до розкриття кліматичних ризиків. Це свідчить про поступовий перехід від добровільного до обов'язкового розкриття нефінансової інформації, що суттєво впливає на організацію бухгалтерського обліку підприємств [4, 5].

Сучасний розвиток бухгалтерського обліку відбувається під впливом глобальних тенденцій сталого розвитку, цифрової трансформації та зростання вимог до прозорості діяльності підприємств. Бухгалтерський облік поступово виходить за межі традиційного відображення фінансових операцій і перетворюється на комплексну інформаційну систему, здатну забезпечувати користувачів як фінансовою, так і нефінансовою інформацією про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства.

Важливим напрямом цієї трансформації є інтеграція принципів ESG у систему обліку та звітності, що зумовлює необхідність формування достовірної, своєчасної, порівнянної та прозорої інформації про сталий розвиток. Запровадження міжнародних стандартів ISSB, а також європейських стандартів ESRS і вимог CSRD свідчить про поступове формування уніфікованого підходу до розкриття інформації щодо сталості та посилення взаємозв'язку між фінансовою і нефінансовою звітністю.

Таким чином, трансформація бухгалтерського обліку в умовах сталого розвитку є об'єктивним процесом, спрямованим на підвищення прозорості, підзвітності та якості управління підприємствами. Подальший розвиток облікової системи передбачатиме поглиблення інтеграції фінансових і нефінансових показників, удосконалення методичних підходів до їх формування та забезпечення відповідності міжнародним і національним вимогам. Це сприятиме підвищенню інформаційної цінності бухгалтерської звітності та забезпеченню більш обґрунтованого прийняття економічних рішень усіма зацікавленими сторонами.

Отже, міжнародний досвід демонструє, що сучасний бухгалтерський облік виходить за межі традиційної фінансової функції та стає універсальним інструментом інформаційного забезпечення сталого розвитку. Його подальша трансформація пов'язана з гармонізацією міжнародних стандартів, цифровізацією облікових процесів, автоматизацією формування звітності та інтеграцією фінансової і нефінансової інформації.

Інформаційні джерела:

1. Лобода Н.О, Петришин Л.П, Чабанюк О.М. Бухгалтерський облік, оподаткування та звітність у системі забезпечення сталого розвитку підприємств: історичні аспекти та сучасні тенденції Ефективність державного управління, 1(86), 84–91. https://doi.org/10.36930/508611

2. Melnyk, S., Chabaniuk, O., Ravlinko, Z., Petrukha, N., & Bodnariuk, I. (2023). Formation of a security environment for personnel management of socioeconomic systems before and during the war: Legal aspect: Formación de un entorno de seguridad para la gestión del personal de los sistemas socioeconómicos antes y durante la guerra: Aspecto legal. Cuestiones Políticas, 41(78), 493–503. https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.34

3. Чабанюк О. М.; Лобода Н. О. Організація бухгалтерського обліку як базис формування прозорої системи звітності сталого розвитку. Вісник Львівського торговельно-економічного університету / [ред. кол.: Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін.]. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2026. – Вип. 86. – 184 с. (С. 118-125) – (Економічні науки). DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-14 URL: https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/2295/2145

4. Чабанюк О. М., Лобода Н. О. Екологічний аудит та його організація у напрямі сталого розвитку суспільства. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки : проблеми, перспективи, міжнародний досвід : матер. І Міжнар. наук.-практ. конф. (23 квітня 2020 р.). Харків : ХДУХТ, 2020. С. 187-188.

5. Чабанюк О. М. Управлінський облік в умовах сталого розвитку / [Електронний ресурс] / О. М. Чабанюк, О. А. Полянська, М. М. Цанько // Інфраструктура ринку. – 2018. - № 26. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/64.pdf.

ДИНАМІКА ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ НАСЕЛЕННЯ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ ПРОДУКЦІЄЮ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ГОСПОДАРСТВ У ДОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Чиняк В.В., PhD, асист.
Карабінюк М.М., канд. геогр. наук, доц.
Лета В.В., канд. геогр. наук, доц.
Біланич Л.В., канд. екон. наук, доц.
Ужгородський університет

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю оцінювання динаміки виробництва основних видів сільськогосподарської продукції як важливого показника продовольчого потенціалу та соціально-економічного розвитку Закарпатської області. У цьому контексті проаналізовано особливості виробництва основних видів сільськогосподарської продукції у розрахунку на одну особу за 2000–2021 рр., що дало змогу виявити неоднорідність тенденцій за окремими видами продукції. Позитивна динаміка характерна переважно для зернових культур, овочів і продукції тваринництва, тоді як виробництво картоплі та молока має тенденцію до скорочення (Рис. 1).

Виробництво зернових і зернобобових культур збільшилося зі 132 до 291 кг/особу. Абсолютний приріст становив 159 кг, або 120,5 %. Максимум зафіксовано у 2019 році (312 кг), мінімум - у 2000 році. Найбільше зростання спостерігалося між 2000 та 2005 роками (+105 кг), що пов'язано з підвищенням урожайності та інтенсифікацією виробництва.

Виробництво картоплі збільшилося з 379 до 387 кг/особу, абсолютний приріст становив лише 8 кг (+2,1 %). Максимальне значення досягнуто у 2005 році (436 кг), після чого спостерігається поступове скорочення. Це пояснюється зменшенням площ вирощування картоплі та зміною структури споживання населення.

Для овочевих культур характерна позитивна тенденція: показник зріс із 98 до 208 кг/особу, абсолютний приріст становив 110 кг, або 112,2 %. Максимум зафіксовано у 2020 році (224 кг). Зростання пояснюється підвищенням урожайності та розвитком овочівництва.

Виробництво м'яса збільшилося з 35 до 42 кг/особу, абсолютний приріст становив 7 кг (20,0 %). Максимум спостерігався у 2019 році (46 кг). Незважаючи на позитивну динаміку, показник залишається нижчим за рекомендовані норми споживання, що відображає обмежений розвиток галузі.

Виробництво молока скоротилося з 281 до 250 кг/особу, абсолютне скорочення становило 31 кг, або 11,0 %. Максимум припадає на 2010 рік (314 кг), після чого спостерігається стійке зниження, обумовлене скороченням поголів'я корів.

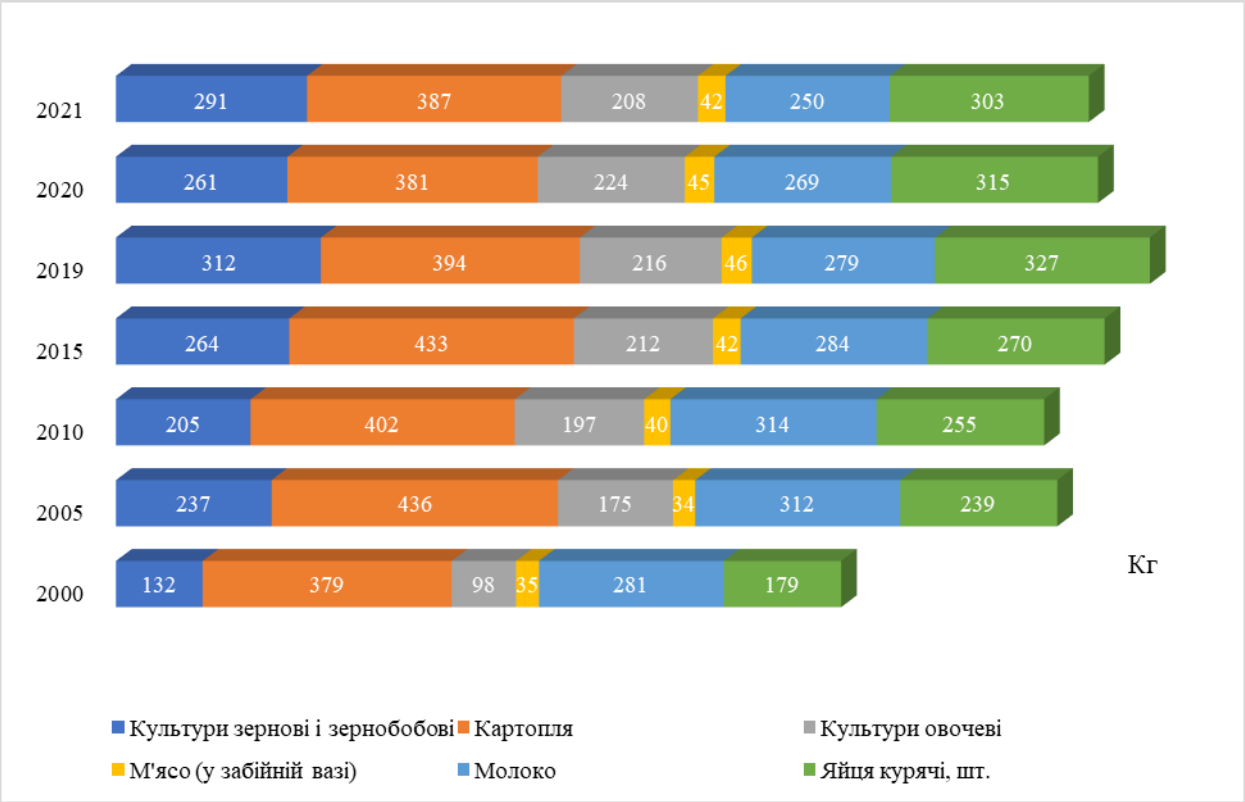

Рис. 1. Виробництво основних видів сільськогосподарської продукції на одну особу в Закарпатській області (кг) [1]

Найвищі темпи приросту серед продукції тваринництва демонструє виробництво яєць, яке збільшилося зі 179 до 303 шт./особу. Абсолютний приріст становив 124 шт., або 69,3 %. Максимальне значення досягнуто у 2019 році (327 шт.), що узгоджується зі стабільним розвитком птахівництва.

Порівняльний аналіз свідчить, що найдинамічніше зростало виробництво зернових і овочів у розрахунку на одного жителя, тоді як молочна продукція демонструє єдину стійку негативну тенденцію. Зростання виробництва яєць і м'яса відображає структурні зміни у тваринництві, пов'язані з розвитком птахівництва та свинарства.

Таким чином, виробництво сільськогосподарської продукції на одну особу в Закарпатській області характеризується загальним підвищенням рівня забезпеченості населення продукцією рослинництва та окремими видами продукції тваринництва. Водночас скорочення виробництва молока свідчить про необхідність державної підтримки молочного скотарства та модернізації галузі для забезпечення продовольчої безпеки регіону.

Інформаційні джерела:

1. Статистичний щорічник Закарпаття 2021. Ужгород: Головне управління статистики у Закарпатській області, 2022. 399 с.

Подяки: у роботі представлено результати досліджень, виконаних у рамках наукового проєкту «Геоекологічна діагностика деградованих сільськогосподарських земель територіальних громад та обгрунтування природоорієнтованих рішень їх відновлення» (0126U002326), за фінансової підтримки Міністерства освіти і науки України.

Секція 5
СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ: ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ, РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ТА КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ

INTELLIGENT AND ADAPTIVE BUSINESS MODELS FOR ENTERPRISE MARKETING MANAGEMENT AMID WARTIME AND POSTWAR ECONOMIC TRANSFORMATION

Chmil H.L., Dr. of Economic Sciences, Prof.
Bei K.P., master's degree student
State Biotechnological University

Wartime and postwar economic transformation in Ukraine is driving structural changes in the market environment, intensifying uncertainty in business operations, and reshaping the conditions for developing enterprise competitive advantages. Disruptions to logistics networks, the geographical redistribution of demand, shifts in consumer priorities, financial constraints, and cost volatility diminish the predictive value of traditional marketing planning approaches. Under these conditions, marketing performance depends on an enterprise's ability to identify changes in market conditions in a timely manner, assess their implications, and adapt customer engagement strategies to the prevailing operating environment.

This highlights the research problem of developing intelligent and adaptive business models for enterprise marketing management that integrate data analytics, market forecasting, the adaptation of marketing instruments, and the evaluation of managerial decision performance. Digital business transformation provides the technological foundations for this shift; however, the adoption of digital tools alone does not guarantee greater management effectiveness [1; 2].

An intelligent and adaptive business model for enterprise marketing management is proposed to be defined as a system of interconnected principles, methods, information and analytical tools, and managerial procedures aimed at identifying changes in the market environment, forecasting their impact on business performance, and timely adjusting marketing strategies, resource allocation, and mechanisms for creating customer value. Its distinctive feature lies in combining

intelligent information processing with the enterprise's organizational capacity to adjust marketing priorities in response to emerging constraints and opportunities [3].

The architecture of the intelligent and adaptive business model comprises four functionally interconnected subsystems: information and analytics, strategic adaptation, customer value, and performance evaluation and control. The information and analytics subsystem integrates data on demand, sales, consumer behaviour, the competitive environment, and the enterprise's resource potential. The use of CRM systems, digital analytics, and forecasting methods enables the identification of market trends, the assessment of segment attractiveness, and the determination of factors influencing marketing performance. The effectiveness of analytical support depends on the reliability, relevance, and practical applicability of information for informed managerial decision-making [4]. The strategic adaptation subsystem ensures that the marketing mix is adjusted in response to changes in demand, the competitive environment, and the enterprise's resource capabilities. During wartime, priorities include adapting product assortment and pricing policies, diversifying sales channels, and optimising marketing expenditure while accounting for the risks of customer loss and weakening market positions. In the postwar period, the focus shifts towards restoring market linkages, entering new segments, and revising market positioning in response to changes in consumer demand.

The customer value subsystem encompasses customer experience management, personalised interactions, and the development of the enterprise's reputational capital. Under conditions of market uncertainty, customer value is determined by the functional characteristics and price of products, their availability, supply reliability, and the quality of communication. Evaluating marketing decisions using indicators of customer engagement and retention, repeat purchases, and customer satisfaction helps strengthen long-term customer relationships and sustain the enterprise's market position.

The integration of intelligent technologies into these subsystems involves the use of artificial intelligence, predictive analytics, and automated data processing to forecast demand, segment customers, personalise communications, and optimise marketing budgets. The effectiveness of these technologies depends on data quality, model reliability, adequate information security, and employees' digital competencies, while preserving human accountability for the soundness of marketing decisions. The performance evaluation and control subsystem assesses the effectiveness of marketing expenditure using indicators such as sales, profit margins, customer acquisition costs, return on marketing investment, and customer retention. Scenario analysis enables the assessment of how market changes affect marketing performance and provides a basis for well-founded adjustments to the enterprise's budget and strategy.

An intelligent and adaptive business model for enterprise marketing management that integrates analytical diagnostics of the market environment, forecasting of its transformations, adaptation of marketing strategies, and systematic evaluation of managerial decision performance enhances the evidence base for marketing resource allocation and improves the consistency of marketing activities with changing market conditions. It strengthens enterprises' capacity to respond flexibly to structural shifts in demand, identify emerging market opportunities, and

mitigate the impact of external risks. By aligning marketing priorities with available resources and anticipated market developments, this approach creates the conditions for restoring competitive positions, strengthening customer relationships, improving marketing performance, and reinforcing the long-term development potential of enterprises amid postwar economic transformation.

Information sources:

1. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en

2. Чміль Г.Л. Передумови розвитку цифрової трансформації мікроекономічних систем ритейлу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2020. № 4. Т. 3. С. 48–55. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wpcontent/uploads/2021/11/2020-4t3-10.pdf

3. OECD. AI Adoption by Small and Medium-Sized Enterprises: OECD Discussion Paper for the G7. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/426399c1-en

4. Олініченко К.С., Чміль Г.Л., Бубенець І.Г. Тенденції розвитку сучасного маркетингу в Україні. *Бізнес Інформ.* 2024. № 9. С. 450–456. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-450-456

PERFORMANCE MANAGEMENT OF IT SUPPORT PROCESSES IN SERVICE COMPANIES

Kovshik V.I., Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof.
Wang LiDong, master's degree student
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

The growing dependence of modern businesses on information technologies (IT) has increased the importance of reliable and effective management of support processes. IT support directly influences the continuity of business operations, employee productivity, and customer satisfaction. As companies rely on increasingly complex information systems, hardware and specialized software, the ability to maintain these technologies and respond to incidents in a timely manner becomes an important component of overall organizational performance.

In service companies, including business consulting, engineering, law and other service providers, IT support generates a significant number of internal processes. They involve incident management, service requests, troubleshooting, system maintenance, user support. The performance of these processes cannot be evaluated exclusively by the number of requests processed. It depends on response and resolution times, service availability, quality of communication with users, recurrence of incidents, resource utilization, and compliance with established service levels among other factors [1]. This creates a need for systematic performance management that uses operational indicators coordinated with short- and long-term organizational objectives and critical success factors.

The relevance of performance management in IT support is further increased by the specificity of service companies. Service providing is often highly dependent

on human resources, knowledge and the continuous availability of IT tools. At the same time, IT support team managers face multiple challenges [2]. For example, there is an obvious requirement to provide quick incident resolution while the resources (labor, technical means, time) for that process can be limited; simultaneously, it is necessary to ensure the prevention of new problems and improve user experience. Therefore, performance management here must focus on identifying process weaknesses in addition to traditional control, to support better managerial decisions concerning improvement of the IT support processes.

A substantial body of research [1; 2; 3] addresses IT service management, process performance, and the use of key performance indicators. However, the integration of existing approaches into a systematic performance management framework specifically for IT support processes remains an important theoretical and practical problem, particularly for service companies operating under conditions of high technological dependence.

One of the aspects that is the most critical for successful performance management of IT support processes is the need to have a balanced system or a framework for the performance evaluation process. Traditional IT support management commonly uses such indicators as ticket volume, response time, and closure rate. These indicators help describe workload and speed, but they cannot fully show whether problems are truly resolved, collaboration is smooth, or the business receives value.

On the basis of literature review [1; 2; 3] and practical case analysis, this study proposes a five-dimensional system covering process efficiency, service quality, collaboration and governance, problem prevention and knowledge, and business value and adaptability (Fig. 1). Each category includes a set of appropriate indicators that can be used to achieve organizational objectives regarding management of IT maintenance and support. Combining process, capability, and outcome indicators within each category allows organizations to identify emerging problems before they are reflected in final outcomes.

Process efficiency evaluates how quickly and efficiently IT support requests are handled to identify delays, workload problems, and unnecessary activities. Service quality focuses on the effectiveness of the service provided to users and whether support process meets agreed service standards and produces satisfactory outcomes. Collaboration and governance direction evaluates how effectively responsibilities, information, and coordination are managed. Problem prevention and knowledge measures the ability of IT support to move beyond resolving individual incidents toward preventing their recurrence. Business value and adaptability group of indicators examines the contribution of IT support to organizational performance through cost efficiency, risk reduction, business continuity, and the ability to respond to changing user requirements.

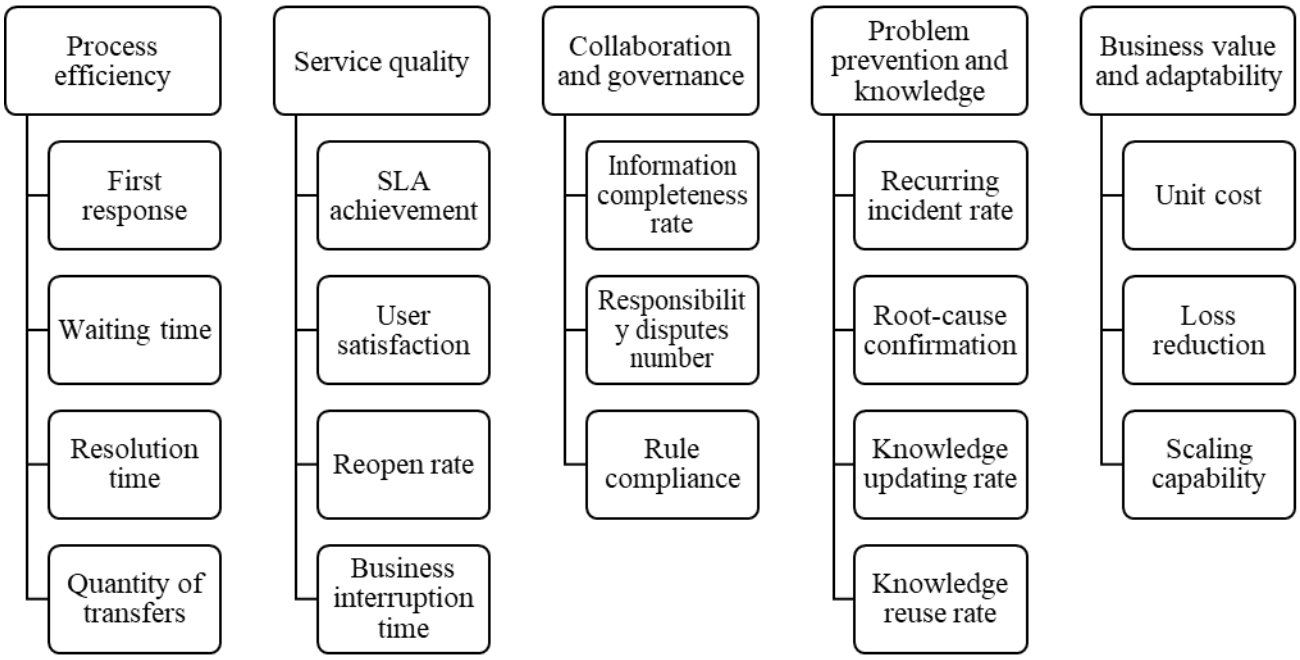

Fig. 1. System of five performance management and evaluation dimensions for service company IT support processes

Evaluation using the proposed performance indicator system requires segmentation and benchmarking. Service companies can analyze indicators by service type, priority, business unit, channel, and handling team so that overall averages do not conceal critical issues of the IT support system.

Therefore, proposed approach provides a practical foundation for IT support performance management, creating dashboards and detailed KPI systems, and process improvement initiatives. Its application can support better resource allocation, reduction of recurring problems and service interruptions, improved user experience, and stronger contribution of IT support to service business performance. Further scientific research can be aimed at improvement of the performance indicators, and study of potential influences of industry-specific factors on the implementation of IT support performance management.

Information sources:

1. Serrano J., Faustino J., Adriano D. et al. An IT Service Management Literature Review: Challenges, Benefits, Opportunities and Implementation Practices. *Information*. 2021. Vol. 12, № 3. P. 111. DOI: 10.3390/info12030111.

2. Marrone M., Kolbe L. M. Impact of IT Service Management Frameworks on the IT Organization. *Business & Information Systems Engineering*. 2011. Vol. 3, № 1. P. 5–18. DOI: 10.1007/s12599-010-0141-5.

3. Widianto A., Subriadi A. P. IT service management evaluation method based on content, context, and process approach: A literature review. *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 197. P. 410–419. DOI: 10.1016/j.procs.2021.12.157.

QUANTITATIVE ASSESSMENT OF DIGITAL MARKETING CHANNEL EFFECTIVENESS IN CONSUMER BEHAVIOR MANAGEMENT

Luo Hao, postgraduate student
Sumy National Agrarian University

The accelerating digitalization of economic activity has fundamentally changed the mechanisms through which businesses influence consumer behavior. As of early 2025, 5.56 billion people, or 67.9% of the world's population, use the internet, while the number of active social media user identities has reached 5.24 billion (63.9%), having grown by 206 million identities, or 4.1%, over the past year [1]. Half of social media users (50.0%) name learning about brands and products as one of the main reasons for using these platforms, which turns digital channels into the primary arena of interaction between companies and consumers. Under these conditions, a quantitative assessment of digital marketing channel effectiveness becomes a prerequisite for the rational allocation of marketing budgets and for the systematic management of consumer behavior.

The scale of the digital marketing environment can be assessed through advertising investment. In 2024, global advertising expenditure approached USD 1.1 trillion, of which digital channels attracted more than USD 790 billion, that is, 72.7% of the total [1]. For comparison, in 2019 the digital share amounted to only 54.3%. The structural shift therefore equals $\Delta = 72.7 - 54.3 = 18.4$ percentage points, or a relative increase of $(72.7 / 54.3 - 1) \times 100\% = 33.9\%$ over five years. In absolute terms, digital advertising expenditure grew by USD 74 billion (+10.3%) between 2023 and 2024, which means that the 2023 volume can be estimated at $790 - 74 =$ USD 716 billion [1]. These figures confirm that digital channels have become the dominant instrument of influence on consumer decisions. The internal structure of digital advertising expenditure and the key indicators of the digital marketing environment are presented in Table 1.

Table 1 **– Key quantitative indicators of the global digital marketing environment**

Indicator	Value (2024–2025)	Source
Internet users, billion	5.56 (67.9% of the population)	[1]
Social media user identities, billion	5.24 (+4.1% over the year)	[1]
Global advertising expenditure, USD billion	≈1,100 (+7.3%)	[1]
Digital advertising expenditure, USD billion	≈790 (72.7% of total)	[1]
Search advertising revenue, USD billion	316 (40.0% of digital spend)	[1]
Social media advertising expenditure, USD billion	≈243 (30.8%; +15.0% over the year)	[1]
Online retail platform advertising, USD billion	167 (21.1% of digital spend)	[1]
Consumers expecting personalized interactions, %	71	[2]
Revenue lift generated by personalization, %	10–15	[2]
Average return on email marketing per USD 1 invested, USD	36	[3]

The analysis of table 1 shows that search advertising remains the largest channel, with revenues of USD 316 billion (40.0% of digital spend); social media advertising accounted for approximately USD 243 billion (30.8%), increasing by 15% year on year; advertising on online retail platforms reached USD 167 billion (21.1%), almost doubling its share of 10.9% recorded in 2019. The residual category of other digital formats can be estimated at 790 − 316 − 243 − 167 = USD 64 billion, or 8.1% [1]. Thus, the three leading channels together concentrate 40.0 + 30.8 + 21.1 ≈ 92% of global digital advertising expenditure, which indicates a high level of consolidation of consumer attention around search, social and retail media ecosystems. The average investment in reaching one social media user is estimated at 243 / 5.24 ≈ USD 46.4 per year, which coincides with the USD 46.47 reported in [1] and confirms the internal consistency of the data.

From the consumer behavior perspective, the digital environment is characterized by intensive and fragmented contact with brands: the typical user engages with 6.83 social platforms per month and spends on average 2 hours 21 minutes per day on social media [1]. At the same time, consumer expectations regarding the quality of interaction are rising: 71% of consumers expect companies to deliver personalized interactions, while 76% experience frustration when this expectation is not met. Personalization most often generates a revenue lift of 10–15%, and fast-growing companies derive 40% more revenue from personalization than their slower-growing counterparts [2].

The effectiveness of individual channels can be compared using the return on investment indicator: ROI = (R − C) / C × 100%, where R is the revenue generated by the campaign and C is its cost. For email marketing, industry research reports an average return of USD 36 per USD 1 invested [3], which corresponds to ROI = (36 − 1) / 1 × 100% = 3,500%. Consequently, an email campaign budget of USD 10,000 can be expected to generate approximately 10,000 × 36 = USD 360,000 in revenue and USD 350,000 in net return, provided that segmentation and personalization practices are applied. For a small or medium-sized enterprise with annual online sales of, for example, UAH 8 million, the introduction of personalization tools with a conservative effect of 10–15% [2] is equivalent to 8 × 0.10 = UAH 0.8 million to 8 × 0.15 = UAH 1.2 million of additional annual revenue.

These quantitative results are consistent with academic findings. Dwivedi et al. [4] argue that digital and social media marketing reshape consumer decision-making through data-driven personalized interaction and call for research propositions that link digital instruments to behavioral outcomes. In the Ukrainian context, Ivanova et al. [5] demonstrate that the adaptive use of digital marketing instruments allowed small trading businesses to preserve consumer demand under quarantine restrictions, which confirms the practical significance of digital channel management for domestic enterprises.

The distribution of advertising budgets across channels, which currently dominates consumer attention, is illustrated in figure 1.

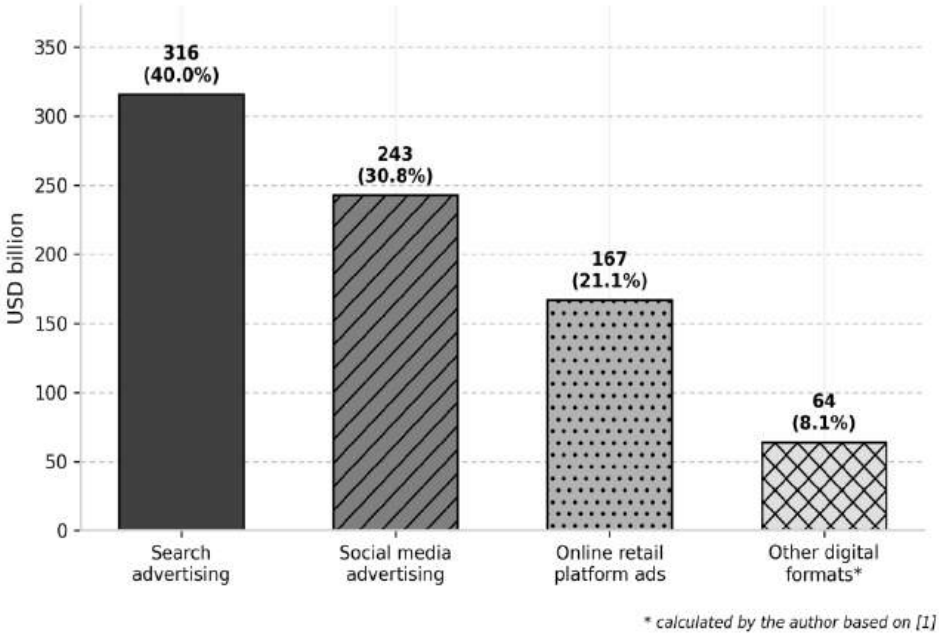

Figure 1. Structure of global digital advertising expenditure by channel in 2024, USD billion

The quantitative assessment performed demonstrates that, first, digital channels dominate advertising investment with a 72.7% share and continue to grow faster than offline media; second, consumer attention is concentrated in search, social media and retail media, which together account for approximately 92% of digital expenditure; third, personalization and email marketing demonstrate the highest measurable efficiency and therefore should form the core of consumer behavior management strategies; fourth, for Ukrainian small and medium-sized enterprises, the combination of social media engagement, personalized email communication and transparent data practices provides the most accessible pathway to managing consumer behavior in line with global trends. Further research should focus on the empirical measurement of channel-level conversion in the Ukrainian market.

Information sources:

1. Digital 2025: Global Overview Report. DataReportal, 2025. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report (date of access: 06.10.2026).

2. Arora, N., Ensslen, D., Fiedler, L. et al. The value of getting personalization right – or wrong – is multiplying. McKinsey & Company, 2021. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying (date of access: 06.10.2026).

3. State of Email Report 2023. Litmus, 2023. URL: https://www.litmus.com/state-of-email-reports (date of access: 06.10.2026).

4. Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L. et al. Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. International Journal of Information Management. 2021. Vol. 59. Article 102168. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168.

5. Ivanova, N., Popelo, O., Avhustyn, R., Rusak, O., Proshchalykina, A. Marketing strategy of the small business adaptation to quarantine limitations in the sphere of trade entrepreneurship. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, no. 1. P. 149 - 160. DOI: https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.1.21.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Акмен В.О., канд. техн. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет
Бондаренко О.М., директор коледжу
ВСП Харківський фаховий коледж харчової промисловості ДБТУ
Петросянц М.А., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Сучасний етап економічного розвитку відзначається високою динамікою змін у зовнішньому середовищі, трансформацією споживчих преференцій щодо якості товарів і послуг, а також зростанням інтенсивності конкуренції, що зумовлює потребу в ідентифікації нових джерел створення конкурентних переваг [1].

У сучасних умовах конкуренція в підприємницькій діяльності трансформується в цілеспрямований процес формування, ефективного використання та управління власними конкурентними перевагами підприємства з метою досягнення визначених стратегічних цілей на конкретному ринку у встановлені часові рамки.

Тому, визначення основних стратегій розвитку для підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі є актуальним завданням для всіх рівнів підприємців – від продажу окремих товарів і послуг до галузевих корпорацій, що впливають на торгівлю цілих регіонів.

Дослідження показують, що у торговельному бізнесі прагнення досягти комерційного успіху вимагає постійного вдосконалення конкурентоспроможності не тільки товарів, а й наданих послуг. Це можливо лише за умови комплексного підходу до оптимізації роботи всіх структурних одиниць і рівнів управління підприємством. Таку точку зору поділяють і інші вчені, такі як І.В. Багрова та О.Г. Нефедова [2], наголошуючи, що недоцільно виокремлювати окремі чинники як ключові, оскільки конкурентоспроможність є результатом сукупного впливу багатьох взаємопов’язаних складових. При цьому, ігнорування хоча б однієї з них може істотно знизити загальний потенціал підприємства.

Досягнення конкурентних переваг тісно пов’язане зі здатністю підприємства забезпечити клієнту глибше розуміння цінності свого продукту або послуги в порівнянні з альтернативами конкурентів. Дослідження показують, що у цьому контексті однією з найефективніших класифікацій конкурентних переваг, на думку маркетологів, вважається підхід, який передбачає розгляд переваг через призму джерел їх формування та стратегій конкурентного розвитку [3].

У сучасній підприємницькій діяльності можна виокремити кілька основних стратегій конкурентного розвитку підприємств (рис. 1).

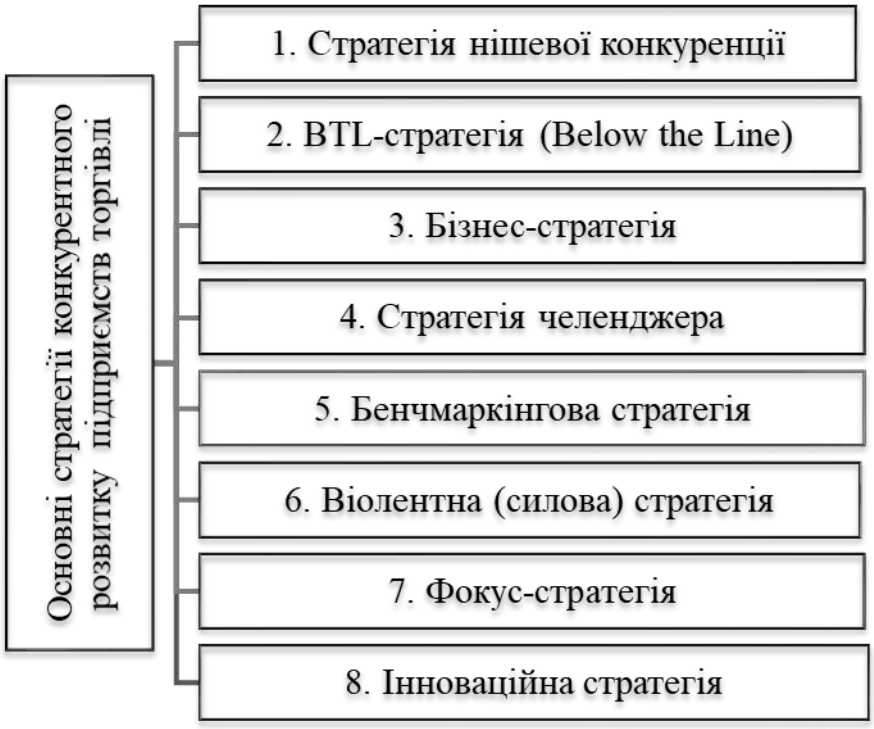

Рис. 1. Основні стратегії конкурентного розвитку підприємств у торговельному бізнесі

Стратегія нішевої конкуренції – орієнтована на виявлення незаповнених або тимчасово вільних ринкових ніш, до яких не виявляють інтересу сильніші гравці. Це дозволяє готелям займати вигідні позиції з мінімальним ризиком прямої конкуренції.

BTL-стратегія (Below the Line) – передбачає цілеспрямований вплив на клієнтів саме в момент ухвалення рішення щодо купівлі товару чи послуги. Її актуальність зумовлена такими тенденціями, як спеціалізація підприємства за окремими сегментами товарів, персоналізація сервісу, зосередженість на індивідуальних потребах споживачів та розширення спектра додаткових послуг (наприклад, бьюті-послуг у торгівлі косметичними товарами, дегустаційні, виставкові заходи тощо). Ця стратегія пропонує більш гнучкий і глибокий набір інструментів впливу на потенційного клієнта, ніж традиційна реклама.

Бізнес-стратегію можна роздивлятись як комплексний підхід до управління, спрямований на зміцнення ринкових позицій підприємства торгівлі, досягнення довгострокових цілей та підвищення конкурентоспроможності. Вона ґрунтується на детальному аналізі можливих варіантів розвитку, виборі стратегічного напряму, моделі ведення бізнесу та способів конкурентної боротьби.

Стратегія челенджера – фокусується на активному збільшенні частки ринку та прагненні до лідерства серед конкурентів. Це агресивна стратегія, що передбачає рішучі дії у конкурентному середовищі.

Бенчмаркінгова стратегія – дозволяє підприємствам переймати найкращі практики у конкурентів, з метою підвищення рівня професіоналізму персоналу та зміцнення власного ресурсного потенціалу. Такий підхід сприяє

удосконаленню сервісу, підвищенню задоволеності клієнтів і загальному розвитку підприємства.

Силова (віолентна) стратегія більш характерна для великих торговельних центрів з великим покупацьким потоком, значною продуктивністю та можливістю скорочення витрат за рахунок масштабів. Такий підхід дозволяє знизити ціни, при цьому зберігаючи прибутковість. Орієнтація на масового клієнта, широкий асортимент доступних товарів та послуг, активне використання реклами робить цю стратегію ефективною на великому ринку.

Фокус-стратегія є найбільш ефективною для невеликих магазинів, що тільки починають свою діяльність. Вона передбачає концентрацію ресурсів на вузькому сегменті ринку: продаж товарів вузького за шириною, але глибокого за наповненням асортименту або надання спеціалізованих послуг певній категорії клієнтів.

Інноваційна стратегія, де базовою основою є впровадження сучасних технологій: цифрових сервісів, новітніх програмних рішень, передового обладнання та прогресивних методів обслуговування. Інновації сприяють зростанню конкурентоспроможності, покращенню якості товарів та послуг і формуванню позитивного іміджу підприємства. Їх застосування також оптимізує внутрішні бізнес-процеси, зменшує витрати та підвищує ефективність функціонування підприємства.

Загалом, розвиток технологій формує у споживачів очікування високоякісного, технологічно просунутого сервісу, тому інтеграція інновацій стає не лише бажаною, а й необхідною умовою успішної діяльності торговельних підприємств.

Проаналізувавши різні підходи до визначення конкуренції та конкурентних переваг, можна зробити висновок, що конкурентні переваги у торговельному бізнесі виражаються прагненням підприємства всіма засобами і наявними ресурсами досягти вигідного стану, запроваджуючи інновації, використовуючи тактику цінової конкуренції, підвищення якості продукції та послуг, інтенсивну рекламу тощо.

Інформаційні джерела:

1. Болтон Р. Н., Макколл-Кеннеді Дж. Р., Чеунг Л., Закі М. Проблеми клієнтського досвіду: поєднання цифрової, фізичної та соціальної сфер. *Журнал управління послугами*. 2018. Вип. 29 (1). DOI: 10.1108/JOSM04-2018-0113

2. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України.* 2008. № 2. С. 117–120. URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/500290e5-a193-4272-b5f2-da74d7e7e6a0/content (дата звернення:10.09.2026).

3. Аванесова Н. Е., Бекецький Р. М., Терещенко А. А. Конкурентні переваги підприємств у глобальній економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 60–68. DOI: https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i66.173593

РОЛЬ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕКОВОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Бендасюк С.П., канд. екон. наук
Марценюк О.П., канд. екон. наук
Інститут ветеринарної медицини НААН

Від ефективної та стабільної роботи агропромислового комплексу залежить як безпекова складова країни в цілому, так і її соціально-економічна стабільність та конкурентоспроможність вітчизняних аграрних підприємств на світових ринках. В цьому, в значній мірі сприяє запровадження логістичного менеджменту як система, яка спрямована на: управління потоками товарів/послуг; матеріально-ресурсних запасів; підвищення фінансових показників та розширення виробничо-господарської діяльності.

Повномасштабне вторгнення військ РФ на територію України, окупація низки областей спричинила порушення ланцюгів постачання та зберігання аграрної продукції, висунувши на передній план у питаннях, що стосуються повоєнного відновлення економіки і подолання кризових явищ спричинених нею, роль ефективного логістичного менеджменту, з одного боку.

З іншого, важливість логістичного менеджменту в аграрній сфері лише посилюється, що пов’язано зі зростанням конкуренції, збільшенням попиту та підвищенням рівня вимог до товарів та послуг сільськогосподарського призначення.

До основних проблеми, що стримують сталий розвиток АПК і знижують ефективність управління ланцюгами постачання сільгосппродукції та сировини у сфері логістики, слід віднести: воєнні дії на території країни, що призвели до нестабільності транспортної інфраструктури і призвело зростання транспортних витрат, обмеження доступу до міжнародних ринків збуту; зміни логістичних каналів експорту; пошкодження інфраструктури з переробки і зберігання агропродукції та сировини; втрата виробничого потенціалу і основних засобів; природно-кліматичні ризики; недостатній рівень цифровізації галузі; відтік людського капіталу; високі ціни на енергоносії, перебої в електропостачанні; недостатній розвиток партнерства між виробниками, трейдерами та логістичними компаніями [1].

Саме тому, основні зусилля уряду країни, профільних міністерств, громадських організація і органів місцевого самоврядування повинні бути спрямовані на вирішення питань забезпечення безпечного та ефективного логістичного менеджменту АПК - стратегічне планування виробництва сільськогосподарської продукції та сировини; розвиток альтернативних транспортних шляхів та інфраструктури щодо зберігання та транспортування; побудова гнучких ланцюгів постачання; оптимізації руху матеріально-фінансових, інформаційних потоків; забезпечення раціонального користування ресурсами; мінімізація ризиків, управління запасами та витратами; подальша інтеграція у світові логістичні мережі та ін.

Для успішного функціонування аграрних підприємств в сучасних умовах необхідним є формування системи управління на принципах логістичного менеджменту, планування, ціноутворення, дистрибуції, комунікації та інформаційного забезпечення, що забезпечить його ефективну діяльність і конкурентоздатність на внутрішніх і зовнішніх ринках, можливість залучати фахівців, зменшити ризики, пов'язані зі збутом продукції [2].

Проте, використання інструментів логістики, роль логістичного менеджменту є недоступними для більшості товаровиробників, що водночас виробляє, зберігає реалізовує та транспортує продукцію. Це в свою чергу, потребує: заміни традиційної системи організації ведення бізнесу на модель, що передбачає застосування логістичних ланцюгів у створенні цінності аграрної продукції, роботи чи послуги; формування налагодженого механізму управління за ключовими ознаками ефективності потоків постачань, ресурсів, фінансів, а також ефективне їх обслуговування [3].

Важливий об'єкт логістичного менеджменту - система перероблення та логістичного забезпечення зберігання продукції, що передбачає залучення фінансових структур в інвестиційних проектах.

З метою досягнення синергічного ефекту впливу на об'єкти логістичного менеджменту у процесі управління ланцюгом потрібна підтримки інноваційних процесів на всіх етапах виробництва: досліджень, розробок, супроводу до кінцевого споживача доцільним є використання комплексного підходу.

Поряд з цим, логістика потребує ефективного управління, особливо в управлінні ланцюгами поставок, з метою досягнення намічених цілей та підвищити максимальну ефективність господарської діяльності підприємства необхідно, по-перше, визначити головні завдання у процесі планування господарської діяльності спрямовані на максимізацію прибутку. Крім того, у процесі планування, слід передбачити ситуації, що можуть бути пов'язані з [4]: товаром та його якісними характеристиками; недоступністю транспорту; внутрішніми проблемами в організації; з вибором правильного класу вантажу тощо.

По-друге, прийняття та впровадження автоматизованих систем стосовно логістичних процесів, програм спрямованих на вирішення логістичних завдань підприємства. Як приклад, програмне забезпечення, що забезпечує своєчасне оновлення інформації про рух товарів, а оператор та клієнт отримають детальну інформацію щодо [5]: відправлених товарів та його доставки в пункт призначення; наявність товару та його закупівля на складі та ін.

По-третє, цінності та взаємовідносини в межах трудового потенціалу.

По-четверте, управління складом. Підприємці, що займаються логістикою повинні прагнути до розвитку складського інвентарю так, щоб були мінімізовані втрати щодо кількості товарів та їхніх якісних характеристик. Тут, головну роль відіграє кваліфікований персонал з виконання складських операцій [5].

По-пяте, ефективне транспортування – визначення оптимального маршруту доставки, економічна та екологічна упаковка.

По-шосте, вимірювання ефективності логістичного менеджменту – програмне забезпечення повинне бути інтегроване, що дає змогу легко визначати та класифікувати інформацію відповідно до вимог застосовуючи показники витрат, сервісу та часу циклу [4].

Як бачимо, логістична діяльність в АПК потребує і напрацювання нових більш гнучких моделей управління ризиками спрямованих на їх мінімізацію і забезпечення стабільності АПК, що передбачає: сценарне планування; побудова гнучких ланцюгів постачання (диверсифікація маршрутів, транспортних коридорів) і створення альтернативних логістичних хабів, регіональних клестерів; розвиток транспортної інфраструктури та впровадження новітніх цифрових технологій; моніторинг можливих ризиків, систему страхування ризиків та оперативне реагування залежно від змін у зовнішньому середовищі; партнерство та кооперація; інтеграція міжнародних стандартів та застосування принципів «just-in-time» і «just-in-case»; впровадження принципів «зеленої логістики».

Розробляючи стратегію відновлення, Україні обов'язково треба зважати на ключові аспекти ефективного логістичного менеджменту як стратегічного інструменту безпекового розвитку АПК в умовах повоєнного відновлення, а саме на: соціально-економічні та військово-політичні тенденції, ключові пріоритети відновлення та подальший розвиток; наявні та заплановані інфраструктурні проекти у сфері логістики; розвиток технологій та аналізу бази даних у сфері логістики тощо.

Застосовуючи системний підхід до логістичного менеджменту забезпечить стійкість та конкурентоспроможність вітчизняної аграрної продукції у довгостроковій перспективі, стабільність постачання продуктів харчування, підвищить раціональність використання ресурсів, мінімізувати ризики тощо.

Інформаційні джерела:

1. 1Логістика в умовах війни. Як зберегти та підтримувати експортні поставки? Crowe Mikhailenko. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.mikhailenko.com.ua/24-05-2023/logistyka-vumovah-vijny-yak-zberegty-ta-pitrymuvaty-eksportni-postavky.].

2. Алькема В. Система економічної безпеки логістичних утворень : [монографія] / В. Алькема. - К. : Дорадо-Друк, 2011. - 470 с.

3. Потапова Н. Концептуальні засади механізму логістичного менеджменту АПК / Н. Потапова, С. Качуровський // Облік і фінанси АПК: Міжнародний науково-виробничий журнал. - 2011. - № 2. - С. 202-207.

4. Important Tips for Effective Logistics Management. URL : https://cerasis.com/effective-logistics-management/ (last accessed: 17.09.2026).

5. Westland J. Logistics Management 101: A Beginner's Guide, Jun 18 2019. URL: https://www.projectmanager.com/ blog/ logistics-management-101 (last accessed: 10.09.2026).

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Биба В.В., канд. техн. наук, доц.
Національний університет «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка»
Пінчук Н.М., канд. техн. наук, доц.
Політехнічний університет ді Барі
Удовицький О.С., здоб. ВО
Національний університет «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка»

Сучасне підприємство дедалі складніше розглядати як стабільну систему, діяльність якої обмежується виконанням усталених бізнес-процесів. Зміни технологій, коливання попиту, посилення конкуренції, дефіцит ресурсів та необхідність швидкого реагування на зовнішні виклики змушують підприємства одночасно підтримувати поточну діяльність і реалізовувати численні зміни. У таких умовах традиційна модель менеджменту, орієнтована переважно на стабільність операцій, доповнюється проєктним підходом, який дає змогу організовувати зміни як конкретні, обмежені в часі та ресурсах управлінські ініціативи.

Сутність проєктного підходу полягає у перенесенні акценту з управління лише поточними процесами на управління результатом змін. Якщо операційний менеджмент забезпечує функціонування підприємства, то проєктний менеджмент створює умови для його розвитку. Саме тому проєкти можуть бути пов’язані не лише з реалізацією інвестицій або створенням нової продукції, а й із цифровізацією, удосконаленням організаційної структури, розвитком персоналу, оптимізацією логістики, маркетинговими кампаніями чи виходом на нові ринки.

Важливою особливістю сучасного проєктного менеджменту є зміна самого підходу до планування. В умовах відносної стабільності підприємство може формувати довгостроковий план із достатньо високим рівнем визначеності. Проте за швидкої зміни зовнішнього середовища частина початкових припущень втрачає актуальність ще до завершення проєкту. Тому сучасні системи управління дедалі більше орієнтуються на поєднання стратегічного планування із можливістю оперативного коригування проєктних рішень.

У цьому контексті особливого значення набувають гнучкі методології управління проєктами. Використання Agile, Scrum, Kanban та комбінованих підходів дозволяє розподіляти складний проєкт на окремі етапи, швидше отримувати проміжний результат і коригувати подальші дії залежно від отриманого зворотного зв’язку.

Проєктний підхід також змінює організацію використання ресурсів. У сучасному підприємстві одні й ті самі працівники, фінансові ресурси та технологічні потужності можуть бути залучені одночасно до декількох проєктів. Це формує необхідність не просто планувати окремі проєкти, а управляти портфелем проєктів. Рішення щодо запуску або продовження конкретного проєкту мають прийматися з урахуванням його стратегічної відповідності, очікуваного економічного ефекту, ресурсної забезпеченості, ризиків та впливу на інші проєкти.

Особливого значення набуває зв'язок між проєктним і стратегічним менеджментом. Окремий проєкт не повинен існувати ізольовано від загальних цілей підприємства. Його результат має створювати конкретний внесок у розвиток організації: збільшення доходів, скорочення витрат, підвищення продуктивності, покращення клієнтського досвіду, розвиток людського капіталу або посилення конкурентних позицій.

Цифровізація створює додаткові можливості для розвитку проєктного підходу. Спеціалізовані цифрові платформи забезпечують централізоване планування завдань, розподіл відповідальності, контроль строків і ресурсів, комунікацію між учасниками та формування управлінської аналітики.

Для українських підприємств значення проєктного підходу додатково посилюється необхідністю одночасно вирішувати завдання збереження операційної діяльності та проведення структурних змін. Відновлення виробничих потужностей, модернізація обладнання, цифрова трансформація, енергоефективність, розвиток нових продуктів і пошук нових ринків фактично є проєктами, які потребують визначених цілей, ресурсів, строків, відповідальних осіб та системи контролю результатів. Тому проєктний менеджмент стає одним із механізмів практичної реалізації адаптаційної політики підприємства.

Таким чином, проєктний підхід у сучасному менеджменті доцільно розглядати не як окремий набір інструментів, а як організаційну основу управління розвитком і змінами підприємства. Його ефективність визначається здатністю поєднати стратегічні цілі, ресурси, компетентності персоналу, цифрові інструменти та механізми управління ризиками. Перехід від управління окремими проєктами до комплексного управління їх портфелем дозволяє підприємству узгоджувати поточну діяльність із довгостроковими цілями та підвищувати здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

SMART-ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ РІШЕНЬ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Бобловський О.Ю., канд. філос. наук, доц.
Батюк В.В., здоб. ступ. PhD
Державний біотехнологічний університет

Сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, коливання цін на ресурси та сільськогосподарську продукцію, а також виробничі, фінансові й логістичні ризики ускладнюють управління сільськогосподарськими підприємствами, посилюючи невизначеність умов їх діяльності [1, 2]. Взаємопов'язаність зазначених чинників посилює ймовірність поширення негативних наслідків між окремими сферами діяльності підприємства та потребує своєчасного виявлення загроз і обґрунтування відповідних антикризових заходів [1].

Водночас результативність антикризового управління визначається не лише своєчасністю діагностики ризиків, а й здатністю підприємства трансформувати результати їх оцінювання у конкретні управлінські рішення [2]. Загальні цільові орієнтири щодо зниження витрат, підвищення стійкості, оптимізації запасів або диверсифікації постачання не визначають конкретного результату, відповідального виконавця, необхідних ресурсів і строків реалізації. За таких умов актуальним є застосування підходів, що забезпечують формалізацію антикризових рішень та створюють передумови для контролю їх виконання і результативності.

Одним із підходів, що дає змогу конкретизувати управлінські рішення та забезпечити контроль їх реалізації, є SMART. Концепцію SMART запропоновано Дж. Дораном у 1981 р. як систему критеріїв формулювання управлінських цілей і завдань [3]. У первинному варіанті SMART об'єднує п'ять критеріїв: Specific — конкретність; Measurable — вимірюваність; Assignable — визначення відповідального виконавця; Realistic — реалістичність; Time-related — визначеність у часі [3]. Застосування зазначених критеріїв в антикризовому управлінні дозволяє перейти від загального визначення напряму реагування на загрозу до формування конкретного управлінського завдання, виконання якого може бути організоване та проконтрольоване.

Особливого значення для антикризового управління набуває критерій Assignable, який передбачає визначення відповідального за виконання поставленого завдання. В умовах обмеженого часу на реагування та необхідності узгодження дій різних функціональних підрозділів закріплення відповідальності перетворює SMART із засобу формулювання цілей на інструмент організації виконання антикризових рішень (табл. 1).

Таблиця 1 – **Адаптація критеріїв SMART до формування антикризових рішень**

Критерій	Зміст критерію	Застосування в антикризовому управлінні
S – Specific	конкретність	конкретизація змісту антикризового заходу та очікуваного результату
M – Measurable	вимірюваність	визначення показників, за якими оцінюється результат виконання рішення
A – Assignable	визначення виконавця	закріплення відповідальності за реалізацію антикризового заходу
R – Realistic	реалістичність	узгодження рішення з ресурсними й організаційними можливостями підприємства
T – Time-related	визначеність у часі	встановлення строку виконання та контрольних термінів

У системі антикризового управління SMART доцільно застосовувати не ізольовано, а як складову процесу розроблення та реалізації управлінського рішення. Виявлення ризику та оцінювання можливих наслідків створюють

інформаційну основу для вибору способу реагування, тоді як SMART-критерії забезпечують його подальшу конкретизацію. Процес формування антикризового рішення може бути представлений певною послідовністю (рис. 1).



Рис. 1. Послідовність формування та реалізації антикризового рішення із застосуванням SMART-підходу

Для визначення пріоритетності реагування може бути використано оцінювання ризиків за параметрами ймовірності виникнення, масштабу негативного впливу та каскадного потенціалу. Такий підхід дозволяє ранжувати ризики за необхідністю управлінського реагування, тоді як SMART забезпечує формалізацію практичних дій щодо пріоритетних ризиків. Отже, оцінювання ризику та SMART-формалізація виконують взаємопов'язані, але різні функції: перше визначає, на які загрози необхідно реагувати першочергово, друга — що саме необхідно зробити, хто відповідає за виконання, як оцінюватиметься результат і в які строки має бути реалізовано рішення.

Практичне застосування SMART-підходу в антикризовому управлінні може поєднуватися з інструментами ощадливого менеджменту, спрямованими на раціональне використання ресурсів, упорядкування процесів та скорочення непродуктивних витрат. Застосування Lean-менеджменту сільськогосподарськими підприємствами розглядається як один із напрямів підвищення ефективності використання наявних ресурсів та адаптації до кризових умов [4]. Зарубіжний досвід також підтверджує можливість використання інструментів Lean у сільському господарстві з урахуванням галузевої специфіки [5].

В організаційній складовій антикризового управління SMART-підхід може бути поєднаний із системою 5S, що передбачає сортування, упорядкування, підтримання належного стану робочого середовища, стандартизацію та дотримання встановлених правил. Для антикризового управління значення 5S полягає не лише в організації робочого простору, а насамперед у стандартизації операцій, своєчасному виявленні відхилень і підтриманні визначеного порядку виконання процесів. SMART-критерії при цьому дозволяють конкретизувати необхідні зміни, установити показники їх виконання, закріпити відповідальність і визначити строки реалізації.

Економічна складова може бути пов'язана із застосуванням принципу Just-in-Time (JIT), спрямованого на узгодження обсягів і строків постачання

ресурсів із фактичною потребою в них. Для сільськогосподарських підприємств безпосереднє перенесення класичного JIT, орієнтованого на мінімізацію запасів, є обмеженим через сезонність виробництва, залежність від погодних умов та ризики порушення логістичних ланцюгів. Тому в системі антикризового управління доцільним є адаптивне застосування принципу JIT, за якого оптимізація запасів поєднується з резервуванням критично важливих ресурсів.

Застосування SMART-підходу в антикризовому управлінні забезпечує перехід від діагностики та оцінювання ризиків до формування конкретних управлінських дій із визначеними результатами, виконавцями та строками реалізації. SMART-формалізація сприяє підвищенню обґрунтованості антикризових рішень, контрольованості їх виконання та своєчасному коригуванню управлінських дій. Поєднання SMART з інструментами ощадливого менеджменту дає змогу узгодити організаційні та економічні параметри рішень, раціоналізувати використання ресурсів і впорядкувати процеси. У сільськогосподарських підприємствах застосування такого підходу потребує врахування сезонності виробництва, ресурсних обмежень і логістичних ризиків, а оптимізація запасів має поєднуватися з резервуванням критично важливих ресурсів.

Інформаційні джерела:

1. Григорян О. О. Науково-прикладні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами // Економіка та управління АПК. 2024. С. 152–165.

2. Нехай В., Болтянська Л., Завадських Г. Формування антикризового потенціалу в управлінні економічним розвитком сільськогосподарських підприємств // Економічний дискурс. 2026. № 1. DOI: 10.36742/2410-0919-2026-1-7.

3. Doran G. T. There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives // Management Review. 1981. Vol. 70, No. 11. P. 35–36.

4. Павленчик Н. Ф., Павленчик А. О. Перспективи використання стратегії Lean-менеджменту сільськогосподарськими підприємствами в Україні // Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Проблематика 2025: «Сільськогосподарські підприємства України в умовах сучасних викликів» : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Дубляни, 11–12 черв. 2025 р. Дубляни, 2025. С. 107–109.

5. Barth H., Melin M. A Green Lean approach to global competition and climate change in the agricultural sector – A Swedish case study // Journal of Cleaner Production. 2018. Vol. 204. P. 183–192. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.09.021.

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Борисенко Д.В., здоб. ВО
Астахов К.В., PhD з маркетингу, доц.
Національний університет «Київський авіаційний інститут»

Цифрова трансформація суттєво змінила характер взаємодії підприємств зі споживачами. Якщо традиційний маркетинг значною мірою концентрувався на формуванні попиту, просуванні товарів та забезпеченні продажу, то сучасна маркетингова діяльність дедалі більше орієнтується на управління всією сукупністю контактів клієнта з підприємством.

Українські дослідники О. Шатілова та І. Рибак розглядають управління клієнтським досвідом як комплексний процес, що передбачає визначення клієнтського портрета, аналіз клієнтського шляху та використання відповідних метрик для його вдосконалення [1]. Водночас сучасний етап цифровізації спричиняє технологічне ускладнення такого управління. З'являється можливість не лише фіксувати факт взаємодії клієнта з підприємством, а й аналізувати великі масиви поведінкових даних, прогнозувати майбутні дії споживача, персоналізувати контент і пропозиції та автоматизувати значну частину комунікаційних процесів.

Узагальнення сучасних підходів дозволяє виділити основні групи інноваційних маркетингових технологій, що мають безпосередній вплив на клієнтський досвід (табл.1).

Таблиця 1 – **Інноваційні маркетингові технології управління клієнтським досвідом**

Технологія	Основне маркетингове призначення	Вплив на клієнтський досвід
Штучний інтелект	прогнозування поведінки, автоматизація, рекомендації, персоналізація	підвищення релевантності пропозиції
CRM	накопичення й інтеграція інформації про клієнтів	формування цілісного профілю клієнта та взаємодії з ним
Big Data та аналітика	накопичення та аналіз великих масивів даних, вимірювання поведінки та результатів	глибше розуміння потреб, постійне вдосконалення клієнтського досвіду
Омніканальність	інтеграція каналів взаємодії	безперервність клієнтського шляху
Персоналізація	адаптація пропозиції під клієнта	відчуття релевантності
Маркетингова автоматизація	автоматизація комунікацій і сценаріїв взаємодії	швидкість та своєчасність комунікації

Джерело: *сформовано автором.*

Першою важливою технологією є штучний інтелект. Його роль у маркетингу поступово виходить за межі автоматичного створення текстів або зображень. AI може використовуватися для прогнозування відтоку клієнтів, сегментації аудиторії, рекомендацій товарів, визначення майбутньої найефективнішої дії щодо клієнта та формування персоналізованого контенту [2]. Персоналізація не повинна ототожнюватися лише з використанням імені клієнта в електронному листі. Сучасна персоналізація передбачає врахування історії взаємодії, попередніх покупок, поведінки на сайті, частоти використання продукту, контексту та актуальних потреб.

Другим важливим напрямом є CRM-технології. Сучасна CRM-система повинна розглядатися не лише як база контактів. Її стратегічна функція полягає в об'єднанні інформації про клієнта та забезпеченні доступу до неї різних підрозділів підприємства. Це дозволяє сформувати умовний профіль клієнта.

Третім напрямом є Big Data, яка формує інформаційну основу сучасного клієнтоорієнтованого маркетингу. За О. Зайцевою, Г. Жосан та Ю. Чижовою, великі дані дають можливість перейти від реактивної до проактивної логіки маркетингового управління, здійснювати поведінкову сегментацію, будувати «дорожню карту клієнта» та використовувати прогнозну аналітику [3].

Наприклад, нішевий інтернет-магазин професійної косметики може аналізувати не тільки факт покупки шампуню, а й: частоту купівлі, середній інтервал між покупками, категорії продуктів, сезонність, реакцію на рекомендації, відвідування певних сторінок, пошук альтернативних товарів. На цій основі підприємство може сформувати прогноз щодо майбутньої потреби клієнта.

Четвертим напрямом є омніканальність. Її принцип полягає не просто в присутності підприємства в багатьох каналах, а в їх інтеграції. Клієнт може розпочати взаємодію в соціальній мережі, продовжити її на сайті, здійснити покупку через мобільний застосунок і звернутися до служби підтримки телефоном – при цьому контекст взаємодії не повинен втрачатися. Саме інтеграція каналів, а не їх кількість, визначає якість омніканального досвіду.

П'ятим напрямом є персоналізація, яка передбачає адаптацію змісту, пропозиції, часу, каналу та форми комунікації до конкретного клієнта або мікросегмента.

Шостим напрямом є маркетингова автоматизація. Вона дає можливість створювати сценарії взаємодії залежно від дій клієнта. Наприклад, після реєстрації користувача система може автоматично надіслати інструкцію; після перегляду продукту – додаткову інформацію; після покупки – рекомендації щодо використання; після певного періоду – пропозицію повторної покупки.

Однак автоматизація не повинна перетворюватися на механічне збільшення кількості повідомлень. Надмірна кількість комунікацій може створювати протилежний ефект – інформаційне перевантаження та втрату довіри. Тому ключовим критерієм є не кількість автоматизованих контактів, а їхня доцільність для конкретного клієнта.

Попри значні можливості, цифровізація клієнтського досвіду не гарантує автоматичного покращення взаємодії з клієнтом.

Першою проблемою є якість даних. Якщо підприємство використовує неповні, застарілі або суперечливі дані, алгоритми можуть формувати неправильні рекомендації.

Другою проблемою є надмірна автоматизація. Клієнт не завжди хоче взаємодіяти з чат-ботом або отримувати автоматичну відповідь. У складних, емоційно важливих або конфліктних ситуаціях важливо забезпечити можливість переходу до людського контакту.

Третьою проблемою є ризик надмірної персоналізації. Якщо клієнт не розуміє, чому підприємство використовує певну інформацію про нього, персоналізація може сприйматися не як турбота, а як надмірне втручання.

Четвертою проблемою є розрив між технологією та маркетинговою стратегією. Використання AI або CRM не створює клієнтоорієнтованої компанії. Технологія повинна бути підпорядкована конкретній цінності для клієнта.

Отже, розвиток цифрового середовища змінює підходи до управління клієнтським досвідом. Конкурентною перевагою стає не лише якість продукту, а здатність підприємства забезпечити цілісну, зручну, персоналізовану та послідовну взаємодію з клієнтом.

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що найбільший ефект виникає не від використання окремого інструменту, а від їх інтеграції в єдину клієнтоорієнтовану систему. При цьому ключовим ресурсом виступають дані про клієнта, а ключовим принципом – персоналізація взаємодії.

Таким чином, перспективним напрямом розвитку сучасного маркетингу є перехід від цифровізації окремих маркетингових операцій до системного управління клієнтським досвідом на основі інтеграції даних, штучного інтелекту, персоналізації, автоматизації та омніканальної взаємодії. Саме такий підхід створює передумови для одночасного підвищення цінності для клієнта та результативності маркетингової діяльності підприємства. При цьому головним критерієм цифрової інноваційності має бути не кількість використаних технологій, а здатність підприємства за їх допомогою створювати релевантний, послідовний, зручний та ціннісний клієнтський досвід.

Інформаційні джерела:

1. Шатілова О. В., Рибак І. Ю. Управління клієнтським досвідом компанії в умовах конкуренції. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VII Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2024. С. 206-209.

2. Хрупович С., Мазур О., Сливяк А. Технології використання штучного інтелекту у B2B маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 330, № 3. С. 354-357.

3. Зайцева О. І., Жосан Г. В., Чижова Ю. Big Data як рушійна сила стратегій цифрового маркетингу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 24. С. 271-277. DOI: 10.32782/2708-0366/2025.24.29.

ВИХІД УКРАЇНСЬКОГО МАЛОГО БІЗНЕСУ НА РИНОК ЄС: МОЖЛИВОСТІ, БАР'ЄРИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Братишкін А.А., здоб. ВО
Коптєва Г.М., д-р екон. наук, проф.
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Європейська економічна інтеграція відкриває для українського малого бізнесу можливості залучення нових клієнтів, розвитку міжнародних партнерств і диверсифікації доходів. Водночас доступ до єдиного ринку ЄС не гарантує успіху: підприємствам необхідно адаптуватися до конкурентних умов, нормативних вимог і потреб споживачів. Метою цього дослідження є визначення основних бар'єрів виходу українських малих підприємств на ринок ЄС та практичних механізмів їх подолання з урахуванням принципів сталого розвитку.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що вихід на європейський ринок потребує попереднього вивчення його економічних, правових і культурних особливостей. Значення малого та середнього підприємництва для економічного розвитку країн Східної Європи розглянуто в дослідженні [1]. Для малого бізнесу, який зазвичай має обмежені фінансові та кадрові ресурси, помилки у виборі ринку або способу просування можуть спричинити значні витрати. Так, Г. Тимохова, Є. Ковальов та В. Нестеренко виокремлюють зовнішні бар'єри міжнародної експансії українських компаній, зокрема відмінності регулювання, конкурентного середовища, культурних умов та інфраструктурні обмеження [2]. Для експортерів товарів особливого значення набувають відповідність продукції встановленим вимогам, логістика та організація міжнародних розрахунків. У сфері послуг вагомими чинниками є мовна адаптація, довіра клієнтів і способи дистанційного обслуговування. Отже, універсальної моделі виходу на ринок ЄС не існує: стратегія має враховувати галузеву специфіку, ресурси підприємства та умови конкретної країни.

Важливим чинником подолання зазначених бар'єрів є інституційна підтримка. І. Кицюк та І. Ковальчук виокремлюють три напрями програм ЄС для українського малого і середнього підприємництва: полегшення доступу до європейських ринків, підвищення конкурентоспроможності та розвиток підприємницької культури [3, с. 69–70]. Зокрема, Enterprise Europe Network сприяє пошуку міжнародних партнерів, обміну технологіями та встановленню ділових контактів [3, с. 70–71]. Іншим інструментом є Erasmus for Young Entrepreneurs, що дає підприємцям-початківцям змогу переймати управлінський досвід під час співпраці з досвідченими підприємцями з інших країн. Прикладом фінансової підтримки стала ініціатива ReadyForEU: у 2023 р. на два конкурси допомоги українському бізнесу було передбачено загалом 7,5 млн євро [3, с. 71–72]. Таким чином, підтримка інтернаціоналізації охоплює не лише фінансування, а й розвиток компетентностей, партнерств та доступ до інформації.

Практичним першим кроком для малих підприємств має бути оцінювання попиту в обраній країні, вимог до товарів або послуг, конкурентних цін і вартості залучення клієнтів. І. Федулова та В. Стадник зазначають, що

залученість українських підприємств до зовнішньоекономічної діяльності відрізняється залежно від їхнього розміру, та обґрунтовують необхідність диференційованих цифрових інструментів підтримки малого й середнього бізнесу [4]. На цій основі пропонується поетапний механізм виходу на ринок ЄС: дослідження цільового сегмента; перевірка правових вимог і доступних способів оплати; тестування продажів через цифрові канали; пошук локальних партнерів; масштабування після підтвердження попиту. Результати кожного етапу доцільно оцінювати за витратами на залучення клієнта, доходами від міжнародних операцій та їхньою прибутковістю. Такий підхід дає змогу підприємствам з обмеженими бюджетами контролювати початкові ризики.

Перспективи інтернаціоналізації пов'язані також із цифровою трансформацією та досягненням Цілей сталого розвитку, зокрема ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» і ЦСР 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура». За результатами опитування [5] автори виявили позитивний зв'язок між готовністю до використання штучного інтелекту та міжнародними результатами бізнесу. Водночас цифровізація й екологічна сталість можуть конкурувати за обмежені ресурси підприємства під час міжнародного розширення. Ці результати ілюструють можливі тенденції розвитку українського малого бізнесу, однак потребують урахування відмінностей економічних умов.

Отже, вихід українського малого бізнесу на ринок ЄС має ґрунтуватися на трьох взаємопов'язаних умовах: адаптації до вимог конкретної країни та потреб клієнтів, використанні доступних програм підтримки й раціональному впровадженні цифрових інструментів. Для підприємств з обмеженими ресурсами доцільною є стратегія поступового розвитку: спочатку перевірити попит та економічну доцільність продажів, а потім інвестувати в розширення. Пріоритетність витрат і систематичний контроль результатів сприяють поєднанню міжнародної конкурентоспроможності з довгостроковою стійкістю бізнесу.

Інформаційні джерела:

1. Petrunenko Ia., Khmarska I., Tkachenko T., Koptieva H., Komandrovska 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. Тимохова Г. Б., Ковальов Є. В., Нестеренко В. В. Міжнародна експансія українського бізнесу на ринок ЄС: аналіз зовнішнього середовища та перспективи розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна».* 2025. Вип. 108. С. 80–92. DOI: 10.26565/2311-2379-2025-108-08.

3. Кицюк І. В., Ковальчук І. В. Програми Європейського Союзу з підтримки та стимулювання малого та середнього бізнесу України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2023. № 4 (110). С. 69–73. DOI: 10.37734/2409-6873-2023-4-10.

4. Федулова І. М., Стадник В. В. Інтернаціоналізація малого бізнесу. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2025. № 4 (141). С. 59–81. DOI: 10.31617/3.2025(141)04.

5. Denicolai S., Zucchella A., Magnani G. Internationalization, digitalization, and sustainability: Are SMEs ready? A survey on synergies and substituting effects among growth paths. *Technological Forecasting and Social Change.* 2021. Vol. 166. Art. 120650. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.120650.

МАРКЕТИНГОВА ТОВАРНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА B2B-СЕКТОРУ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Бубенець І.Г., канд. екон. наук, доц.
Зайцева Н.О., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

В умовах динамічних змін ринкового середовища маркетингова товарна політика набуває особливого значення як інструмент забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості підприємства. Її ефективність безпосередньо пов'язана зі здатністю підприємства формувати товарну пропозицію відповідно до актуальних потреб ринку, ресурсних можливостей та стратегічних цілей. Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для підприємств B2B-сектору, діяльність яких характеризується тривалими циклами прийняття рішень, складною структурою попиту, значною роллю технічних характеристик продукції та необхідністю підтримання довгострокових ділових відносин із клієнтами [1; 2].

Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність переходу від традиційного управління товарним асортиментом до більш гнучкої та адаптивної моделі товарної політики. На її формування впливають нестабільність попиту, зміни логістичних ланцюгів, ресурсні та енергетичні обмеження, посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів та зростання рівня невизначеності [1]. За таких умов товарна політика має виконувати не лише функцію забезпечення відповідності продукції потребам споживачів, а й виступати інструментом підтримки стійкості підприємства та його здатності реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Маркетингова товарна політика являє собою комплекс управлінських рішень щодо формування, підтримання, оптимізації та розвитку товарного портфеля підприємства відповідно до потреб цільового ринку та стратегічних завдань. Вона охоплює питання формування асортименту, забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції, управління її життєвим циклом, розроблення та модифікацію товарів, брендинг, сервісне обслуговування та прийняття рішень щодо розширення або скорочення товарного портфеля [1; 2]. Водночас товарна політика має забезпечувати узгодження виробничих можливостей підприємства з вимогами ринку та створювати основу для формування довгострокових конкурентних переваг [2].

Однією з основних проблем маркетингової товарної політики підприємств B2B-сектору є формування оптимальної структури товарного портфеля. Розширення асортименту дозволяє задовольняти різноманітні потреби корпоративних клієнтів, однак одночасно може спричиняти збільшення обсягів запасів, зниження їх оборотності та ускладнення управління товарними запасами. У зв'язку з цим асортиментна політика має базуватися не лише на кількості представлених товарів, а й на оцінюванні їх прибутковості, стабільності попиту, оборотності та стратегічної значущості [1; 3].

Одним із доцільних інструментів такого оцінювання є ABC- та XYZ-аналіз. ABC-аналіз дозволяє визначити внесок окремих товарних позицій або груп у загальний результат діяльності, тоді як XYZ-аналіз дає можливість оцінити стабільність попиту. Комплексне використання цих методів створює передумови для визначення товарів, які потребують постійного контролю, позицій зі стабільним попитом, товарів із високою варіативністю реалізації та продукції, доцільність подальшого перебування якої в асортименті потребує додаткового обґрунтування. Застосування аналітичних інструментів управління асортиментом сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та ефективності товарної політики [3].

Другою важливою проблемою є адаптація товарної пропозиції до трансформації потреб корпоративних клієнтів. У B2B-секторі продукція часто використовується для забезпечення виробничих або інших бізнес-процесів, тому її цінність визначається не лише безпосередніми споживчими характеристиками. Важливого значення набуває здатність товару забезпечувати зниження операційних витрат, підвищення продуктивності, надійність та безперервність діяльності клієнта. У зв'язку з цим перспективним напрямом є перехід від реалізації окремого товару до формування комплексної ціннісної пропозиції, яка може поєднувати продукцію, монтаж, налаштування, технічне обслуговування, постачання запасних частин та післяпродажний супровід.

Важливим напрямом удосконалення є розвиток інноваційної складової товарної політики. Інновації у B2B-секторі можуть реалізовуватися через створення нових продуктів, модернізацію існуючих товарів, розроблення додаткових сервісів, цифрових рішень та нових форматів взаємодії з клієнтами. Дослідження B2B-підприємств свідчать про зростання значення цифрових технологій як інструменту отримання зовнішніх знань та підтримки процесів розроблення нових продуктів [4]. Зокрема, дослідження Tian, Cao та Weerawardena, проведене на основі опитування 146 менеджерів B2B-підприємств малого та середнього бізнесу Великої Британії, демонструє взаємозв'язок стратегічного використання соціальних медіа, процесів отримання знань та розвитку нових продуктів [4].

Також цифровізація управління товарною пропозицією є дуже важливою в наш час. Для підприємств B2B-сектору доцільним є створення структурованого електронного каталогу продукції з технічними характеристиками, інформацією про комплектацію, наявність запасних частин, умови постачання та сервісного обслуговування. Поєднання цифрового каталогу із CRM-системою дозволяє накопичувати інформацію про запити клієнтів, історію замовлень та інтерес до окремих товарних категорій. Це створює основу для персоналізації пропозицій та більш обґрунтованого прогнозування попиту. Паралельно цифрові канали можуть використовуватися для формування попиту, генерації потенційних клієнтів та оцінювання результативності маркетингових активностей [5].

Окремої уваги потребує управління життєвим циклом товарів. Підприємству необхідно регулярно оцінювати стадію життєвого циклу окремих товарних груп і відповідно коригувати маркетингові рішення. Для нових

товарів доцільним є формування обізнаності та стимулювання первинного попиту, для товарів на стадії зростання – розширення ринкової присутності, для зрілих товарів – диференціація, модернізація та посилення сервісної складової, для продукції зі стійким зниженням попиту – оптимізація запасів або поступове виведення з асортименту.

Ще одним напрямом є диверсифікація товарного портфеля. Передбачає розширення асортименту суміжними товарами, освоєння нових сегментів, створення нових сервісних пропозицій або вихід у нові напрями діяльності. Диверсифікація дозволяє підприємству адаптувати товарний портфель до змін попиту та створювати додаткові джерела доходу. Водночас її реалізація повинна базуватися на попередньому аналізі ринкового потенціалу, ресурсних можливостей підприємства та економічної доцільності, оскільки необґрунтоване розширення асортименту може призвести до розпорошення ресурсів [3].

Посилення клієнтоорієнтованого підходу також є важливим напрямом удосконалення маркетингової товарної політики підприємств B2B-сектору. На відміну від масового споживчого ринку, корпоративні клієнти мають більш специфічні та диференційовані потреби, пов’язані з особливостями їхньої виробничої, комерційної або управлінської діяльності. Тому ефективна товарна політика має передбачати не лише формування широкого асортименту, а й здатність підприємства адаптувати товарну пропозицію до конкретних потреб окремих клієнтів або їхніх сегментів.

Таким чином, удосконалення маркетингової товарної політики підприємств B2B-сектору потребує комплексного поєднання асортиментного, інноваційного, сервісного, цифрового та клієнтоорієнтованого підходів. Сучасні умови господарювання вимагають переходу від статичного управління товарним портфелем до адаптивної моделі, здатної реагувати на зміни попиту, логістичних умов, технологій та потреб корпоративних клієнтів [1]. При цьому товар доцільно розглядати не як ізольований об’єкт продажу, а як складову комплексної ціннісної пропозиції, що включає продукцію, сервіс, технічні рішення та довгострокову взаємодію з клієнтом. Реалізація такого підходу створює передумови для підвищення ефективності товарної політики, зміцнення конкурентних позицій підприємства та формування стійких відносин у B2B-секторі.

Інформаційні джерела:

1. Бубенець І. Г. Формування маркетингової товарної політики виробничого підприємства в умовах сучасних викликів. *Ефективна економіка.* 2026. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105.2026.2.93.

2. Бойко Р., Андрушкевич З., Нянько В. Товарна політика як важлива складова маркетингової діяльності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2024. № 328(2). С. 470-476. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-328-70.

3. Діченко А. Підвищення ефективності маркетингової товарної політики підприємств на засадах диверсифікації асортименту. *Економічний простір*. DOI: 10.30838/EP.203.71-76.

4. Tian Q., Cao G., Weerawardena J. Strategic use of social media in new product development in B2B firms: The role of absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*. 2024. Vol. 120. P. 132-145. DOI: 10.1016/j.indmarman.2024.05.012.

5. Карандін О. Сучасні стратегії B2B таргетованої реклами для промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-81-52.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ B2B

Бубенець І.Г., канд. екон. наук, доц.
Щербанюк Д.О., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

В умовах динамічної трансформації бізнес-середовища маркетингова комунікаційна політика підприємства набуває стратегічного значення як інструмент формування взаємодії з цільовими аудиторіями, підтримання ринкової присутності та розвитку довгострокових ділових відносин. Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для підприємств B2B-сфери, де процес прийняття рішення про придбання характеризується значною тривалістю, участю декількох осіб, високою вартістю та технічною складністю пропозиції. За таких умов комунікації мають забезпечувати не лише інформування потенційного клієнта, а й формування довіри, демонстрацію експертності підприємства та підтримку клієнта на різних етапах процесу прийняття рішення про покупку.

Цифровізація економіки суттєво змінює підходи підприємств до організації маркетингових комунікацій. Трансформація традиційних бізнес-моделей передбачає активніше використання цифрових технологій, платформ та інструментів для оптимізації бізнес-процесів і взаємодії з учасниками ринку [1]. Відповідно, комунікаційна політика сучасного підприємства має формуватися як інтегрована система, у якій традиційні та цифрові канали доповнюють один одного та функціонують відповідно до єдиної стратегічної мети.

Для підприємств B2B-сектору особливо важливим є забезпечення інтегрованості маркетингових комунікацій. Йдеться про узгоджене використання корпоративного веб-сайту, електронної пошти, соціальних мереж, професійних платформ, контент-маркетингу, онлайн-презентацій, виставкових заходів, персональних переговорів та інших каналів. Водночас вибір конкретних каналів має здійснюватися з урахуванням специфіки цільової аудиторії та етапу взаємодії з клієнтом. Дослідження промислових підприємств свідчать про доцільність переходу від фрагментарного використання комунікаційних інструментів до інтегрованої цифрової стратегії, яка передбачає застосування CRM-систем, автоматизованої аналітики та персоналізованого контенту [2].

Одним із основних напрямів удосконалення є розвиток цифрових маркетингових комунікацій. Цифрові канали дозволяють підприємствам B2B-сектору забезпечувати швидкий обмін інформацією, демонструвати технічні характеристики продукції, поширювати експертний контент та підтримувати комунікацію з потенційними клієнтами незалежно від географічного розташування. Водночас цифрові інструменти створюють можливості для збору та аналізу даних щодо поведінки аудиторії, що підвищує обґрунтованість маркетингових рішень [1; 3].

Важливим елементом цифрової комунікаційної політики є корпоративний веб-сайт, який у B2B-секторі доцільно розглядати не лише як інформаційний

ресурс, а як повноцінний канал комунікації та генерації потенційних клієнтів. Він має містити детальну інформацію про підприємство, продукцію та послуги, технічну документацію, сертифікати, кейси реалізованих проєктів, відповіді на поширені запитання та зручні форми для отримання консультації або комерційної пропозиції. Такий підхід дозволяє забезпечити потенційного клієнта необхідною інформацією ще до безпосереднього контакту з менеджером.

Другим стратегічним напрямом є розвиток контент-маркетингу та експертного позиціонування. Специфіка B2B-комунікацій передбачає високий рівень професійної поінформованості цільової аудиторії, тому стандартних рекламних повідомлень часто недостатньо для формування довіри. Доцільним є створення технічних оглядів, аналітичних матеріалів, кейсів, відео-презентацій, інструкцій, порівнянь технологій та інших інформаційних матеріалів, які демонструють компетентність підприємства. Сучасне дослідження B2B-контенту в соціальних мережах, проведене на основі аналізу 1700 повідомлень та показників їх залучення, показує, що ефективність контент-стратегій відрізняється залежно від платформи, що обґрунтовує необхідність адаптації змісту комунікацій до особливостей конкретного цифрового каналу [4].

Важливим напрямом є персоналізація маркетингових комунікацій. У B2B-середовищі корпоративні клієнти суттєво відрізняються за масштабом діяльності, галуззю, потребами, бюджетами та вимогами до продукції. Тому використання однакових повідомлень для всієї аудиторії знижує потенційну результативність комунікацій. Доцільним є сегментування клієнтів та формування окремих комунікаційних пропозицій для ключових сегментів. Використання CRM-системи дозволяє накопичувати інформацію про контакти, історію замовлень, запити, інтерес до окремих продуктів та результати попередніх комунікацій, створюючи інформаційну основу для персоналізованої взаємодії [3; 5].

Наступним напрямом є розвиток CRM-маркетингу та інтеграція маркетингових і збутових комунікацій. Для підприємства B2B-сектору особливо важливим є забезпечення безперервності взаємодії між маркетинговим та торговельним підрозділами. Інформація про потенційного клієнта, отримана в результаті рекламної або цифрової активності, повинна своєчасно передаватися менеджеру з продажу та використовуватися для подальшої персоналізованої комунікації. Це дозволяє сформувати єдиний комунікаційний ланцюг від першого контакту до укладення угоди та після-продажного обслуговування.

Особливого значення набуває розвиток персональних цифрових каналів взаємодії. Електронна пошта, відеоконференції, професійні месенджери та інші інструменти one-to-one комунікації можуть використовуватися для консультацій, презентації технічних рішень, обговорення комерційних пропозицій та супроводу клієнта. Сучасні дослідження B2B-продажів вказують на значення персональних цифрових каналів для розвитку соціального капіталу та зміцнення взаємозв’язків між продавцями й покупцями [5]. Таким чином, цифровізація не повинна повністю замінювати персональну взаємодію, а має посилювати її результативність.

Окремим напрямом удосконалення є розвиток маркетингових активів підприємства. До них належать бренд, клієнтські відносини, репутація, інформаційні ресурси, маркетингові компетентності та інші нематеріальні ресурси, здатні створювати довгострокову цінність. Дослідження маркетингових активів промислових підприємств підкреслює їх значення в системі управління результативністю діяльності та необхідність їх комплексного оцінювання [2]. У зв'язку з цим комунікаційна політика має бути спрямована не лише на короткострокове стимулювання продажів, а й на формування впізнаваності, репутації та довіри до підприємства.

В умовах зростання ролі цифрових технологій актуальним стає також використання маркетингової аналітики та автоматизації. Систематичний аналіз джерел звернень, кількості лідів, вартості залучення клієнта, конверсії комунікацій у комерційні запити та повторних контактів дозволяє оцінювати результативність окремих каналів. Перехід до data-driven підходу передбачає прийняття комунікаційних рішень на основі фактичних даних, а не лише суб'єктивних оцінок [3].

Важливим напрямом залишається розвиток PR та репутаційних комунікацій. Для підприємств B2B-сектору довіра до постачальника є важливою складовою процесу прийняття рішення, особливо у випадках придбання технічно складної або дорогої продукції. Тому доцільним є систематичне висвітлення реалізованих проєктів, партнерств, професійних компетенцій, сертифікацій, участі у галузевих заходах та експертної діяльності підприємства. Такі комунікації сприяють формуванню професійної репутації та можуть підтримувати довгострокові ділові відносини.

Отже, сучасна маркетингова комунікаційна політика підприємства у сфері B2B має трансформуватися від переважно інформаційно-рекламної моделі до інтегрованої системи управління взаємодією з корпоративними клієнтами. Системне впровадження зазначених напрямів створює основу для підвищення узгодженості маркетингових комунікацій, розвитку клієнтських відносин та формування довгострокових маркетингових активів підприємства.

Інформаційні джерела:

1. Бубенець І. Г., Чатченко О. Є. Трансформація моделі бізнесу в процесі цифровізації економіки України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 1–2 (39). С. 62–68. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.016268.

2. Чміль Г. Л., Олініченко К. С., Бубенець І. Г. Маркетингові активи в системі управління результативністю діяльності промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-99.

3. Бубенець І. Г., Олініченко К. С., Христенко С. С. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. Вип. 17. DOI: 10.54929/2786-5738-2025-17-04-08.

4. How B2B social media content strategies generate engagement across different social media platforms. *Industrial Marketing Management*. 2025. Vol. 125. P. 413–430. DOI: 10.1016/j.indmarman.2025.01.019.

5. Blahun I. I., Shurpa S. Y. Transforming marketing communications in the industrial sector: challenges of the digital age. The Actual Problems of Regional Economy Development. 2025. Vol. 1, No. 21. P. 260–267. DOI: 10.15330/apred.1.21.260-267.

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Бубенець І.Г., канд. екон. наук, доц.
Константинова Д.О., здоб ВО
Пенкіна К.К., здоб ВО
Державний біотехнологічний університет

В умовах цифровізації маркетингова політика комунікацій підприємства зазнає комплексної трансформації. Її сутність полягає не лише у перенесенні традиційних інструментів просування в онлайн-середовище, а у формуванні нової системи взаємодії підприємства з цільовими аудиторіями для забезпечення стійкості бізнесу та потребує системного формування конкурентних переваг і відповідного реагування на зміни зовнішнього середовища [1]. У цьому контексті цифрові комунікації можуть виступати одним із механізмів підтримання ринкової присутності підприємства та розвитку його взаємодії з цільовими аудиторіями

На відміну від традиційної моделі, цифрова комунікаційна політика характеризується високою швидкістю обміну інформацією, інтерактивністю, можливістю персоналізації та постійним вимірюванням результатів комунікаційного впливу. Підприємство отримує можливість не лише поширювати маркетингові повідомлення, а й отримувати дані про реакцію аудиторії, аналізувати її поведінку та відповідно коригувати свою стратегію.

Основні зміни маркетингової політики комунікацій під впливом цифровізації доцільно представити таким чином, табл. 1.

Таблиця 1 – **Зміни маркетингової політики комунікацій під впливом цифровізації**

Традиційний підхід	Цифровий підхід
Одностороння передача інформації	Двостороння та інтерактивна комунікація
Масова аудиторія	Сегментована та персоналізована аудиторія
Переважання офлайн-реклами	Поєднання цифрових та традиційних каналів
Обмежені можливості оперативного вимірювання результатів	Постійна аналітика KPI та поведінкових показників
Фіксоване рекламне повідомлення	Динамічний та адаптивний контент
Періодичний контакт із клієнтом	Постійна комунікаційна взаємодія

Джерело: *складено авторами.*

Отже, цифровізація змінює не тільки канали поширення маркетингової інформації, а й саму логіку організації комунікаційної діяльності.

До основних інструментів сучасної маркетингової політики комунікацій належать: веб-сайт підприємства, пошукова оптимізація, контекстна та таргетована реклама, соціальні мережі, контент-маркетинг, email-маркетинг, месенджери, CRM-системи, маркетингова автоматизація, відео-контент, influencer-маркетинг, чат-боти та інструменти штучного інтелекту.

Водночас ефективність цифрових комунікацій залежить не від кількості використаних каналів, а від рівня їх інтеграції. Саме тому одним із визначальних напрямів розвитку комунікаційної політики стає омніканальність. Її застосування передбачає узгоджену взаємодію різних каналів комунікації, у межах якої споживач отримує послідовний досвід взаємодії з підприємством незалежно від того, який канал використовується.

Омніканальна модель передбачає інтеграцію веб-сайту, соціальних мереж, мобільних каналів, електронної пошти, месенджерів та інших точок контакту з клієнтом. Її практичне значення полягає у забезпеченні цілісності комунікаційного повідомлення та можливості переходу клієнта між каналами без втрати інформації. Сучасні дослідження пов’язують омніканальність, автоматизацію та персоналізацію із підвищенням якості взаємодії з клієнтами та зміцненням конкурентоспроможності підприємств [1; 2].

Відзначимо, що важливим напрямом трансформації маркетингових комунікацій є персоналізація. Використання цифрових даних дає можливість сегментувати аудиторію не лише за соціально-демографічними ознаками, а й за поведінковими характеристиками. Відповідно, комунікаційне повідомлення може адаптуватися до конкретного сегмента або окремого споживача. Це сприяє підвищенню релевантності інформації та дозволяє раціональніше використовувати маркетинговий бюджет.

Сучасною тенденцією є також поширення data-driven маркетингу [2]. Його використання передбачає прийняття маркетингових рішень на основі систематичного збору, обробки та інтерпретації даних. У межах такого підходу ефективність комунікацій може оцінюватися за системою кількісних показників.

До основних KPI цифрової комунікаційної діяльності доцільно віднести: охоплення цільової аудиторії, кількість показів рекламних повідомлень, CTR, вартість залучення клієнта (CAC), кількість лідів, коефіцієнт конверсії, вартість конверсії, рівень залученості аудиторії, кількість повторних взаємодій, ROMI, рівень утримання клієнтів, показники лояльності та задоволеності споживачів.

Використання системи KPI дозволяє перейти від оцінювання маркетингової активності за кількістю проведених рекламних заходів до визначення їх фактичного впливу на поведінку споживачів та результати діяльності підприємства.

Окремої уваги потребує використання штучного інтелекту. Його потенціал у маркетингових комунікаціях пов’язаний із автоматизацією створення та адаптації контенту, сегментацією аудиторії, прогнозуванням поведінки споживачів, персоналізацією повідомлень, автоматизованим обслуговуванням клієнтів та аналітикою маркетингових даних. У сучасних дослідженнях штучний інтелект розглядається як один із компонентів переходу до data-driven моделі стратегічного управління маркетинговими комунікаціями [3; 4].

Цифровізація маркетингових комунікацій повинна супроводжуватися не лише технологічними змінами, а й удосконаленням організаційних процесів підприємства. Узагальнення сучасних наукових досліджень [1-4] дозволяє визначити основні напрями розвитку маркетингової політики комунікацій підприємств в умовах цифровізації, табл.2.

Таблиця 2 – **Основні напрями розвитку маркетингової політики комунікацій підприємств в умовах цифровізації**

Напрям: основний зміст	Очікуваний результат
Цифровізація каналів: розвиток веб-сайту, SMM, e-mail, месенджерів, digital-реклами	Розширення цифрового охоплення
Омніканальність: інтеграція різних каналів комунікації	Формування цілісного клієнтського досвіду
Персоналізація: адаптація повідомлень до сегментів та поведінки споживачів	Підвищення релевантності комунікацій
Data-driven маркетинг: використання даних для прийняття маркетингових рішень	Підвищення обґрунтованості рішень
Контент-маркетинг: створення корисного, експертного та інтерактивного контенту	Формування довіри та залучення аудиторії
Маркетингова автоматизація: автоматизація повторюваних комунікаційних процесів	Скорочення витрат часу та ресурсів
Штучний інтелект: аналітика, чат-боти, персоналізація, генерація контенту	Підвищення оперативності та масштабованості
KPI та аналітика: постійне вимірювання результативності каналів	Оптимізація маркетингового бюджету

Таким чином, сучасна маркетингова політика комунікацій повинна формуватися як інтегрована система, у якій цифрові інструменти не існують відокремлено від загальної маркетингової стратегії підприємства.

Інформаційні джерела:

1. Бубенець І.Г., Титар А.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємства для забезпечення стійкості бізнесу. Ефективна економіка. 2024. №5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.90

2. Бубенець І. Г. Впровадження сучасних трендів маркетингу в умовах цифрової трансформації економічної системи підприємства. *Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Ломжа, Польща, 2023. Ч. 1. С.146-153. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29065/1/Zbi%C3%B3r_prac_Tom_1_2023-149-153.pdf

3. Афанасьєва О.П., Бубенець І.Г., Грідіна К.Р. Маркетингові інструменти формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2024. Вип. 1 (35). С. 152-162. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/54756/1/zb-npr-econ-strat-01-2024-152-162.pdf

4. Бубенець І.Г., Леник Д.В. Цифровий маркетинг і ШІ: баланс інновацій та ризиків. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., Харків: ДБТУ. 2025. С. 161-162.

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Величко Є.Г., здоб. ступ. PhD
Державний біотехнологічний університет

Трансформація методів управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі (HoReCa) відображає загальну еволюцію в менеджменті, що свідчить про перехід від жорстких адміністративно-контрольних підходів до поведінкових та соціально-психологічних. Ці зміни зумовлені як розвитком теоретичних шкіл менеджменту, так і специфікою сервісної економіки, у якій людський фактор безпосередньо визначає якість послуги та конкурентоспроможність підприємства.

Більшість сучасних досліджень управління персоналом у сфері гостинності базуються на системному підході, який розглядає HR-функції як єдину комплексну систему, що включає: планування потреб у персоналі; рекрутинг і відбір; мотивацію та розвиток; оцінювання результативності; підтримання корпоративної культури [1]. Проте сучасні виклики змінюють концепти управління.

На основі концепції стратегічного управління людськими ресурсами (SHRM) та ресурсної теорії фірми методи роботи з персоналом у готельно-ресторанній сфері почали розглядатися як складова загальної бізнес-стратегії. Ключова зміна полягає в тому, що крім традиційних функцій HR-відділу (облік кадрів, контроль трудової дисципліни, базовий підбір персоналу) додаються інтегровані практики планування потреб у персоналі відповідно до стратегічних цілей закладу, формування кадрового резерву, управління талантами [1], формування бренду роботодавця, системи оцінювання результативності, управління компетенціями тощо. Цей підхід забезпечує високий рівень стратегічної узгодженості та орієнтацію на стійкий розвиток.

Розвиток методів є відображенням впливу сучасних цифрових технологій. Зокрема, системи високоефективної праці (HPWS) виступають як узгоджені системи взаємопов'язаних практик управління персоналом, розроблені для розвитку навичок, мотивації та можливостей співробітників для внеску в ефективність організації. Методи HPWS поєднують селективний добір, інтенсивне навчання, оцінювання результативності та мотиваційні механізми [2].

Системи високоефективної праці виконують не лише організаційну, а й комунікаційну функцію. Відповідно до теорії сигналізації, вони є своєрідним орієнтиром для працівників на те, яку поведінку організація вважає бажаною, цінною та такою, що буде підтримуватися і винагороджуватися. Через практики навчання, оцінювання результативності, системи винагород, автономію та обмін інформацією компанія демонструє, що інноваційність, креативність, ініціативність і обмін знаннями є стратегічно важливими. У готельно-ресторанному бізнесі це означає перехід від ситуативного найму до довгострокового формування сервісної команди, здатної підтримувати стандарти бренду та забезпечувати сталі показники якості обслуговування.

Відповідно до поведінкової школи та концепції організаційного лідерства відбулася переорієнтація методів управління персоналом з формального контролю на регулювання поведінкових і психологічних процесів. У сфері гостинності, де результат праці значною мірою залежить від емоційної взаємодії з клієнтом, управлінські методи почали враховувати мотивацію, залученість, емоційне виснаження та організаційну прихильність працівників. Замість авторитарних стилів керівництва поширюються сервісно-орієнтовані моделі лідерства. Методи оцінювання ефективності персоналу доповнюються індикаторами задоволеності гостей, командної взаємодії, сервісної поведінки [3].

Якщо раніше методи управління ґрунтувалися переважно на досвіді керівника та інтуїтивних рішеннях, то нині зростає роль даних у прийнятті управлінських рішень. На відміну від простої статистики, такий підхід дозволяє як фіксувати показники (наприклад, рівень плинності кадрів), так і виявляти причини цих явищ. Це перехід від виявлення самої проблеми до вивчення її причин і передумов та пошуку рішень. Електронний рекрутинг, автоматизовані системи обліку робочого часу, HR-аналітика, використання програм управління змінними графіками та систем управління навчанням стали невід'ємною частиною сучасного HoReCa. Даний метод управління є важливим для мережевих готелів і ресторанних груп із великою чисельністю працівників.

Резильєнтність у сучасному управлінні персоналом сфери HoReCa займає стратегічне місце, оскільки саме ця галузь є однією з найбільш чутливих до зовнішніх шоків (економічних криз, пандемій, воєнних ризиків, змін сезонності та коливань попиту). Це особливо важливо для української практики, де основними викликами для індустрії стали нестабільність зовнішнього середовища, ризик плинності кадрів, зростання стресових факторів для персоналу та необхідність оперативного реагування на зміни. Водночас ці обставини створили передумови для розвитку адаптивного менеджменту, спрямованого на збереження ключових працівників, підтримку персоналу, зміцнення командної згуртованості, вдосконалення командних навичок та балансування робочого навантаження [4]. За таких умов людський фактор є одночасно ресурсом операційної діяльності і ключовим елементом адаптаційного потенціалу бізнесу.

У теоретичному вимірі резильєнтність у HR розглядається на трьох рівнях: індивідуальному, командному та організаційному. На індивідуальному рівні йдеться про здатність працівника зберігати професійну ефективність в умовах стресу, невизначеності та підвищеного навантаження. На командному і організаційному демонструють методи управління, які дозволяють підприємству швидко реагувати на зовнішні виклики без втрати якості сервісу. Наприклад, модель поведінкової резильєнтності організації SELF&IRR [5].

У сфері HoReCa сьогодні недостатньо зосереджуватися лише на розвитку професійних знань і навичок працівників. Не менш важливо формувати їхню здатність швидко пристосовуватися до змін, працювати в умовах невизначеності та зберігати ефективність у складних ситуаціях. Тому особливого значення набувають адаптивність, емоційний інтелект, стресостійкість і навички поведінки в кризових умовах. Водночас підприємство

має створювати робоче середовище, у якому працівники відчувають підтримку, психологічну безпеку та певну стабільність навіть у періоди значних змін і нестабільності. З позиції резильєнтності змінюється і підхід до оцінювання персоналу. Поряд із традиційними показниками продуктивності важливо враховувати залученість працівників, їхню готовність адаптуватися до нових умов, рівень емоційного виснаження та прихильність до підприємства. Це дозволяє оцінювати не лише те, наскільки ефективно працівник виконує свої обов'язки зараз, а й наскільки він здатний зберігати працездатність, приймати зміни та відновлюватися після кризових навантажень. І саме таке управлінське середовище створює основу для колективної резильєнтності та допомагає підприємству зберігати стійкість і здатність до відновлення в умовах криз та невизначеності.

У результаті проведених досліджень можна зробити наступні висновки. Наразі не існує універсальної моделі управління персоналом; ефективність залежить від галузевої специфіки, організаційної культури та стадії розвитку підприємства. Система методів управління персоналом має багаторівневий характер. Основний трансформаційний зсув у використанні методів полягає у інтегрованому поєднанні адміністративних методів з економічними та мотиваційними стимулами. Дедалі більшої ваги набувають цифрові технології та HR-аналітика, що доповнюється поведінковими інструментами та націлені на забезпеченні резильєнтності організації та персоналу.

Інформаційні джерела:

1. Язіна В., Захарченко Ю. Методи управління персоналом як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-181

2. Curzi Y., Ferrarini F. High-performance work systems and firm innovation: the moderating role of digital technology and employee participation. Evidence from Europe. *Management Research Review*. 2024. Vol. 47, No. 13. P. 51–68. DOI: https://doi.org/10.1108/MRR-11-2022-0751

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, 11(3), pp. 112–124. https://doi.org/10.52566/msu-econ3.2024.112

4. Левицька І. В., Климчук А. О. Управління персоналом готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану. *Економіка та управління бізнесом*. 2022. Т. 13, № 3. С. 34–43. DOI: https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.34-43

5. Savytska N., Zhehus O., Polevych K., Prydko O., Bubenets I. Enterprise Resilience Behavioral Management in a Decision Support System. *Journal of Information Technology Management*. 2024. Vol. 16, No. 4. P. 100–121. DOI: https://doi.org/10.22059/jitm.2024.99053

МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ ДО ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ РІШЕНЬ НА B2B-РИНКУ

Вітряченко А.І., здоб. ВО
Борисенко О.С., канд. екон. наук, доц.
Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

Сучасний розвиток енергетичного ринку характеризується поширенням систем накопичення енергії, розподіленої генерації на основі відновлюваних джерел, цифрових систем енергоменеджменту, технологій керування попитом та інших рішень, спрямованих на підвищення енергоефективності, гнучкості та надійності енергозабезпечення [1]. Особливого значення ці технології набувають в умовах зростання потреби підприємств у підвищенні енергетичної стійкості та зниженні залежності від нестабільності енергопостачання.

До інноваційних енергетичних рішень можна віднести системи накопичення енергії, розподілені енергетичні системи, інтелектуальні системи енергоменеджменту, технології керування попитом, енергоефективне обладнання, цифрові системи моніторингу та оптимізації енергоспоживання, а також комплексні рішення з інтеграції відновлюваних джерел енергії та накопичення енергії.

Для підприємств використання таких рішень може забезпечувати зниження енергетичних витрат, підвищення надійності та стійкості енергозабезпечення, оптимізацію режимів споживання, інтеграцію відновлюваних джерел енергії та зниження пов’язаних з енергопостачанням операційних ризиків.

Для українських підприємств актуальність інноваційних енергетичних рішень додатково визначається необхідністю підвищення стійкості енергозабезпечення в умовах пошкодження енергетичної інфраструктури та ризиків перебоїв електропостачання. У цьому контексті розподілена генерація, системи накопичення енергії, енергоефективність та технології управління попитом можуть розглядатися не лише як інструменти оптимізації витрат, а і як елементи підвищення енергетичної стійкості підприємства.

Водночас просування таких рішень має свою специфіку. Інноваційні енергетичні технології переважно є складними з технічного погляду, потребують значних початкових інвестицій та мають тривалий строк використання. Крім того, їх необхідно інтегрувати у вже наявну енергетичну або виробничу інфраструктуру підприємства. Тому під час прийняття рішення клієнта цікавити не тільки технічні характеристики обладнання, а й економічний результат його використання, надійність, сумісність з іншими системами, умови обслуговування та можливість подальшої модернізації.

Особливості просування також значною мірою залежать від специфіки B2B-ринку. У промисловому маркетингу B2B-ринок розглядається як сфера взаємодії між організаціями, які закуповують товари та послуги для використання у виробничій, операційній або комерційній діяльності [2].

На B2B-ринку, порівняно зі споживчим, зазвичай спостерігається менша кількість потенційних покупців, але окремі угоди можуть мати значно більшу вартість. Рішення щодо закупівлі складних енергетичних рішень часто формується колективно в межах центру закупівель, до якого можуть входити керівники підприємства, фінансові працівники, технічні спеціалісти, закупівельники та майбутні користувачі обладнання. Кожен учасник може оцінювати пропозицію за власними критеріями, що зумовлює необхідність диференціації маркетингових повідомлень. Наприклад, керівництво підприємства більше цікавить вплив енергетичного рішення на діяльність бізнесу та його стратегічні переваги. Для фінансового підрозділу важливими є розмір інвестицій, строк окупності та очікувана економія. Технічні спеціалісти оцінюють надійність обладнання, його безпечність, продуктивність і можливість інтеграції з наявною інфраструктурою. Тому універсальне маркетингове повідомлення для всіх учасників закупівельного процесу не завжди буде ефективним. Доцільніше адаптувати аргументацію залежно від того, з ким саме відбувається комунікація.

Ще однією особливістю B2B-сегмента є тривалий цикл продажу. Між першим контактом із потенційним клієнтом та укладенням договору можуть відбуватися технічні консультації, аналіз потреб підприємства, підготовка розрахунків, демонстрація рішення, переговори та погодження умов його впровадження. Тому просування інноваційних енергетичних рішень не може обмежуватися лише рекламою. Необхідно підтримувати клієнта інформаційно на різних етапах прийняття рішення.

Важливим питанням є також рівень ризику, який бачить підприємство під час вибору нового технологічного рішення. На відміну від стандартного обладнання, результат використання інноваційної технології не завжди можна точно оцінити до її фактичного впровадження. Під час формування стратегії просування інноваційних продуктів необхідно враховувати специфіку нового продукту та використовувати інструменти, які допомагають довести його цінність для цільового ринку [3]. Для просування енергетичних рішень це означає, що клієнтові важливо не лише розповісти про технологію, а й надати докази її практичної цінності. Для цього можуть використовуватися кейси реалізованих проєктів, результати вимірювань, технічні розрахунки, сертифікати, демонстрації обладнання або пілотні проєкти. Такі матеріали допомагають зменшити невизначеність та дають підприємству додаткову інформацію для обґрунтування інвестиційного рішення.

Інноваційне енергетичне рішення у B2B-сегменті доцільно просувати не лише як окреме обладнання, а як комплексну пропозицію для бізнесу. До неї можуть входити саме обладнання, його проєктування та встановлення, технічна інтеграція, розрахунок економічного ефекту, гарантійне обслуговування, навчання персоналу та подальший сервіс. У такому випадку увага клієнта зміщується з окремих характеристик продукту на результат, який підприємство може отримати після його впровадження.

З урахуванням зазначених особливостей для просування інноваційних енергетичних рішень доцільно поєднувати декілька маркетингових підходів.

Питання застосування маркетингових інструментів у формуванні стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики України розглядають Н. Попадинець та В. Мельник [4]. Перш за все важливим залишається персональний продаж. Безпосереднє спілкування з представниками підприємства дає можливість краще зрозуміти його потреби, оцінити існуючу інфраструктуру та підготувати індивідуальну пропозицію. Особливо це актуально для складного обладнання, яке неможливо запропонувати всім клієнтам в однаковій комплектації.

Окремим напрямом є робота з найбільш перспективними підприємствами. Замість орієнтації на широку аудиторію компанія може визначити перелік потенційних B2B-клієнтів і будувати окрему комунікацію для кожного з них. Для цього потрібно враховувати галузь підприємства, його масштаби, рівень енергоспоживання, наявні проблеми з енергозабезпеченням та можливості для інвестування у відповідні технології.

Важливу роль відіграють і цифрові канали. Корпоративний вебсайт може бути одним із перших джерел інформації про постачальника та його рішення. Для складних B2B-продуктів на сайті варто представляти не лише загальний опис обладнання, а й його технічні параметри, сфери застосування, реалізовані проєкти, сертифікати, відповіді на типові запитання та можливість звернутися за консультацією [5].

Для залучення потенційних клієнтів також можуть використовуватися пошукове просування, професійні соціальні мережі, email-маркетинг, вебінари та спеціалізовані галузеві медіа. Водночас для B2B-сегмента важливо не просто збільшувати кількість переглядів або відвідувачів сайту, а залучати саме представників тих підприємств, які можуть бути потенційними покупцями енергетичного рішення.

Важливим елементом просування є контент-маркетинг. Розвиток цифрових технологій розширює можливості підприємств щодо використання онлайн-каналів, персоналізації комунікації та інтеграції цифрових інструментів у маркетингову діяльність [5]. У сфері енергетичних рішень це можуть бути технічні огляди, практичні статті, вебінари, кейси, порівняння технологій, відеодемонстрації, відповіді на поширені запитання та матеріали щодо оцінки економічного ефекту. При цьому зміст таких матеріалів також варто адаптувати до різних учасників закупівельного процесу. Для керівника підприємства може бути корисним матеріал про вплив енергетичного рішення на стабільність роботи бізнесу. Для фінансового спеціаліста більш важливими будуть розрахунки інвестицій і строку їх повернення. Технічного спеціаліста насамперед цікавитимуть характеристики обладнання, умови експлуатації та інтеграції.

Цифрове просування у цьому випадку не замінює персональний продаж, а доповнює його. Потенційний клієнт може спочатку знайти інформацію через пошукову систему, ознайомитися з матеріалами на сайті, переглянути кейс або вебінар, після чого звернутися до компанії за консультацією. Наступна взаємодія вже передбачає більш детальне обговорення потреб, технічних характеристик та умов реалізації проєкту.

Отже, просування інноваційних енергетичних рішень у B2B-сегменті має ґрунтуватися на врахуванні технологічної складності продукту, значного обсягу початкових інвестицій, тривалого життєвого циклу та необхідності його інтеграції в існуючу інфраструктуру підприємства. За таких умов рішення про купівлю формується не лише під впливом функціональних характеристик технології, а й з урахуванням очікуваного економічного ефекту, надійності, можливостей інтеграції, сервісної підтримки та зниження енергетичних ризиків.

Специфіка B2B-закупівель зумовлює необхідність диференційованої комунікації з різними учасниками центру закупівель. Ефективність просування доцільно забезпечувати шляхом поєднання персонального продажу, технічних консультацій, контент-маркетингу, цифрових каналів, роботи з цільовими підприємствами, галузевими комунікаціями та демонстрації практичних результатів реалізованих проєктів. Особливого значення набуває використання кейсів, техніко-економічних розрахунків, пілотних проєктів та інших доказів цінності, здатних зменшити сприйману клієнтом невизначеність.

Таким чином, просування інноваційних енергетичних рішень у B2B-сегменті доцільно розглядати як комплексний процес формування та комунікації ціннісної пропозиції, орієнтованої не лише на характеристики технології, а передусім на конкретні результати її впровадження для підприємства та адаптованої до потреб конкретного підприємства та різних учасників процесу закупівлі, а також зниження сприйманої технологічної, фінансової та операційної невизначеності.

Інформаційні джерела:

1. International Energy Agency. *Energy Efficiency 2024*. Paris : IEA, 2024. URL: https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2024 (дата звернення: 19.09.2026).

2. *Промисловий маркетинг. Конспект лекцій* : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності 075 «Маркетинг» / уклад. О. В. Зозульов, Т. О. Царьова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. 967 с.

3. Смерічевський С. Ф., Зацаринін С. А. Маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 1. С. 21–31.

4. Попадинець Н., Мельник В. Маркетингові інструменти формування стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. С. 1–7.

5. Стадніченко В. В., Чухно Н. П. Цифрова стратегія в комплексі маркетингу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 5(22). С. 142–151.

УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОСТІ

Горох О.В., канд. екон. наук, доц.
Куценко С.В., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить не лише від обсягів отриманого прибутку, а й від здатності своєчасно формувати та використовувати грошові ресурси. Саме тому управління грошовими потоками є одним із ключових напрямів фінансового менеджменту, оскільки без достатнього обсягу ліквідних ресурсів підприємство не може своєчасно виконувати свої зобов'язання, фінансувати поточну діяльність, здійснювати інвестиції та забезпечувати власний розвиток. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах нестабільного економічного середовища, високої невизначеності, зміни кон'юнктури ринків та необхідності швидкого пристосування підприємств до нових умов діяльності.

Грошовий потік доцільно розглядати як безперервний рух грошових ресурсів підприємства, який виникає в результаті здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Такий рух охоплює як надходження, так і вибуття коштів, а його збалансованість безпосередньо впливає на платоспроможність, фінансову стійкість та інвестиційні можливості суб'єкта господарювання. Сучасні дослідження підкреслюють, що управління грошовими потоками повинно ґрунтуватися не лише на аналізі вже здійснених операцій, а й на прогнозуванні майбутніх надходжень та платежів, визначенні можливих дефіцитів і надлишків грошових коштів [1].

В умовах цифрової трансформації економіки традиційні підходи до управління грошовими потоками потребують удосконалення. Застосування інноваційних технологій дає змогу перейти від переважно ретроспективного аналізу до оперативного управління фінансовими ресурсами. Важливим елементом такого переходу є створення цифрової інформаційно-аналітичної системи, яка забезпечує швидке отримання, обробку та узагальнення даних про рух коштів. За результатами сучасних досліджень, інформаційно-аналітичне забезпечення управління грошовими потоками має охоплювати інформаційну, аналітичну та програмно-технологічну складові, що створює основу для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень [2].

Інноваційність управління грошовими потоками передбачає впровадження нових методів, технологій та інструментів, які дозволяють підвищити оперативність, точність і результативність фінансового менеджменту. До таких інструментів можна віднести автоматизоване бюджетування, цифрові платіжні календарі, електронний документообіг, інтегровані обліково-аналітичні системи, системи управління ресурсами підприємства, технології прогнозування та аналізу даних, хмарні сервіси, електронні банківські платформи, а також інструменти штучного інтелекту. Їх

поєднання формує передумови для переходу від фрагментарного контролю грошових коштів до комплексної системи управління ними.

Особливо важливим інструментом інноваційного управління є автоматизоване бюджетування грошових потоків. Бюджет руху грошових коштів дозволяє узгодити очікувані надходження та виплати за часовими періодами, визначити потребу підприємства у додатковому фінансуванні та своєчасно виявити потенційний касовий розрив. В умовах кризових явищ бюджетування набуває додаткового значення, оскільки підприємство повинно постійно переглядати пріоритетність платежів та спрямовувати обмежені фінансові ресурси на найбільш необхідні напрями діяльності [3].

На практиці інноваційність бюджетування може проявлятися у використанні цифрового платіжного календаря, який автоматично формується на основі даних бухгалтерського та управлінського обліку. Такий календар може містити інформацію про заплановані надходження від покупців, платежі постачальникам, виплату заробітної плати, податкові платежі, кредитні зобов'язання, інвестиційні витрати та інші фінансові операції. Його перевагою є можливість оперативного коригування планових показників при зміні строків розрахунків або виникненні непередбачених платежів. Застосування платіжного календаря як елемента адаптивного механізму управління дозволяє синхронізувати надходження та виплати грошових коштів [4].

Важливим напрямом інноваційного розвитку системи управління грошовими потоками є автоматизація збору та обробки інформації. Якщо традиційна система передбачає значну участь працівника у формуванні таблиць, перенесенні інформації та проведенні розрахунків, то цифрові системи дозволяють інтегрувати дані бухгалтерського, управлінського та банківського обліку. Це скорочує час підготовки інформації та зменшує ризик виникнення технічних помилок. Крім того, керівник отримує можливість аналізувати стан грошових потоків практично в режимі реального часу.

Цифровізація управління фінансовими ресурсами також сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій. Автоматизована система може фіксувати інформацію про дату, суму, призначення та контрагента кожної операції, що створює можливість для оперативного контролю. У результаті підвищується якість внутрішнього контролю та зменшується ймовірність несвоєчасного виявлення відхилень від запланованих показників. На думку дослідників, кількість та якість інформації безпосередньо впливають на ефективність функціонування системи управління грошовими потоками, оскільки саме інформаційне забезпечення створює основу для прийняття управлінських рішень [2].

Окремої уваги потребує застосування аналітичних технологій для прогнозування грошових потоків. Прогнозування дозволяє підприємству оцінити майбутні обсяги надходжень і виплат, визначити можливі періоди дефіциту коштів та заздалегідь сформувати відповідні управлінські рішення. На основі накопичених даних можуть визначатися сезонні закономірності, середні строки оплати покупцями, регулярність платежів постачальникам та інші фактори, які впливають на рух грошових ресурсів.

Інноваційний підхід передбачає також використання сценарного прогнозування. Замість формування одного варіанта майбутнього руху коштів доцільно розробляти декілька сценаріїв: базовий, оптимістичний та песимістичний. За базовим сценарієм розрахунок здійснюється виходячи з найбільш імовірних умов діяльності; оптимістичний передбачає сприятливу зміну основних факторів, а песимістичний – погіршення умов реалізації продукції, затримку платежів покупців, зростання витрат або виникнення інших негативних факторів. Такий підхід підвищує фінансову гнучкість підприємства та дозволяє завчасно розробити заходи реагування.

Інноваційність системи управління грошовими потоками може бути посилена завдяки використанню технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Їх потенціал полягає у здатності аналізувати значні масиви даних, встановлювати взаємозв'язки між фінансовими показниками та формувати прогнозні моделі. Наприклад, на основі історичних даних про розрахунки з покупцями система може оцінювати ймовірність затримки платежу та враховувати її під час прогнозування майбутнього грошового потоку. При цьому технології штучного інтелекту не повинні замінювати управлінські рішення фінансового менеджера, а мають використовуватися як інструмент підтримки прийняття рішень.

Важливим напрямом є також інтеграція системи управління грошовими потоками з цифровими банківськими сервісами. Використання електронних платежів, автоматичного імпорту банківських виписок та синхронізації банківських операцій з обліковими програмами дозволяє значно скоротити часовий лаг між здійсненням операції та її відображенням у системі управління. У результаті фінансовий менеджер отримує більш актуальну інформацію про залишки коштів та поточні зобов'язання підприємства.

Отже, управління грошовими потоками на засадах інноваційності створює передумови для підвищення фінансової стійкості, платоспроможності та конкурентоспроможності підприємства. Саме поєднання інноваційних технологій із традиційними принципами фінансового менеджменту може забезпечити більш ефективне використання грошових ресурсів та створити основу для стабільного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації та економічної невизначеності.

Інформаційні джерела:

1. Мулик Т. Організація аналізу грошових потоків на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-3.

2. Волошина-Сідей В., Кириченко А. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи ефективного управління грошовими потоками підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-9.

3. Свистун Л. А. Бюджетування грошових коштів підприємства в умовах розгортання кризових явищ в економіці. Економіка і регіон. 2022. № 3 (86). С. 59-64. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2022.3(86).2648.

4. Власенко В. Напрями формування адаптивного механізму управління грошовими потоками на підприємствах малого та середнього бізнесу в умовах відновлення національної економіки. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. № 4. С. 297-304. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-41.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ КАНАЛІВ ЗБУТУ НА ПРИКЛАДІ РИНКУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ОСНОВІ: B2B E-COMMERCE, МАРКЕТПЛЕЙСІВ І УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБ'ЮТОРАМИ

Губар В.І., здоб. ВО
Суворова І.М., канд. екон. наук, доц.
Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

Сучасний стан ринку харчової промисловості вимагає безперервної адаптації інструментів промислового маркетингу до мінливих економічних умов. Традиційна модель збуту виявляє свою неефективність, оскільки виробник фактично ізольований від кінцевого етапу продажу і часто не знає, що саме відбувається у посередників. Відсутність прозорості в ланцюгу поставок призводить до накопичення надлишків на складах дистриб'юторів, порушення термінів придатності швидкопсувної продукції та втрати контролю над ціноутворенням на різних етапах реалізації. За таких умов цифровізація каналів збуту стає не технічним доповненням до наявної системи розподілу, а способом відновити зв'язок виробника з рухом товару, замовленням і ціною. Вона передбачає комплексний перехід від традиційних, ручних методів реалізації продукції до автоматизованих систем управління на основі сучасних інформаційно-аналітичних технологій. Цифрові канали збуту функціонують як інтегровані онлайн-середовища, у яких поєднуються інформаційний обмін, транзакційні операції, сервісна підтримка та аналітичне опрацювання даних про поведінку споживачів.

Метою дослідження є комплексне обґрунтування моделі цифровізації збуту виробничого підприємства на основі інтеграції B2B e-commerce, спеціалізованих маркетплейсів і систем управління дистриб'юторами для забезпечення сталого розвитку в межах цифрової трансформації бізнес-процесів.

Водночас такий перехід неможливий без діагностики обмежень чинної системи збуту. Саме вони пояснюють, чому виробник харчової продукції не може обмежитися окремим інтернет-магазином і змушений перебудовувати весь ланцюг роботи з посередниками.

Традиційна модель дистрибуції на ринку харчової промисловості базується на застарілих інструментах промислового маркетингу. Це зумовлює низку критичних проблем: залежність від людського фактора, що неминуче призводить до помилок під час оформлення документів, і відсутність наскрізної синхронізації складських залишків, що є критичним для харчового сегменту з короткими термінами придатності. За таких умов виробниче підприємство втрачає здатність до оперативного маркетингового аналізу діяльності своїх посередників і прогнозування попиту.

Наслідком цієї розривності є не лише операційні втрати, а й ослаблення маркетингового контролю над каналом. Виробник бачить відвантаження дистриб'ютору, але не бачить оборотності товару в торговельних точках, відмов через прострочення і фактичної ціни на полиці. Через це план

виробництва формується із запізненням, страхові запаси завищуються, а цінова політика на різних ланках каналу розходиться. Для швидкопсувної продукції такий лаг особливо дорогий: кожен несинхронізований залишок скорочує термін реалізації і зменшує віддачу від уже побудованої мережі збуту. Саме цей розрив між фізичним рухом товару та інформацією про попит робить доцільним перехід до цифрової моделі, у якій замовлення, залишок і ціна посередника доступні виробнику в єдиному контурі.

Таблиця 1 – **Характеристика складників цифровізації каналів збуту**

Критерій оцінювання	B2B-портали	B2B-маркетплейси	Системи управління дистриб'юторами
Головна мета впровадження	Автоматизація регулярних замовлень та підвищення зручності	Швидкий вихід на нові ринки, пошук нових гуртових покупців	Повний контроль за рухом товарів та управління запасами в реальному часі
Цільова аудиторія	Діючі ключові партнери, національні та регіональні торгові мережі	Нові дистриб'ютори, дрібний гурт, заклади харчування	Уся дистриб'юторська мережа
Очікуваний результат	Зменшення витрат часу на обробку замовлень, усунення помилок через людський фактор	Збільшення обсягів продажів, розширення географії збуту	Запобігання надлишкам чи дефіциту на складах, контроль цін
Рівень інтеграції систем	Високий, бо наявний прямий обмін даними з виробництвом	Середній, наявна синхронізація цін та залишків через зовнішні платформи	Максимальний, через безперервний обмін інформацією на всіх етапах продажу

Джерело: *розроблено авторами*

Порівняння складників цифровізації показує, що B2B-портал, маркетплейс і система управління дистриб’юторами закривають різні розриви традиційного збуту і не замінюють один одного. Портал орієнтований на чинних ключових партнерів і національні мережі: його ефект полягає в автоматизації регулярних замовлень, скороченні часу обробки та усуненні помилок людського фактора, а прямий обмін даними з виробництвом забезпечує високий рівень інтеграції. Маркетплейс працює на розширення каналу: через нього виробник виходить на нових дистриб’юторів, дрібний гурт і заклади харчування, збільшує обсяг продажів і географію збуту, але інтеграція лишається середньою, бо ціни й залишки синхронізуються через зовнішню платформу. Система управління дистриб’юторами охоплює всю мережу і дає максимальний рівень інтеграції: безперервний обмін інформацією дозволяє контролювати рух товару, запаси і ціни в реальному часі та запобігати надлишкам і дефіциту, що для харчової продукції з коротким терміном придатності є критичним. Отже, стійка модель цифровізації збуту виникає лише за поєднання трьох складників: портал утримує наявних партнерів, маркетплейс

відкриває нові точки попиту, а система управління дистриб'юторами повертає виробнику прозорість каналу.

Одним із найскладніших завдань під час цифровізації каналів збуту є управління багатоканальністю. Коли виробниче підприємство одночасно використовує власний B2B-портал, присутнє на маркетплейсах і співпрацює з регіональними дистриб'юторами, виникає ризик конкуренції всередині власної екосистеми продажу. Для усунення цього конфлікту необхідний функціональний розподіл.



Рис. 1. Функціональний розподіл цифрових каналів збуту виробничого підприємства

Джерело: *розроблено авторами*

Власний B2B-портал обслуговує лише чинних ключових партнерів: автоматичне замовлення, швидкість і персональні програми лояльності. За даними McKinsey, такі портали підвищують ефективність продажів у середньому на 30 % і скорочують операційні витрати на 25 % [1]. Спеціалізовані маркетплейси спрямовані на нових покупців у сегментах, недоступних традиційним менеджерам зі збуту. Системи управління дистриб'юторами підключають регіональних партнерів, яким передають логістику віддалених територій і дрібнороздрібний немережевий ритейл.

Умовою узгодженої роботи каналів є єдина цінова політика. Усі платформи синхронізуються з однією базою даних, щоб базова гуртова ціна на маркетплейсі не була нижчою за знижку системного дистриб'ютора. Лише тоді цифрові канали збільшують обсяг збуту, а не конкурують між собою.

Отже, цифровізація збуту потрібна харчовому виробнику для контролю товарів із коротким терміном придатності та швидшої обробки замовлень. Поєднання порталу, маркетплейсу і системи управління дистриб'юторами зменшує транзакційні витрати й логістичні помилки, а розподіл функцій і єдина ціна дають змогу розширювати збут без внутрішнього цінового конфлікту.

Інформаційні джерела:

1. Agency C. B2B портал: що це таке і як він змінює бізнес. *Complex Agency - розробка сайтів, інтернет-магазинів і CRM*. URL: https://the-complex.agency/blog/b2b-portali-osoblivosti-rozrobki-ta-integraciyi-u-vashomu-biznesi (дата звернення: 05.10.2026).

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Дем'яненко Т.І., канд. екон. наук, доц.
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

В умовах посилення конкуренції, цифровізації ринкового середовища та зміни моделей споживчої поведінки особливого значення для підприємств набуває формування позитивного клієнтського досвіду. Сучасний споживач оцінює не лише функціональні характеристики товару або послуги, а й сукупність вражень, емоцій та взаємодій із підприємством на різних етапах комунікації. Саме тому управління клієнтським досвідом поступово переходить від операційного рівня до стратегічної площини маркетингової діяльності.

Клієнтський досвід доцільно розглядати як сукупність раціональних, емоційних і поведінкових реакцій споживача, які виникають у процесі його взаємодії з підприємством, брендом, товаром або послугою. Така взаємодія охоплює не лише момент придбання, а весь клієнтський шлях: від першого контакту з брендом до післяпродажного обслуговування та повторної покупки. Відповідно, стратегічне управління клієнтським досвідом передбачає системне проєктування та вдосконалення всіх точок контакту підприємства зі споживачами.

Важливим аспектом цього процесу є інтеграція управління клієнтським досвідом із загальною маркетинговою стратегією підприємства. Такий підхід передбачає узгодження ціннісної пропозиції, комунікаційної політики, цифрових каналів взаємодії, сервісного обслуговування та механізмів отримання зворотного зв'язку. Підприємство має не просто реагувати на потреби споживачів, а прогнозувати їх зміни та створювати умови для формування довгострокової взаємодії.

Стратегічне управління клієнтським досвідом доцільно здійснювати за такими основними напрямами: дослідження потреб і поведінки споживачів; визначення ключових точок контакту; персоналізація взаємодії; розвиток цифрових каналів комунікації; підвищення якості сервісу; управління зворотним зв'язком; оцінювання рівня задоволеності та лояльності клієнтів. Системне поєднання зазначених напрямів дає можливість сформувати цілісну модель взаємодії підприємства зі споживачами [1].

Особливу роль у сучасних умовах відіграють цифрові технології. Соціальні мережі, мобільні застосунки, системи управління взаємовідносинами з клієнтами, аналітичні платформи та інструменти автоматизації маркетингу

забезпечують підприємствам можливість накопичувати й аналізувати значні обсяги інформації про поведінку споживачів. Використання таких даних сприяє більш точному сегментуванню аудиторії, персоналізації пропозицій та своєчасному реагуванню на зміни споживчих очікувань.

Перспективним напрямом є використання клієнтської аналітики для виявлення проблемних етапів взаємодії зі споживачами. Наприклад, зниження повторних покупок, негативні відгуки або збільшення кількості відмов на певному етапі клієнтського шляху можуть свідчити про необхідність перегляду окремих маркетингових або сервісних рішень. Тому управління клієнтським досвідом має ґрунтуватися не лише на якісному аналізі відгуків, а й на системі кількісних показників.

До основних показників оцінювання клієнтського досвіду можна віднести рівень задоволеності клієнтів, індекс споживчої лояльності, частоту повторних покупок, рівень утримання клієнтів, кількість позитивних і негативних відгуків, середню тривалість взаємодії з підприємством та цінність клієнта протягом усього періоду співпраці. Комплексне використання таких показників дозволяє оцінити результативність маркетингових заходів та визначити напрями подальшого вдосконалення клієнтської політики [2].

Водночас ефективне управління клієнтським досвідом потребує узгодженої роботи різних функціональних підрозділів підприємства. Маркетингова служба не може одноосібно забезпечити позитивне сприйняття бренду, якщо якість продукції, логістика, робота персоналу або післяпродажний сервіс не відповідають очікуванням клієнтів. Тому клієнтський досвід доцільно розглядати як інтегрований результат діяльності підприємства, який формується на перетині маркетингових, управлінських, технологічних і сервісних рішень.

Важливим результатом стратегічного управління клієнтським досвідом є формування довіри та лояльності споживачів. Позитивний досвід взаємодії підвищує ймовірність повторного придбання, сприяє поширенню позитивних рекомендацій і зміцнює репутацію підприємства. Водночас негативний досвід може швидко поширюватися через цифрові канали, що створює додаткові репутаційні ризики. У зв’язку з цим підприємствам необхідно приділяти увагу не лише залученню нових клієнтів, а й підтриманню довгострокових відносин із наявною клієнтською базою.

Стратегічний підхід до управління клієнтським досвідом передбачає постійне вдосконалення взаємодії з клієнтами відповідно до змін ринкового середовища. Його результативність визначається здатністю підприємства поєднати розуміння потреб споживачів, використання цифрових технологій, персоналізацію маркетингових комунікацій та високу якість обслуговування. У такій моделі клієнтський досвід стає не окремим елементом маркетингової діяльності, а важливим стратегічним ресурсом підприємства.

Інформаційні джерела:

1. Трушкіна Н. В. Клієнтоорієнтований підхід дологістичного сервісу в умовах інформаційної економіки. Бізнес Інформ. 2020. No 6. С. 196-204. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-196-204

2. Чобіток В. І., Шелест Т. М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти оцінки. Проблеми економіки. 2021. No 2(48). С. 169-180.DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-169-180.

РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ В ІНТЕРНЕТІ

Дорофєєв Д.В., здоб. ступ. PhD
Державний біотехнологічний університет

Інтернет-торгівля розширює можливості порівняння товарів, цін і сервісних пропозицій, що полегшує перехід покупців від продавця до іншого, а за таких умов залучення клієнта не гарантує тривалих відносин із підприємством. Для їх підтримання необхідно поєднувати конкурентну цінність пропозиції, зручність придбання та послідовність обслуговування, саме тому ринкові технології в управлінні лояльністю мають забезпечувати відповідність дій підприємства потребам покупців і створювати підстави для добровільного повторного вибору.

Нами проведено узагальнення ринкових технологій управління лояльністю клієнтів в інтернет-торгівлі та обґрунтовано підхід до оцінювання їх результативності.

Під ринковими технологіями нами пропонується розуміти систематизовані способи дослідження потреб, формування пропозиції та організації взаємодії з клієнтами, які застосовуються з урахуванням конкурентного середовища [1]. В інтернет-торгівлі вони охоплюють сегментацію, персоналізацію, програми лояльності, управління клієнтським досвідом, комунікації та експериментальне оцінювання рішень. Їх інтеграція дає змогу пов’язати інформацію про покупця з конкретними діями підприємства. Лояльність доцільно розглядати у взаємозв’язку прихильності клієнта та його поведінки. Повторні покупки можуть бути наслідком задоволеності й довіри, але також знижок, звички чи обмеженого вибору. Тому зростання частоти замовлень саме по собі не підтверджує зміцнення лояльності. Інтегративна модель K. Desveaud, T. Mandler та M. Eisend систематизує чинники лояльності до бренду [2]. Для управління це означає необхідність поєднання поведінкових даних з оцінками ставлення клієнтів. Нами сформовано алгоритм використанні технологій (Рис. 1.)

Початковою технологією є сегментація на основі потреб і купівельної поведінки. Аналіз давності, частоти та вартості покупок допомагає виокремити активних клієнтів, покупців із ризиком відтоку і тих, хто здійснив лише перше замовлення. Однак ці ознаки слід доповнювати причинами вибору, зверненнями до підтримки та чутливістю до умов доставки. Відповідно, для нових клієнтів пріоритетом може бути супровід першої покупки, а для регулярних стабільність сервісу та релевантність асортименту.

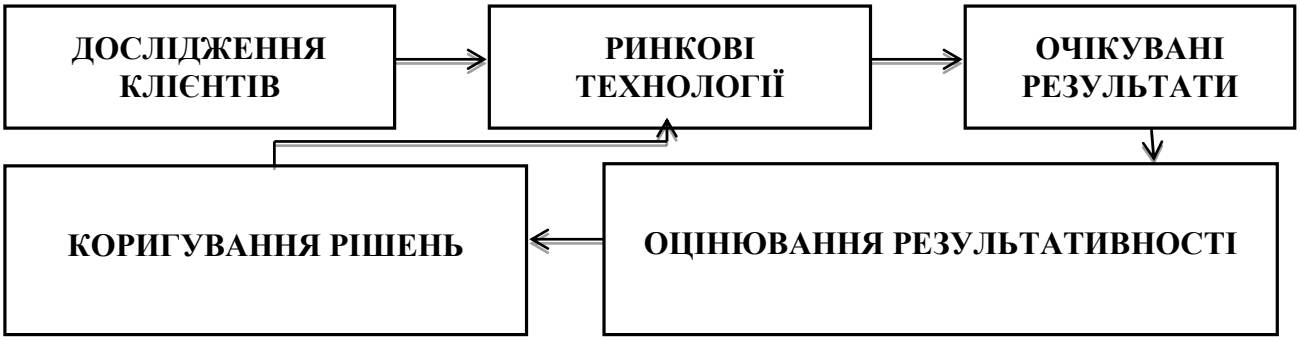

Рис. 1. Використання ринкові технології в управлінні лояльністю клієнтів в інтернет-торгівлі

Наступне – це персоналізація, що передбачає пристосування товарних рекомендацій, повідомлень і сервісних умов до потреб окремого клієнта. Її цінність полягає у скороченні часу пошуку та підвищенні доречності пропозиції. Наприклад, повторне замовлення товарів повсякденного попиту може бути спрощене через збережений список покупок. Водночас персоналізація потребує контролю якості даних і можливості змінити налаштування. Надмірна кількість повідомлень або неточні рекомендації можуть знижувати задоволеність взаємодією.

Програми лояльності забезпечують накопичувальні бонуси, спеціальні умови, доступ до додаткових послуг або винагороди за тривалі відносини. Їх доцільно будувати навколо цінності для клієнта, забезпечуючи зрозумілі правила нарахування та використання переваг. Складні обмеження, раптове скасування бонусів і непрозорі пороги послаблюють довіру. Поряд зі знижками можна застосовувати пріоритетну підтримку, зручне повернення чи ранній доступ до пропозицій, якщо підприємство здатне стабільно виконувати ці зобов’язання.

Управління клієнтським досвідом охоплює всі етапи взаємодії: пошук інформації, вибір, оформлення замовлення, оплату, доставку та післяпродажне обслуговування. Прядко О. М. та Олініченко К. С. розглядають досвід упродовж шляху клієнта та множинність точок контакту [3]. Звідси випливає практична потреба узгоджувати сайт, мобільні сервіси, підтримку та логістику. Приваблива пропозиція не компенсує систематичних помилок комплектації, незрозумілих умов або тривалого очікування допомоги.

Комунікаційні технології підтримують відносини через повідомлення, доречні на конкретному етапі взаємодії. Після замовлення клієнту потрібні підтвердження та відомості про доставку, а після отримання можливість зворотного зв’язку, за тривалої перерви обґрунтована пропозиція повернення. Важливими є погоджена частота контактів і доступна відмова від розсилок. Показник відкриття повідомлень слід доповнювати оцінюванням їх корисності та впливу на подальшу поведінку.

Соціальні докази та клієнтські спільноти можуть підтримувати лояльність через обмін досвідом і рекомендаціями. Підприємству доцільно забезпечувати перевірку відгуків, відкрито відповідати на критичні звернення та пояснювати способи усунення проблем. Заохочення відгуків не повинно залежати від

позитивної оцінки. Участь клієнтів у тестуванні нових послуг або вдосконаленні асортименту матиме цінність, якщо підприємство повідомлятиме про реалізовані пропозиції та результати змін.

Отже, інструменти мають працювати як узгоджена система. Сегментація визначає потреби, персоналізація адаптує пропозицію, сервіс забезпечує виконання обіцянок, а комунікації підтримують взаємодію. Програма лояльності доповнює цю систему, створюючи відчутні переваги для клієнта.

Для практичного впровадження нами запропоновано послідовність: діагностика клієнтської бази, визначення причин відтоку, формування цілей, вибір технологій, пілотне застосування та оцінювання результатів. Для кожної цілі встановлюються відповідальні учасники, ресурси й показники. Якщо проблема полягає у затримках доставки, першочерговими мають бути сервісні зміни. Якщо клієнти не знаходять потрібні товари, доцільно вдосконалити пошук, асортимент і рекомендації.

Оцінювання результативності пропонується проводити за поведінковим, психологічним, сервісним та економічним напрямами. Поведінковий напрям охоплює повторні покупки, утримання та відтік клієнтів; психологічний задоволеність, довіру і намір рекомендувати; сервісний виконання строків, кількість помилок та вирішення звернень; економічний додатковий маржинальний дохід і витрати на заходи. Показники потрібно визначати для зіставних груп і однакових часових періодів.

Для відокремлення ефекту технології від сезонності, зміни цін та інших чинників доцільно застосовувати контрольовані експерименти [1]. У практиці інтернет-магазину можна порівнювати результати випадково сформованих груп, одна з яких отримує нову пропозицію. Поряд із повторними покупками потрібно контролювати витрати, відмови від повідомлень і скарги, щоб уникнути висновку про ефективність лише за одним показником.

Таким чином, ринкові технології управління лояльністю в інтернет-торгівлі забезпечують результат за умови поєднання знань про клієнта, цінності пропозиції та стабільного сервісу. Запропонований підхід пов’язує вибір інструментів із причинами втрати клієнтів і комплексним оцінюванням змін. Практичним орієнтиром є підтримання добровільних тривалих відносин, економічна доцільність яких підтверджується додатковими результатами після врахування витрат. Подальші дослідження доцільно спрямувати на перевірку цього підходу для різних товарних категорій.

Інформаційні джерела:

1. Savytska N., Pakhucha E., Sawicka J., Olinichenko K., Mykhailova M., Polevych A. Development of a methodological framework for assessing the resilience of socio-economic systems in the context of sustainable development. Technology Audit and Production Reserves, 2025, 6 (4(86), 94-101. DOI: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.347161

2. Desveaud K., Mandler T., Eisend M. A meta-model of customer brand loyalty and its antecedents. Journal of Business Research. 2024. Vol. 176. Article 114589. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114589.

3. Прядко О. М., Олініченко К. С. Використання сучасних маркетингових інструментів для спонукання споживчих мотивацій. Бізнес Інформ. 2021. №10. С. 368–374. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-368-374

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ: РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Жегус О.В., д-р екон. наук, проф.
Державний біотехнологічний університет

Цифровізація зумовила еволюцію маркетингових технологій та інструментів. Зокрема, стрімкий розвиток генеративного штучного інтелекту сприяв трансформації організації та здійснення маркетингової діяльності, процесів, функцій і завдань маркетологів. Унаслідок цього трансформація маркетингового управління стала не лише вимогою ринкової конкуренції, а й необхідною передумовою подальшого зростання і розвитку бізнесу, оскільки спрямована на самоефективне оновлення організації – самоеволюцію [3], здійснення якої відбувається шляхом постійного впровадження цифрових інновацій та нових можливостей. Ключова перевага його впровадження та результативність характеризуються скороченням витрат часу та ресурсів на створення аналітичну функцію, розробку текстового, візуального й мультимедійного контенту і навіть – розробку маркетингової стратегії. Водночас масове використання однакових технологічних рішень формує новий виклик для маркетингу технологічну та контентну однаковість, за якої зростання обсягів комунікацій не супроводжується відповідним зростанням їхньої цінності для споживача. Для подолання цих ризиків зростає необхідність розвитку і використання новаторства та креативності, що стало постійним і обов'язковим процесом у сучасному маркетингу, завдяки якому відбуватиметься розвиток бізнесу та формуватиметься його антикрихкість як здатність не лише протистояти загрозам, а й поліпшуватися та чинити власний вплив, стаючи тим самим активним творцем нового, а головне – кращого майбутнього [2].

Наразі триває перехід ШІ вже до рівня базової технології, яка імплементується в маркетингову діяльність. За даними HubSpot State of Marketing Report 2026, 80% маркетологів вже використовують ШІ для створення контенту, 75% – для виробництва медіаконтенту, а 61% вважають трансформацію, пов'язану зі ШІ, найбільшим зрушенням у маркетингу за останні 20 років. Масштабування використання ШІ водночас породжує суперечність, зокрема 71% маркетологів зазначають, що ШІ дає змогу створювати значно більше контенту, проте 53% уже стикаються з труднощами його диференціації в перенасиченому інформаційному середовищі, а 52% вважають, що спрощення процесу створення контенту призводить до зниження його загальної ефективності [1].

Отже, виникає парадокс технологічної доступності, чим доступнішими стають інструменти генерування контенту та чим ширше вони використовуються конкурентами, тим меншим стає потенціал самої технології як джерела диференціації. Технології ШІ масштабують виробництво маркетингового контенту, але за відсутності усвідомленого людського контролю та управління одночасно можуть масштабувати стандартні, низькоякісні тексти, типові рішення, одноманітні повідомлення, візуальні образи та комунікаційні конструкції. Показово, що вже 61% маркетологів

вважають формування, посилення та вираження унікальної і чіткої позиції бренду стає все більш критично важливим для ефективної роботи з ШІ.

Доказом зміщення джерел конкурентної переваги від технологічної доступності до брендового капіталу є й структура інвестицій у брендинг, наведена за результатами опитування маркетологів у звіті State of Marketing Report 2026. Як відмітили 29% респондентів найвищу рентабельність забезпечують кампанії з підвищення впізнаваності бренду, узгодження клієнтського досвіду з обіцянками бренду позначили 23%, розроблення системи бренд-меседжів – 20%. Значно нижчі значення мають інвестиції у візуальну ідентичність. Їх виділили 11% респонлентів, бренд-партнерства та спонсорство – 7%, внутрішню бренд-культуру – 6%; ще 4% припадає на випадки, коли ROI брендингових інвестицій не вимірюється. У сукупності перші три напрями становлять 72% респондентів з представленого розподілу та пов'язані із впізнаваністю, змістовною позицією бренду та відповідністю його обіцянок реальному клієнтському досвіду [МУ].

З огляду на зазначене, використання ШІ в маркетингових комунікаціях вимагає контролю та обмеження механічного збільшення обсягів контенту, натомість важливо спрямувати фокус на посилення унікальності бренду. Важливим є визначення чіткої автентичної позиції та системи бренд-меседжів до застосування генеративних інструментів; використовувати ШІ для масштабування, персоналізації й адаптації оригінальних ідей, а не їх заміщення. Для цього рекомендується забезпечувати людський контроль змісту та відповідності комунікацій цінностям бренду; інтегрувати контент із реальним клієнтським досвідом; оцінювати ефективність ШІ не кількістю створених одиниць контенту, а його здатністю приваблювати увагу, залучати цільову аудиторію, а також підтримувати впізнаваність, диференціацію, довіру та сприяти зростанню бізнес-результатів.

Використання ШІ в маркетингових комунікаціях потребує зміни логіки управління, головна трансформація полягає у переході від нарощування обсягів контенту до посилення унікальності бренду. Відповідно до означеного рекомендується наступна послідовність етапів:

1) формування автентичної позиції бренду;
2) розробка та затвердження системи бренд-меседжів;
3) передача команді та ознайомлення з правилами та вимогами до контенту;
4) персоналізація та адаптація оригінальних ідей;
5) формування принципів та вимог застосування ШІ для масштабування;
6) контроль відповідності отриманих результатів цінностям бренду;
7) інтеграція контенту з реальним клієнтським досвідом.

Наведена організація використання ШІ в контексті маркетингових комунікацій забезпечжить його змістовну основу і відповідність цілям бренд-стратегії. Ефективність ШІ доцільно оцінювати не кількістю створених одиниць контенту, а показниками диференціації, зокрема часткою контенту, що пройшов перевірку на відповідність позиції бренду; впізнаваністю комунікацій без логотипа; часткою контенту, створеного на основі клієнтських інсайтів; динамікою довіри та залучення цільової аудиторії. Для здійснення контролю запропоновано блоки та критерії для контролю (табл. 1).

Таблиця – **Критерії контролю використання ШІ у формуванні маркетингових комунікацій**

Блок	Критерій
Стратегічна відповідність	Узгодженість із позицією бренду, цінностями та tone of voice
Унікальність	Відмінність від контенту конкурентів і від типових ШІ-шаблонів
Автентичність	Опора на реальні клієнтські інсайти, кейси, дані компанії
Якість і достовірність	Фактична точність, відсутність «галюцинацій», мовна якість
Етика й відповідність	Прозорість, авторські права, персональні дані, відсутність маніпуляцій
Результативність	Вплив на увагу, залучення, довіру цільової аудиторії та бізнес-показники

Неконтрольоване й непрофесійне використання ШІ вже призводить до масової однаковості, яка здатна знецінити те, що бізнес роками формував через бренд, репутацію та відносини зі споживачами. Тому в умовах масової доступності ШІ конкурентною перевагою є спроможність людини використовувати її для створення та посилення унікальної цінності, а стратегічне завдання маркетингу полягає в збереженні і розвитку людської креативності, автентичності та власної позиції бренду при одночасному використанні технологічних можливостей ШІ.

Інформаційні джерела:

1. The 2026 State of Marketing Report. https://www.hubspot.com/state-of-marketing
2. Жегус О. Трансформація маркетингового управління як механізм забезпечення резильєнтності бізнесу. *Маркетингове управління резильєнтністю бізнесу: теорія та практика в умовах євроінтеграції та глобальних викликів: колективна монографія* / за наук. ред. Н.Л. Савицької, О.В. Жегус, Е.В. Пахучої. Харків: Вид-во Іванченко І.С., 2025. С. 44–70. URL: https://zenodo.org/records/18310077/files/%D0%96%D0%B5%D0%B3%D1%83%D1%81_%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_2025_44-70.pdf?download=1
3. Жегус О.В Маркетингове управління в забезпеченні резильєнтності бізнесу в умовах BANI-світу. Бізнес Інформ. 2024. №4. С. 348–359. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-348-359

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ЗАПАСІВ

Кисіль В.Ю., здоб. ВО
Науковий керівник – **Кудельський В.Е.,** канд. екон. наук, доц.
Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова

Управління запасами значною мірою залежить від точності оцінювання майбутнього попиту. Надлишок товарів збільшує витрати на зберігання, сповільнює оборот капіталу та підвищує ризик морального або фізичного старіння продукції. Недостатній запас має протилежний наслідок – підприємство стикається з дефіцитом, втраченими продажами та затримками у виконанні замовлень. За відносно стабільного попиту такі завдання можуть вирішуватися традиційними статистичними методами. Проте поведінка покупців дедалі частіше формується під одночасним впливом сезонності, зміни цін, рекламних кампаній, структури асортименту, зовнішніх економічних факторів і перебоїв у постачанні. Через це прогноз, побудований лише на попередніх обсягах продажу, не завжди відображає фактичну ситуацію.

Штучний інтелект розширює можливості прогнозування завдяки роботі з великими масивами різнорідних даних. Алгоритми машинного навчання здатні одночасно аналізувати часову динаміку продажів, ціни, маркетингову активність, сезонні коливання та інші характеристики. У дослідженні К. Дуаюї, Р. Ушейха, О. Бенмусси та К. Мабрукі проаналізовано наукові праці, присвячені використанню машинного та глибокого навчання для прогнозування попиту в ланцюгах постачання [1]. Автори простежують поступовий перехід від класичних статистичних моделей до алгоритмів, здатних опрацьовувати складніші залежності між показниками [1].

Практична перевага такого підходу полягає не лише у швидкості обчислень. ШІ дає змогу виявляти зв'язки, які важко передбачити під час побудови звичайної моделі. Наприклад, збільшення продажів може бути спричинене не окремо сезоном або зниженням ціни, а поєднанням кількох обставин. Модель машинного навчання здатна оцінити їх спільний вплив і використати виявлену закономірність під час наступного прогнозування. Підприємство в такому разі отримує не механічне продовження попередньої тенденції, а оцінку попиту з урахуванням ширшого набору умов.

Прогнозування є лише першим етапом управління запасами. Після визначення очікуваного попиту потрібно встановити обсяг замовлення, момент поповнення запасу та допустимий рівень страхового резерву. Р. Бергсма, К. де Рюйт та С. Бхулай у систематичному огляді досліджень машинного навчання в управлінні запасами виділяють декілька способів його використання [2]. Один із них передбачає прогнозування попиту за допомогою алгоритму ШІ та подальше застосування отриманих значень у традиційних моделях оптимізації. Інший підхід інтегрує машинне навчання безпосередньо в процес прийняття рішень щодо запасів. Окремий напрям пов'язаний із навчанням з підкріпленням, коли система поступово коригує власну політику поповнення на підставі результатів попередніх рішень [2].

Для підприємства найбільш зрозумілою є схема, за якої прогнозування та оптимізація залишаються двома послідовними процедурами. Алгоритм спочатку оцінює очікуваний обсяг продажів, після чого прогноз використовується для визначення розміру замовлення. Така модель спрощує інтеграцію ШІ в наявну систему управління. Водночас вона має певний недолік: помилка першого етапу переходить у наступний. Якщо алгоритм регулярно завищує очікуваний попит, система поповнення також формуватиме надлишкові замовлення.

Більш складні рішення орієнтуються не тільки на майбутній попит, а й на економічні наслідки управлінського рішення. Під час визначення запасу можуть одночасно враховуватися витрати на зберігання, ймовірність дефіциту, тривалість постачання, мінімальна партія замовлення та обмеження складських площ. За такого підходу мінімальна прогнозна похибка не завжди означає найкращий економічний результат. Для дорогого товару надлишок може коштувати підприємству більше, ніж короткочасний дефіцит. Для іншої продукції втрата продажу через відсутність товару, навпаки, матиме значно більші наслідки. Тому оцінювання ШІ-моделі доцільно пов'язувати не лише з точністю прогнозу, а й з витратами, оборотністю запасів та рівнем обслуговування клієнтів.

Окремий напрям розвитку пов'язаний із використанням нейронних мереж. Р. Лю та В. Вахарія досліджували комбіновану модель BO-CNN-LSTM для прогнозування попиту й управління запасами [3]. У ній згорткова нейронна мережа використовується для виділення значущих характеристик даних, LSTM аналізує їхню послідовність у часі, а байєсівська оптимізація застосовується для налаштування параметрів моделі. Поєднання кількох методів дозволяє працювати зі складнішою структурою даних та враховувати часові залежності, які можуть залишатися непомітними для простіших алгоритмів [3].

Ще одна перевага ШІ полягає в можливості частішого оновлення прогнозу. Класичне планування нерідко спирається на місячний або квартальний горизонт, тоді як алгоритмічна система може враховувати нові дані майже одразу після їх надходження. Різке збільшення продажів, зміна ціни або нетипове скорочення залишків стають підставою для перегляду попередніх оцінок. У результаті управління запасами поступово переходить від фіксованого плану до адаптивної моделі, яка реагує на фактичні зміни попиту.

Г. С. Саджа, С. Р. Аддула, М. К. Місала та П. Равіпаті також пов'язують використання штучного інтелекту з підвищенням точності прогнозування та швидкості реагування ланцюга постачання [4]. Дослідники акцентують увагу на проблемі нестабільного попиту та обмеженнях традиційних методів за умов мінливого ринкового середовища [4]. Найбільша практична цінність алгоритмів ШІ тому проявляється не в ситуаціях із рівномірними продажами, а тоді, коли попит змінюється під впливом багатьох факторів і попередні закономірності швидко втрачають актуальність.

Водночас результативність таких систем безпосередньо залежить від якості даних. Алгоритм не здатний автоматично усунути помилки первинного обліку. Неправильно зафіксовані продажі, пропущені повернення, зміни

асортименту або відсутність інформації про дефіцит можуть спотворити прогноз. Показовим є випадок із нульовим продажем товару. Якщо продукція була відсутня на складі, нуль не означає відсутності попиту. Модель, яка не врахує причину такого результату, може помилково прогнозувати подальше падіння продажів і рекомендувати ще менший обсяг запасу.

Не менш суттєвою є проблема різких змін ринкових умов. Алгоритми навчаються переважно на історичних даних, тому поява нового конкурента, зміна логістичних маршрутів, істотне підвищення ціни або вихід нового товару можуть зменшувати точність раніше сформованих закономірностей. Повна передача рішень автоматизованій системі за таких умов не завжди виправдана. Раціональнішою є модель, у якій ШІ проводить масовий аналіз інформації та формує прогноз, а фахівець контролює нетипові ситуації й фактори, які ще не відображені в даних.

Отже, використання штучного інтелекту в прогнозуванні попиту створює передумови для більш гнучкого управління запасами. Машинне та глибоке навчання дозволяють враховувати ширший набір факторів, деталізувати прогноз до окремих товарних позицій та швидше реагувати на зміну споживчої поведінки. Найбільш перспективним є поєднання прогнозних алгоритмів з оптимізаційними моделями, у яких враховується не лише очікуваний попит, а й економічна вартість дефіциту або надлишку запасів. Ефективність такого підходу визначається якістю інформаційної бази, правильним вибором моделі та її інтеграцією в реальні процеси закупівель, зберігання й поповнення продукції.

Інформаційні джерела:

1. Douaioui K., Oucheikh R., Benmoussa O., Mabrouki C. Machine Learning and Deep Learning Models for Demand Forecasting in Supply Chain Management: A Critical Review. *Applied System Innovation*. 2024. Vol. 7, No. 5. Art. 93. URL: https://doi.org/10.3390/asi7050093 (дата звернення: 24.09.2026).

2. Bergsma R., de Ruijt C., Bhulai S. A systematic review of machine learning approaches in inventory control optimization. *Operations Research Perspectives*. 2025. Vol. 15. Art. 100367. P. 1–21. URL: https://doi.org/10.1016/j.orp.2025.100367 (дата звернення: 24.09.2026).

3. Liu R., Vakharia V. Optimizing Supply Chain Management Through BO-CNN-LSTM for Demand Forecasting and Inventory Management. *Journal of Organizational and End User Computing*. 2024. Vol. 36, No. 1. P. 1–25. URL: https://doi.org/10.4018/JOEUC.335591 (дата звернення: 24.09.2026).

4. Sajja G. S., Addula S. R., Meesala M. K., Ravipati P. Optimizing inventory management through AI-driven demand forecasting for improved supply chain responsiveness and accuracy. *AIP Conference Proceedings*. 2025. Vol. 3306, Issue 1. Art. 050003. URL: https://doi.org/10.1063/5.0275697 (дата звернення: 24.09.2026).

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Конюхов В.С., здоб. ступ. PhD
Державний біотехнологічний університет

Цифрова трансформація суб'єктів торговельного бізнесу детермінує якісні зрушення не лише в каналах комунікації з споживачами та інструментарії товарного просування, а й модифікує архітектуру інформаційно-аналітичного забезпечення системи прийняття управлінських рішень. Масштабування електронної торгівлі, використання програм лояльності, автоматизованих систем управління продажами та цифрових засобів комунікації формує нові масиви даних, які мають різне походження, структуру й економічний зміст. За таких обставин облікова інформація набуває значення засобу відображення здійснених господарських операцій та інформаційної основи оцінювання результативності маркетингових заходів, обґрунтування витрат і визначення їхнього впливу на фінансові результати підприємства.

Наукове осмислення зазначених змін потребує розмежування оцифрування облікових документів, автоматизації облікових процедур і трансформації інформаційного забезпечення управління. Остання передбачає перегляд способів формування, узгодження та використання даних відповідно до потреб різних рівнів управління. У дослідженні E. Calderon-Monge та D. Ribeiro-Soriano цифровізацію розглянуто на перетині управлінських, маркетингових, фінансових та облікових функцій, що підтверджує доцільність міжфункціонального підходу до організації інформаційних потоків підприємства [1]. Для торговельних підприємств це означає необхідність узгодження відомостей про продажі, закупівлі, товарні запаси, витрати на просування, поведінку покупців і результати маркетингових кампаній.

Особливість маркетингової діяльності в торгівлі полягає в тому, що її результати залежать від взаємодії цінових рішень, асортиментної політики, стимулювання попиту, розміщення товарів, якості обслуговування та комунікації з покупцями. Відповідно, інформаційна система управління має забезпечувати не ізольоване відображення окремих витрат, а встановлення зв'язків між використаними ресурсами, конкретними маркетинговими заходами, змінами обсягів реалізації та отриманим економічним результатом. Відтак, збільшення продажів у період рекламної кампанії саме по собі не доводить її ефективності: необхідно врахувати витрати на рекламу, знижки, зміну торговельної націнки, повернення товарів і можливий перерозподіл попиту між товарними групами.

Дослідження цифрової трансформації обліку засвідчують, що впровадження цифрових технологій створює передумови для підвищення оперативності оброблення інформації, поліпшення її точності, своєчасності та зіставності, а також розширення можливостей використання облікових даних у процесі підготовки управлінських рішень [2–4]. Автоматизація

реєстрації господарських операцій, електронний обмін даними між обліковими й управлінськими системами, застосування аналітичних інструментів забезпечують скорочення часових інтервалів між виникненням господарської події, її відображенням в обліку та використанням відповідної інформації керівництвом. Для підприємств торгівлі це має особливе значення через значну кількість операцій, широку номенклатуру товарів, різноманітність каналів реалізації та необхідність оперативного реагування на зміни споживчого попиту. Інтеграція даних про продажі, товарні залишки, закупівельні ціни, торговельні знижки й маркетингові витрати дає змогу своєчасно виявляти відхилення від планових показників, оцінювати зміни доходу за товарними групами та визначати економічні наслідки застосування окремих інструментів просування. Емпіричні результати дослідження цифровізації облікових систем підтверджують позитивний зв'язок між її застосуванням, точністю й своєчасністю інформації та ефективністю управлінських рішень. Водночас дослідження впливу цифрової трансформації на зіставність облікової інформації засвідчує значущість швидкості оброблення даних та можливості коректного порівняння показників підприємства в різні періоди та за різними напрямами діяльності. Тому, трансформацію облікової інформації доцільно розглядати як перехід від переважно ретроспективного відображення господарських операцій до комплексного інформаційного забезпечення планування, аудиту й оцінювання маркетингової діяльності. Її зміст розкривається через взаємопов'язані напрями (табл. 1).

Наведена систематизація засвідчує, що ключовим результатом трансформації облікової інформації має бути не механічне збільшення кількості показників, а підвищення її аналітичної цінності, змістової узгодженості та придатності для обґрунтування управлінських рішень. Досягнення такого результату передбачає послідовне поєднання шести взаємопов'язаних напрямів: інтеграції облікових і маркетингових даних, деталізації обліку маркетингових витрат, формування аналітичних показників, автоматизації інформаційних потоків, розвитку управлінської звітності та контролю якості й захисту даних. Їхня взаємодія забезпечує перехід від розрізненого відображення господарських операцій до комплексного інформаційного супроводу маркетингової діяльності, за якого витрати на просування, зміни обсягів реалізації, товарна структура продажів і фінансові результати розглядаються у взаємозв'язку.

Методичною основою такого перетворення є встановлення єдиних правил класифікації маркетингових витрат із виокремленням видів заходів, каналів комунікації, товарних категорій і центрів відповідальності. Дана деталізація створює передумови для зіставлення бюджетних і фактичних показників, визначення причин відхилень та оцінювання економічних наслідків маркетингових рішень. Водночас узгодження аналітичних розрізів обліку з потребами управління дає змогу простежувати рух інформації від первинного документа до підсумкового показника управлінської звітності, забезпечуючи перевірюваність розрахунків і обґрунтованість висновків. Принципове значення має розмежування фактичних даних про понесені витрати та розрахункових показників результативності, оскільки встановлення зв'язку між маркетинговими

Таблиця 1 – **Напрями трансформації облікової інформації в системі управління маркетинговою діяльністю підприємств торгівлі**

Напрям трансформації	Інформаційна основа	Характеристика	Управлінський вплив
1	2	3	4
Інтеграція облікових і маркетингових даних	Дані про реалізацію, закупівлі, товарні запаси, витрати на просування та результати маркетингових кампаній	Узгодження даних різних функціональних підсистем за товарами, торговельними об'єктами, каналами продажу й періодами	Комплексне оцінювання результатів маркетингових заходів та їхнього зв'язку з фінансовими показниками
Деталізація обліку маркетингових витрат	Первинні документи, договори, рахунки, внутрішні звіти та бюджети	Групування витрат за видами заходів, каналами комунікації, товарними групами й центрами відповідальності	Контроль бюджетів, порівняння планових і фактичних витрат, визначення відхилень
Формування аналітичних показників	Дані про доходи, собівартість реалізації, торговельні знижки, повернення та витрати на маркетинг	Розрахунок показників рентабельності, доходу й результативності маркетингових заходів за єдиною методикою	Обґрунтування цінових рішень, розподілу маркетингового бюджету та коригування асортиментної політики
Автоматизація інформаційних потоків	Облікова система, система управління продажами, електронні торговельні платформи та засоби аналітики	Автоматизоване передавання, зіставлення й оновлення даних із контролем повноти та узгодженості	Скорочення затримок в отриманні інформації та підвищення оперативності управлінського реагування
Розвиток управлінської звітності	Узгоджені облікові й аналітичні дані, бюджети та цільові показники	Формування звітів за напрямами маркетингової діяльності, товарними категоріями, каналами продажу та відповідальними підрозділами	Виявлення відхилень, порівняння результатів і підтримка обґрунтованих управлінських рішень
Контроль якості й захисту даних	Реєстри операцій, права доступу, журнали змін, контрольні процедури та правила оброблення інформації	Перевірка повноти, точності, своєчасності, узгодженості й правомірності використання даних	Зниження ризиків викривлення показників, несанкціонованого доступу та прийняття рішень на ненадійній інформаційній основі

Джерело: *розроблено автором на основі [2–4]*

заходами й фінансовими результатами потребує врахування собівартості реалізації, торговельних знижок, повернень товарів та інших чинників, що впливають на прибутковість продажів.

Автоматизація інформаційних потоків у цій системі виконує функцію технологічного забезпечення узгодженого формування даних, тоді як управлінська звітність перетворює їх на інструмент контролю й оцінювання результатів. Інтеграція облікової системи із засобами управління продажами та

цифровими торговельними платформами розширює можливості оперативного отримання інформації, проте її достовірність залежить від повноти первинних записів, узгодженості довідників, належного розподілу відповідальності та дієвості контрольних процедур. Отже, запропоновані напрями формують цілісну архітектоніку трансформації облікової інформації, у якій методична узгодженість, технологічна інтеграція та контроль якості даних забезпечують інформаційне підґрунтя для обґрунтованого розподілу маркетингових ресурсів, коригування асортиментної й цінової політики та підвищення результативності управління торговельним підприємством.

Особливої уваги потребує методика оцінювання ефективності маркетингових заходів. Облікові дані можуть підтвердити суму понесених витрат, обсяг реалізації та отриманий дохід, однак встановлення причинного зв'язку між маркетинговим впливом і зміною фінансового результату потребує додаткового аналізу. Доцільним є зіставлення фактичних результатів із плановими значеннями, попередніми періодами та обґрунтованими цільовими показниками з урахуванням сезонності, цінових змін і товарної структури продажів. Зазначений інструментарій забезпечує розмежування зростання виручки та підвищення економічної ефективності маркетингу.

Важливим напрямом удосконалення виступає формування управлінської звітності, яка поєднує фінансові та нефінансові характеристики маркетингової діяльності. Поряд із витратами й доходами можуть використовуватися показники конверсії, повторних покупок, середньої вартості замовлення та залучення покупців через різні канали. Такі показники мають застосовуватися за умови визначення методики їх розрахунку, джерел даних і періодичності оновлення. Водночас відомості про поведінку покупців необхідно використовувати з дотриманням вимог щодо захисту персональних даних і розмежування доступу [5, с. 150].

Технологічним підґрунтям зазначених змін є інтеграція облікових систем із програмними засобами управління продажами та аналітичними платформами. Проте така інтеграція потребує попереднього впорядкування довідників товарів, каналів реалізації, маркетингових заходів і центрів відповідальності. Без узгодження цих елементів навіть автоматизоване опрацювання даних може призводити до дублювання витрат, розбіжностей у звітності та некоректного порівняння результатів. При цьому, цифрові рішення мають супроводжуватися регламентацією інформаційних потоків, визначенням відповідальних за якість даних і впровадженням контрольних процедур.

Узагальнюючи, трансформація облікової інформації в системі управління маркетинговою діяльністю підприємств торгівлі передбачає поєднання методичної узгодженості обліку, цифрової інтеграції даних і розвитку аналітичних можливостей управлінської звітності. Дослідження впливу цифрової трансформації на якість облікової інформації також підтверджує важливість організаційних умов, за яких технологічні зміни забезпечують практичну цінність даних для управління. Перспективним напрямом удосконалення є розроблення методики формування інтегрованих інформаційних показників, що дасть змогу пов'язати маркетингові витрати, результати реалізації та економічні наслідки

управлінських рішень. Практична цінність такого підходу полягає у створенні інформаційної основи для обґрунтованого розподілу маркетингових ресурсів, посилення контролю результативності заходів і підвищення якості управління торговельним підприємством.

Інформаційні джерела:

1. Calderon-Monge E., Ribeiro-Soriano D. The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. P. 449–491. DOI: https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8
2. Нестеренко І.В., Ковалевська Н.С. Новітні цифрові рішення для обліку економічної діяльності підприємств в умовах сучасних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (51). С. 322–328. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-45
3. Спільник П., Забігайло В., Забігайло О. Цифрова трансформація в бухгалтерському обліку: тренди та перспективи. *Економічний аналіз.* 2024. Т. 34. № 2. С. 372–384. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.02.372
4. Chen W, Cai W, Hu Y, Zhang Y, Yu Q. Gimmick or revolution: can corporate digital transformation improve accounting information quality? *International Journal of Emerging Markets.* 2024. Vol. 19. No. 10. P. 2966–2990. DOI: https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2022-0572
5. Kashchena N., Chmil H., Nesterenko I., Lutsenko O., Kovalevska N. Diagnostics as a Tool for Managing Behavior and Economic Activity of Retailers in the Conditions of Digital Business Transformation. *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies.* 2024. Vol. 194. P. 149–173. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-53984-8_7

АДАПТИВНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Коптєва Г.М., д-р екон. наук, проф.
Малісевич В.В., здоб. ВО
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються посиленням вимог споживачів до якості продукції та послуг, цифровізацією бізнес-процесів, ускладненням господарських зв’язків та необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. За таких умов якість перестає бути виключно характеристикою кінцевого продукту та набуває значення комплексного об’єкта управління. Відповідно, формування системи управління якістю (СУЯ) має передбачати не лише контроль відповідності продукції встановленим вимогам, а й узгодження стратегічних цілей, бізнес-процесів, відповідальності, ресурсного та інформаційного забезпечення, оцінювання результатів і механізмів постійного вдосконалення.

Методологічною основою формування СУЯ є положення міжнародних стандартів серії ISO 9000. ISO 9001:2026 визначає вимоги до встановлення, впровадження, підтримання та постійного поліпшення системи управління якістю [1]. Актуалізація стандарту посилює увагу до культури якості та

лідерства, управління ризиками й можливостями та інтеграції СУЯ з іншими системами менеджменту. Водночас практична реалізація цих положень на рівні підприємства потребує визначення такого механізму формування СУЯ, який забезпечував би взаємозв'язок між стратегічними орієнтирами якості, параметрами бізнес-процесів та результатами їх оцінювання.

Формування СУЯ доцільно розпочинати з діагностики наявного стану бізнес-процесів, оскільки рівень їх упорядкованості, формалізації та керованості визначає можливості подальшої стандартизації, моніторингу й удосконалення. Методичні підходи до оцінювання зрілості бізнес-процесів дозволяють визначати ступінь їх розвитку та виявляти напрями подальших перетворень [2]. У контексті формування СУЯ таке оцінювання може бути використане як діагностична основа для визначення процесів, що потребують першочергового управлінського впливу. Водночас функціонування СУЯ відбувається в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що потребує своєчасного перегляду управлінських рішень та параметрів бізнес-процесів. У динамічному бізнес-середовищі особливого значення набуває обґрунтованість прийняття рішень щодо управління змінами [3]. Тому СУЯ доцільно формувати не як статичну сукупність регламентованих процедур, а як адаптивну систему, здатну коригувати параметри процесів відповідно до результатів їх оцінювання та змін умов діяльності підприємства. У зв'язку з цим запропоновано адаптивний підхід до формування СУЯ, який передбачає її представлення у вигляді трирівневого контуру управління якістю, що охоплює стратегічний, процесний та оціночно-коригувальний рівні, взаємопов'язані прямими та зворотними інформаційно-управлінськими зв'язками.

Стратегічний рівень визначає цільову спрямованість СУЯ та охоплює діагностику контексту діяльності підприємства, визначення потреб і очікувань зацікавлених сторін, формування політики й цілей у сфері якості, ідентифікацію ризиків і можливостей. Його результатом є встановлення цільових параметрів якості та їх узгодження із загальними стратегічними цілями підприємства. Це забезпечує перехід від сприйняття СУЯ як відокремленої сукупності процедур до її інтеграції в загальну систему управління підприємством.

Процесний рівень забезпечує трансформацію стратегічних орієнтирів у параметри конкретних бізнес-процесів. На цьому рівні визначаються власники процесів, розподіляється відповідальність, встановлюються необхідні ресурси, регламентуються взаємозв'язки між процесами та формуються показники їх результативності. Логіку такого взаємозв'язку доцільно представити послідовністю: «ціль у сфері якості → бізнес-процес → відповідальний → показник → допустиме відхилення». Це дозволяє простежити трансформацію стратегічних цілей у сфері якості в конкретні операційні параметри та створює основу для визначення відповідальності за отримані результати.

Важливого значення на процесному рівні набуває інформаційне забезпечення СУЯ. Цифровізація бізнес-процесів розширює можливості збору, оброблення та використання управлінської інформації, підвищуючи оперативність виявлення змін і відхилень [4]. У системі управління якістю це

створює передумови для переходу від переважно періодичного контролю результатів до систематичного моніторингу параметрів процесів і своєчасного управлінського реагування.

Оціночно-коригувальний рівень охоплює моніторинг установлених показників, аналіз невідповідностей, оцінювання задоволеності споживачів, внутрішній аудит та визначення результативності коригувальних дій. Залежно від специфіки діяльності підприємства можуть використовуватися показники рівня дефектності, кількості рекламацій, частки повернень продукції, дотримання термінів виконання замовлень, витрат на забезпечення якості, рівня задоволеності споживачів тощо. Внутрішній аудит при цьому забезпечує систематизоване отримання та оцінювання доказів щодо функціонування системи менеджменту. Методичні засади організації та проведення таких аудитів визначено ISO 19011:2026 [5].

Ключовим елементом запропонованого адаптивного контуру є механізм диференційованого зворотного зв'язку. Його сутність полягає в тому, що виявлення відхилення має приводити не лише до коригування його безпосереднього наслідку, а й до визначення рівня СУЯ, на якому сформувалася першопричина. Залежно від характеру, повторюваності та наслідків відхилення пропонується розмежовувати операційне та системне коригування. Операційне коригування застосовується у разі локального відхилення фактичних параметрів процесу від установлених і спрямовується на відновлення його нормативного функціонування. Системне коригування доцільне за наявності повторюваних або стійких відхилень, які можуть свідчити про невідповідність установлених параметрів процесу, ресурсного забезпечення, розподілу відповідальності, системи показників або цілей у сфері якості фактичним умовам діяльності підприємства.

Для практичної реалізації такого підходу пропонується матриця управлінського реагування СУЯ, яка встановлює відповідність між характером виявленого відхилення та рівнем коригувального впливу (табл. 1).

Таблиця 1 – **Матриця управлінського реагування в системі управління якістю**

Об'єкт оцінювання	Характер відхилення	Рівень реагування	Управлінський вплив
Результат окремого процесу	Разове відхилення від установленого параметра	Операційний	Коригування виконання процесу
Параметри процесу	Повторювані відхилення	Процесний	Перегляд параметрів і ресурсного забезпечення
Взаємодія бізнес-процесів	Систематичне порушення взаємозв'язків	Організаційний	Коригування відповідальності та інформаційних потоків
Цілі у сфері якості	Стійка невідповідність результатів цільовим параметрам	Стратегічний	Перегляд цілей, ризиків, можливостей і параметрів СУЯ

Отже, формування СУЯ запропоновано розглядати як безперервний адаптивний процес, у якому результати оцінювання бізнес-процесів через механізм зворотного зв'язку визначають рівень і об'єкт коригувального впливу, забезпечуючи перехід від усунення окремих невідповідностей до системного управління причинами їх виникнення та адаптації СУЯ до змін умов діяльності підприємства.

Інформаційні джерела:

1. ISO 9001:2026. *Quality management systems – Requirements*. 6th ed. Geneva: International Organization for Standardization, 2026.
2. Коптєва Г. М. Підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів підприємства з позиції їх економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.69.
3. Коптєва Г. М., Кулик А. В. Теоретико-методологічний базис оптимізації прийняття рішень щодо управління змінами на підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 235–243. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-281-235-243.
4. Коптєва Г. М. Цифровізація фінансової безпеки бізнес-процесів: світові та українські практики. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: економічні науки*. 2025. № 5. С. 3–8. DOI: 10.20998/2519-4461.2025.5.3.
5. ISO 19011:2026. *Guidelines for auditing management systems*. 4th ed. Geneva: International Organization for Standardization, 2026.

ЛІДЕРСЬКІ ПРАКТИКИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПРОДУКТИВНОСТІ КОМАНД

Коптєва Г.М., д-р екон. наук, проф.
Панченко А.О., здоб. ВО
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Цифрова трансформація підприємств зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом, організаційної взаємодії та забезпечення продуктивності праці. Поширення гібридних форматів зайнятості, формування крос-функціональних і крос-культурних команд, а також активне використання цифрових платформ змінюють вимоги до управлінської діяльності. За таких умов лідерство набуває значення не лише механізму координації роботи працівників, а й інструменту формування організаційних цінностей, підтримки інноваційності та розвитку здатності підприємства адаптуватися до змін.

Метою дослідження є обґрунтування ролі лідерських практик у формуванні цифрової організаційної культури підприємства та визначення їхнього взаємозв'язку з розвитком інноваційно-мотиваційного середовища і продуктивністю команд.

Цифрова трансформація змінює не лише технологічну інфраструктуру підприємства, а й принципи управлінської взаємодії. Використання цифрових засобів комунікації та спільної роботи розширює можливості координації діяльності, проте саме по собі не гарантує підвищення продуктивності. Важливими залишаються здатність керівника формувати спільне бачення, забезпечувати прозорість цілей, підтримувати довіру та створювати умови для відкритого обміну знаннями. Отже, результативність цифрових змін значною мірою залежить від того, наскільки технологічні рішення узгоджені з управлінськими практиками й організаційними цінностями.

У дослідженні Г. М. Коптєвої та О. Л. Шелест лідерські практики розглядаються крізь призму формування цифрової організаційної культури підприємств, а також запропоновано концептуальну модель та підхід до оцінювання лідерського впливу [1]. Такий підхід дає підстави розглядати лідерство як багатокомпонентний механізм, що поєднує стратегічне бачення, організацію взаємодії, підтримку цифрових компетентностей і формування поведінкових норм. При цьому оцінювання лідерського впливу має враховувати не тільки безпосередні результати діяльності, а й зміни в характері комунікації, готовності працівників до інновацій та здатності команди діяти в умовах невизначеності.

Важливим напрямом реалізації лідерського впливу є створення інноваційно-мотиваційного середовища. Як зазначають Г. М. Коптєва та Ж. В. Фоміна, HR-аналітика та лідерство виступають детермінантами його формування [4]. HR-аналітика дає змогу систематизувати інформацію про залученість працівників, результати їхньої діяльності, потреби в розвитку та особливості командної взаємодії. Водночас дані набувають управлінської цінності лише за умови їх належної інтерпретації та використання для ухвалення обґрунтованих рішень. Завдання лідера полягає в тому, щоб перетворювати аналітичні висновки на конкретні управлінські дії: коригування розподілу завдань, розвиток компетентностей, удосконалення комунікації та посилення мотивації.

Окремого значення набуває лідерство в управлінні командами, учасники яких відрізняються функціональною спеціалізацією, культурним досвідом і форматами зайнятості. У дослідженні управління продуктивністю крос-культурних команд у цифровому середовищі акцентовано роль HR-платформ як інструменту координації та підтримки командної діяльності [2; 5]. Водночас дослідження цифрових HR-платформ у контексті управління продуктивністю крос-функціональних команд за умов гібридної зайнятості розширює розуміння їхнього застосування в організаціях із різними моделями взаємодії [3]. Такі платформи створюють можливості для узгодження цілей, моніторингу виконання завдань, обміну інформацією та підтримки зворотного зв’язку.

Однак технологічна координація не може повністю замінити лідерську взаємодію. У крос-культурних командах керівник має враховувати відмінності в комунікативних стилях і професійних очікуваннях, а в крос-функціональних – забезпечувати узгодження інтересів і пріоритетів різних підрозділів. За гібридного формату роботи додаткового значення набувають чіткість

домовленостей, доступність інформації, довіра та орієнтація на результат, а не лише на фізичну присутність працівника. Відтак цифрові HR-платформи доцільно розглядати як інфраструктурну основу управління, ефективність використання якої залежить від якості лідерських практик.

На основі узагальнення зазначених підходів можна виокремити три взаємопов'язані напрями лідерського впливу: ціннісно-культурний, що передбачає формування спільного бачення, довіри та готовності до змін; мотиваційно-аналітичний, спрямований на використання HR-аналітики для виявлення потреб працівників і вдосконалення управлінських рішень; комунікаційно-координаційний, який забезпечує узгодження командної діяльності за допомогою цифрових платформ і прозорих механізмів зворотного зв'язку. Їхня взаємодія створює передумови для формування цифрової організаційної культури, у якій технологічна готовність підприємства доповнюється відповідними управлінськими компетентностями та поведінковими практиками.

Практична реалізація визначених напрямів потребує комплексного підходу до оцінювання лідерського впливу. Доцільно враховувати як кількісні, так і якісні характеристики управлінської діяльності: чіткість комунікації цілей, регулярність зворотного зв'язку, залученість працівників до ухвалення рішень, готовність до обміну знаннями та сприйняття організаційних змін. Використання HR-аналітики дає змогу доповнити оцінювання суб'єктивних характеристик об'єктивнішими даними про виконання завдань, динаміку продуктивності й командну взаємодію. Водночас інтерпретація таких показників має здійснюватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства, структури команди та особливостей організації праці. Це дає змогу уникнути формального оцінювання результатів і зосередитися на виявленні чинників, які реально впливають на ефективність управління.

Таким чином, важливою умовою результативності лідерських практик є їхня адаптивність до змін організаційного середовища. Упровадження нових цифрових інструментів, трансформація бізнес-процесів або перехід до гібридної зайнятості потребують не лише технологічної підготовки, а й формування відповідних моделей управлінської поведінки. Зокрема, керівникам необхідно поєднувати орієнтацію на досягнення цілей із підтримкою професійної автономії працівників, сприяти конструктивному обговоренню проблем і забезпечувати прозорість управлінських рішень. Такий підхід створює передумови для переходу від ситуативного використання цифрових засобів до формування сталої цифрової організаційної культури, у якій інноваційність, відповідальність і командна взаємодія стають складовими повсякденної діяльності підприємства.

Також лідерські практики є важливим чинником узгодження цифрових інструментів управління з організаційними цінностями, мотивацією персоналу та потребами командної взаємодії. Їхній вплив реалізується через формування спільного бачення, розвиток довіри, використання HR-аналітики та забезпечення ефективної координації в цифровому середовищі. Водночас продуктивність команд визначається не самим фактом упровадження цифрових платформ, а здатністю керівників інтегрувати їх у повсякденні управлінські практики.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення системи показників оцінювання взаємозв'язку між лідерською поведінкою, характеристиками цифрової організаційної культури та результативністю команд.

Інформаційні джерела:

1. Коптєва Г. М., Шелест О. Л. Лідерські практики у формуванні цифрової організаційної культури підприємств: концептуальна модель та оцінювання лідерського впливу. *Review of Transport Economics and Management*. 2026. № 15 (31). С. 295–303. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2026/362225.

2. Коптєва Г. М., Шелест О. Л. Управління продуктивністю крос-культурних команд у цифровому середовищі: роль HR-платформ. *Development Service Industry Management*. 2026. № 2. С. 128–136. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(16).

3. Коптєва Г. М. Цифрові HR-платформи як інструмент управління продуктивністю крос-функціональних команд в умовах гібридної зайнятості. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2026. № 12. С. 59–72. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-12-59-72.

4. Коптєва Г. М., Фоміна Ж. В. HR-аналітика та лідерство як детермінанти формування інноваційно-мотиваційного середовища. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: економічні науки*. 2025. № 4. С. 80–85. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.4.80.

5. Коптєва Г., Санжаров Д. Управління персоналом як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: економічні науки.* 2025. № 2, С. 89–94. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.2.89.

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ У ФОРМУВАННІ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ ДО БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА

Лисий Я.С., здоб. ступ. PhD
Державний біотехнологічний університет

Цифровізація змінює способи взаємодії підприємств зі споживачами та розширює можливості оновлення бізнес-моделей. Водночас доступність інформації, поширення відгуків і використання автоматизованих сервісів підвищують вимоги до відкритості бренду. Споживач оцінює не лише характеристики товару, а й зрозумілість умов придбання, надійність обслуговування та відповідність фактичного досвіду обіцянкам підприємства. Тому формування довіри доцільно розглядати як складову організації бізнесу, яка має бути закладена у механізми створення, надання та отримання цінності.

Метою нашого дослідження є обґрунтування можливостей інноваційних бізнес-моделей у формуванні довіри споживачів до бренду та умов їх реалізації. У науковому трактуванні бізнес-модель пояснює логіку створення та надання цінності клієнтам і перетворення цієї цінності на доходи підприємства [1]. Відповідно, її інноваційність визначається змінами ціннісної пропозиції, способів взаємодії, партнерських відносин або механізмів отримання доходу. Саме впровадження цифрового каналу продажу ще не свідчить про оновлення

бізнес-моделі. Зміни стають змістовними, коли підприємство перебудовує взаємовідносини зі споживачем і розподіл відповідальності за кінцевий результат.

Довіру до бренду пропонується розуміти як обґрунтовану готовність споживача покладатися на підприємство за умов неповної інформації та можливого ризику. Вона охоплює переконання у спроможності виконати обіцянку, послідовності дій і добросовісному ставленні до інтересів покупця. Інноваційна бізнес-модель може підтримувати ці переконання, якщо зменшує інформаційну невизначеність, робить відповідальність зрозумілою та забезпечує можливість виправлення помилок.

Першою нами розглянуто модель прямих продажів від виробника споживачеві, така взаємодія створює можливості для пояснення походження товару, підтвердження його характеристик і швидкого опрацювання звернень. Для продовольчого підприємства це може бути онлайн-продаж із доступом до відомостей про склад, виробництво та умови зберігання продукції. Потенціал довіри реалізується за умови, що підприємство забезпечує не лише комунікацію, а й стабільну якість, своєчасну доставку та зрозумілий порядок розгляду претензій. Другий напрям це передплатна бізнес-модель, яка передбачає регулярне отримання товарів або послуг за погодженими умовами. Її перевага для формування довіри полягає у передбачуваності взаємодії та можливості накопичувати позитивний досвід. Водночас автоматичне продовження передплати, приховані платежі чи складне скасування здатні послабити довіру. Отже, необхідними умовами є прозора ціна, своєчасне повідомлення про зміни, добровільність продовження та доступне призупинення послуги.

Третя то платформна модель, що об’єднує продавців, покупців і сервісних партнерів. Дослідження соціальної комерції підкреслює значення довіри для намірів придбання у середовищі соціальних взаємодій [2]. Для підприємства це означає необхідність перевірки учасників, підтвердження достовірності відгуків і встановлення правил вирішення спірних ситуацій. Рейтинг продавця має доповнюватися даними про виконання замовлень та реагування на скарги. Відповідальність платформи й партнерів повинна бути зрозумілою до здійснення покупки. Четвертим стає модель спільного створення цінності, за якої споживачі залучаються до розроблення продуктів, тестування сервісів або вибору асортименту. Участь може посилювати довіру через відчуття врахування потреб і відкритість підприємства до зворотного зв’язку. Проте цей ефект потребує підтвердження: бренд має повідомляти, які пропозиції реалізовано, які відхилено та з яких причин. Інакше участь споживачів перетворюється на формальну комунікацію без впливу на рішення. Циркулярна бізнес-модель, яка організовує повторне використання ресурсів, повернення пакування, ремонт або відновлення продукції пов’язана із можливістю перевірити заявлену відповідальність підприємства.

Персоналізація на основі даних може підтримувати кожну із зазначених моделей, однак не становить окремої бізнес-моделі без зміни логіки створення цінності. Вона допомагає адаптувати пропозицію до потреб покупця, але

надмірне збирання інформації та непрозорі рекомендації можуть викликати недовіру. Огляд досліджень довіри до штучного інтелекту показує значення характеристик системи та способу її представлення користувачеві [3]. На рівні бренду доцільними є зрозуміле пояснення автоматизованої взаємодії, контроль споживача над налаштуваннями і можливість звернення до працівника.

Для впровадження розглянутих моделей запропоновано послідовність управлінських дій (рис.1).



Рис. 1. Етапи впровадження бізнес-моделі для формування довіри споживачів

Спочатку підприємство визначає основні причини недовіри на шляху споживача: нестачу інформації, непередбачуваність умов, невиконання обіцянок або складність отримання допомоги. Далі обирається бізнес-модель, здатна усунути виявлені проблеми, встановлюються відповідальні учасники та перевірювані стандарти обслуговування. Після пілотного впровадження оцінюються зміни споживчого досвіду, довіри й економічних результатів.

Оцінювання пропонується здійснювати на трьох взаємопов'язаних рівнях. Рівень стану відображає сприйняття чесності, надійності та компетентності бренду, яке визначається за допомогою опитувань. Рівень реалізації характеризує виконання зобов'язань: частку своєчасних доставок, відповідність замовлень погодженим умовам, швидкість розгляду звернень і доступність інформації. Рівень ефекту охоплює зміни повторних покупок, утримання клієнтів, рекомендацій та витрат на усунення сервісних помилок.

Повторну покупку не слід автоматично ототожнювати з довірою: вона може бути зумовлена знижкою, звичкою або відсутністю альтернатив. Тому поведінкові показники потрібно зіставляти з відповідями споживачів і даними про фактичне виконання обіцянок. Для перевірки результативності доцільно порівнювати показники до та після впровадження, враховуючи сезонність, зміну цін і рекламну активність. За можливості застосовується порівняння зі схожою групою клієнтів, для якої умови взаємодії залишилися незмінними.

Таким чином, потенціал інноваційних бізнес-моделей у формуванні довіри визначається узгодженістю ціннісної пропозиції, операційних процесів і відповідальності підприємства. Прямі продажі зменшують інформаційну дистанцію, передплата підтримує передбачуваність, платформні моделі організовують правила взаємодії, спільне створення цінності забезпечує участь споживачів, а циркулярні моделі дають змогу підтверджувати відповідальність бренду. Запропонований підхід потребує подальшої емпіричної перевірки, але може бути основою для вибору управлінських рішень і комплексного оцінювання їх результатів.

Інформаційні джерела:

1. Savytska N., Pakhucha E., Sawicka J., Olinichenko K., Mykhailova M., Polevych A. Development of a methodological framework for assessing the resilience of socio-economic systems in the context of sustainable development. Technology Audit and Production Reserves, 2025, 6 (4(86), 94-101. DOI: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.347161

2. Hajli N., Sims J., Zadeh A. H., Richard M.-O. A social commerce investigation of the role of trust in a social networking site on purchase intentions. Journal of Business Research. 2017. Vol. 71. P. 133-141. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.10.004.

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, 11(3), pp. 112-124. DOI: https://doi.org/10.52566/msu-econ3.2024.112

4. Glikson E., Woolley A. W. Human Trust in Artificial Intelligence: Review of Empirical Research. Academy of Management Annals. 2020. Vol. 14, No. 2. P. 627-660. DOI: 10.5465/annals.2018.0057.

5. Прядко О. М., Олініченко К. С. Використання сучасних маркетингових інструментів для спонукання споживчих мотивацій. Бізнес Інформ. 2021. №10. С. 368–374. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-368-374

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ляшевська В.І., канд. екон. наук, доц.
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна
Бубенець І.Г., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

В умовах цифрової трансформації економіки та активного розвитку інформаційних технологій електронний бізнес стає важливим напрямом удосконалення діяльності сучасних підприємств. Використання цифрових платформ, онлайн-каналів комунікації, електронних систем управління клієнтськими взаємовідносинами та інструментів цифрової аналітики дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та розширювати можливості взаємодії зі споживачами. Особливого значення електронний бізнес набуває в умовах воєнного часу та подальшої відбудови національної економіки, коли підприємства мають забезпечувати гнучкість, безперервність діяльності та адаптивність до зовнішніх викликів. У цьому контексті розвиток електронного бізнесу виступає не лише засобом цифровізації окремих операцій, а й інструментом формалізації маркетингової діяльності, що сприяє систематизації роботи з клієнтами, удосконаленню процесів продажу та підвищенню ефективності маркетингового управління. Це визначає актуальність дослідження теоретичних і практичних аспектів формалізації маркетингового управління на підприємствах малого й середнього бізнесу.

У сучасній науковій літературі маркетингова діяльність підприємства розглядається як інтегрована система прийняття рішень, що охоплює дослідження ринку, формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, а також контроль ефективності маркетингових заходів [1]. Дослідники наголошують, що ринкова резильєнтність бізнесу — здатність підприємства зберігати стійкість і швидко адаптуватися до зовнішніх шоків — безпосередньо залежить від якості системи управління, зокрема від наявності формалізованих маркетингових функцій, здатних оперативно реагувати на зміни кон'юнктури [1]. Водночас концепція «маркетингу можливостей» передбачає, що підприємство повинно не лише реагувати на виклики середовища, а й системно виявляти нові ринкові можливості для розвитку [2].

Практика показує, що значна частина підприємств малого й середнього бізнесу, зокрема у сфері постачання спеціальної техніки та обладнання, не має окремого структурного підрозділу маркетингу. Відповідні функції розподіляються між комерційним відділом та залученими на договірних засадах підрядниками, що ускладнює системне управління клієнтською базою, ринковими дослідженнями та комунікаційною політикою. Аналіз діяльності одного з таких підприємств, засвідчив, що за умов відсутності формалізованого маркетингового підрозділу підприємство спирається переважно на індивідуальний досвід менеджерів комерційного відділу, ділову репутацію та якість персонального сервісного супроводу клієнтів. Це забезпечує позитивну динаміку основних економічних показників, однак обмежує потенціал системного управління попитом і прогнозування ринкової кон'юнктури.

Дієвим інструментом обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності є методи стратегічного маркетингового аналізу, зокрема SWOT-аналіз, що дозволяє системно оцінити сильні й слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища [3]. Проведений аналіз засвідчив, що до сильних сторін досліджуваного підприємства належать партнерські відносини з визнаними світовими виробниками техніки та кваліфіковане технічне консультування клієнтів, тоді як основними слабкими сторонами є відсутність формалізованих маркетингових функцій і систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Водночас зростання попиту в межах програм відбудови інфраструктури створює значні можливості для розвитку, а воєнні ризики та курсові коливання формують основні загрози.

Важливим напрямом підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств в умовах сталого розвитку є цифрова трансформація бізнес-процесів — впровадження CRM-систем, автоматизація обробки маркетингової інформації та розширення інструментів цифрового просування [4]. Цифровізація маркетингової координації дозволяє підприємствам оперативніше опрацьовувати дані про клієнтів, підвищувати точність прогнозування попиту та формувати персоналізовані пропозиції, що особливо важливо для суб'єктів господарювання, які працюють на ринках капіталомісткої техніки з тривалим циклом прийняття рішення про купівлю.

Таким чином, розвиток електронного бізнесу є дієвим інструментом формалізації маркетингової діяльності підприємства, оскільки забезпечує

систематизацію взаємодії з клієнтами, автоматизацію маркетингових і збутових процесів, оперативний обмін інформацією та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Впровадження CRM-систем, цифрових каналів комунікації, інструментів онлайн-просування та аналітики дозволяє структурувати роботу з клієнтською базою, персоналізувати пропозиції та підвищувати результативність продажів. Для підприємств, що працюють на ринку спеціальної техніки та обладнання, розвиток електронного бізнесу створює додаткові можливості для розширення клієнтської аудиторії, підтримання довгострокових відносин із партнерами та адаптації до змін ринкового середовища. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення практичних рекомендацій щодо інтеграції цифрових інструментів маркетингу, продажів і управління клієнтськими взаємовідносинами в єдину систему електронного бізнесу підприємства.

Інформаційні джерела:

1. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 244–257. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257

2. Жегус О. В. Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів. Бізнес Інформ. 2023. №8. С. 300–308. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-300-308

3. Олініченко К. С., Чміль Г. Л., Бубенець І. Г. Тенденції розвитку сучасного маркетингу в Україні. Бізнес Інформ. 2024. №9. С. 450–456. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-450-456

4. Прядко О. М., Чміль Г. Л., Олініченко К. С. Маркетингова координація інноваційних процесів в умовах цифровізації. Науковий погляд: економіка та управління. 2024. № 1 (85). С. 84–90. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-13

ФУЛФІЛМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Мірчук А.А., здоб. ВО
Суворова І. М., канд. екон. наук, доц.
Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

В умовах стрімкої цифровізації торгівлі та динамічного розвитку електронної комерції вимоги споживачів до швидкості доставки, точності виконання замовлень і зручності повернення товарів постійно посилюються. Традиційні підходи до організації логістики, за яких підприємство самостійно утримує складські площі та персонал, не завжди дають змогу ефективно реагувати на сезонні коливання попиту й швидко масштабувати продажі. Зростання капітальних витрат на логістичну інфраструктуру змушує компанії шукати більш гнучкі механізми управління матеріальними потоками. Зокрема, критичним викликом стає організація так званої «зворотної логістики» (обробки повернень), яка вимагає значних часових та людських ресурсів. У

цьому контексті делегування логістичних функцій виступає не просто інструментом транспортування, а механізмом комплексної оптимізації.

Фулфілмент – це комплекс операцій від оформлення замовлення до його отримання споживачем: приймання й зберігання, комплектація, пакування, доставка та робота з поверненнями (рис. 1) [1, 2]. Його слід відрізняти від суміжних понять. Логістичний аутсорсинг передбачає передання зовнішньому виконавцю логістичних функцій, таких як перевезення або зберігання, тоді як фулфілмент охоплює повний цикл виконання замовлення в електронній торгівлі. Політика розподілу – ширше маркетингове поняття, що охоплює вибір каналів збуту, рівень сервісу та організацію руху товару до споживача. Фулфілмент є засобом її реалізації, а не заміною. Фулфілмент-логістика є не лише операційною функцією, а й стратегічним інструментом маркетингу, адже в онлайн-торгівлі вона єдина фізична точка контакту продавця зі споживачем [3].



Рис. 1. Основні етапи процесу фулфілменту

Джерело: *складено автором на основі [1], [3].*

Рис. 1 показує, що фулфілмент охоплює не лише складські операції, а й «вихідні» етапи – доставку, повернення та зворотний зв'язок, які безпосередньо формують споживчий досвід, тому його доцільно розглядати як елемент політики розподілу. Узгодити ці етапи власними силами за нестабільного попиту потребує значних постійних ресурсів, що зумовлює інтерес до послуг оператора.

Економічний ефект фулфілменту пов'язаний із заміною власних ресурсів послугами оператора: підприємство може зменшити потребу в складських площах, спеціалізованому обладнанні, персоналі для комплектації та пакування й інформаційних системах. Частина постійних витрат стає змінною або умовно-змінною залежно від моделі оплати: абонемент, фіксовану плату за замовлення та відсоток від продажів. Це підвищує гнучкість витрат і полегшує масштабування, зокрема в сезонні піки. Проте аутсорсинг не гарантує автоматичного зниження сукупних витрат. Економія залежить від обсягу замовлень, тарифів, структури асортименту, вартості зберігання й умов договору. Обмеженнями є втрата частини контролю, залежність від оператора, проблеми інтеграції систем та дорожчі, ніж самостійне управління, послуги 3PL, а також обов'язковий фіксований платіж за малих обсягів [1,2]. Порівняння підходів наведено в табл. 1.

Порівняння має якісний характер і відображає компроміс: фулфілмент знижує потребу в капіталі й підвищує гнучкість, але ціною меншого контролю та залежності від партнера. Тому для підприємств із високою динамікою розвитку, вираженою сезонністю та потребою в швидкому масштабуванні він, імовірно, доцільніший, тоді як за малих чи нестабільних обсягів замовлень і для товарів зі специфічними умовами зберігання його перевага не очевидна.

Таблиця 1 – **Порівняльна характеристика власної логістики та фулфілменту**

Критерій	Власна логістика	Фулфілмент
Початкові капіталовкладення	Високі: склад, обладнання, IT-системи	Низькі: оплата послуг за тарифом
Структура витрат	Переважно постійні	Частково змінні або умовно-змінні
Швидкість масштабування	Обмежена власними площами й персоналом	Вища: ресурси надає оператор
Контроль над операціями	Повний	Частковий, залежить від договору й доступу до даних
Власний персонал та інфраструктура	Значна потреба	Мінімальна потреба
Залежність від партнера	Низька	Висока
Гнучкість у сезонні піки	Низька: потрібні резерви потужностей	Вища, але залежить від потужностей оператора
Ризики й обмеження	Простій потужностей у спад, нестача ресурсів у пік	Помилки комплектації, інтеграція систем, додаткові збори, фіксовані платежі

Джерело: *узагальнено автором на основі [1], [2].*

В Україні комплексну послугу «фулфілмент + склад» пропонували «Нова пошта», Zammler, Denka Logistics і Raben. «Нова пошта» розвиває фулфілмент як окремий напрям із децентралізацією складської мережі й хмарною WMS, а Zammler подає фулфілмент серед послуг контрактної логістики [4,5]. Фулфілмент-оператором вважаємо компанію, що поєднує зберігання, комплектацію й доставку, а не лише перевезення.

Якість фулфілменту впливає на тривалість виконання замовлення, точність комплектації, своєчасність доставки й зручність повернень. Тривалий термін доставки та політика повернень належать до причин покинутих кошиків, тобто є логістичними проблемами. Загалом, вплив фулфілменту на ефективність політики розподілу підприємства концептуально реалізується через три взаємопов'язані ланки:

1. Операційні процеси: оптимізація зберігання, прискорення комплектації замовлень і масштабованість без розширення власної інфраструктури.
2. Клієнтський досвід: підвищення точності виконання замовлень, своєчасна доставка та зручна обробка повернень, що разом стимулює лояльність покупців.
3. Результативність розподілу: збільшення частки повторних покупок і вивільнення ресурсів підприємства для маркетингу, розвитку асортименту та каналів продажу.

Водночас ці ефекти залежать і від ціноутворення, якості товару та маркетингових комунікацій [2, 3].

Отже, фулфілмент є механізмом підвищення ефективності політики розподілу, оскільки поєднує оптимізацію логістичних процесів, гнучке

управління ресурсами, масштабування та підвищення якості обслуговування клієнтів. Проте результат не є гарантованим для кожного підприємства. Він залежить від економічного обґрунтування, вибору оператора, узгодження інформаційних систем, контролю якості й оцінювання сукупних витрат.

Інформаційні джерела:

1. Гірна О. Б., Кобилюх О. Я. Фулфілмент: теоретичні та прикладні аспекти. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 5(28). С. 56–63. URL: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-5-8.

2. Кукоба О. В., Хмелюк М. В. Надважливість розвитку фулфілмент-сервісу в Україні. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. С. 171–178. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-82.

3. Семенда О. В. Фулфілмент-логістика в маркетингу: стратегії успішної комерційної діяльності підприємств. Бізнес-навігатор. 2026. Вип. 1(84). С. 109–116. URL: https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-17.

4. Сотні замість одного. Як «Нова пошта» перебудовує фулфілмент під нові виклики. Forbes.ua. 21.09.2026. URL: https://forbes.ua/company/sotni-zamist-odnogo-iak-nova-posta-perebudovuje-fulfilment-pid-novi-vikliki-21092026-42180 (дата звернення: 04.10.2026).

5. ZAMMLER GROUP. Contract logistics: Fulfillment. URL: https://www.zammler.com.ua/en/ (дата звернення: 04.10.2026).

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Морозова О.О., PhD з підприємництва та торгівлі, ст. викл.
Помазанна К.В., здоб. ВО
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

Економічна нестабільність істотно ускладнює функціонування підприємств, оскільки посилює невизначеність щодо динаміки попиту, вартості ресурсів, доступності фінансування, стабільності логістичних зв’язків та надійності взаємодії з контрагентами. Водночас сучасне ризикове середовище формується під впливом економічних, геополітичних, технологічних, інформаційних і соціальних чинників, взаємодія яких зумовлює виникнення комплексних і взаємопов’язаних загроз. За даними *Global Risks Report 2026*, геоекономічне протистояння належить до найбільш значущих глобальних ризиків короткострокового періоду, тоді як економічні ризики посилюються на тлі загроз уповільнення економічного зростання, інфляційного тиску та нестабільності фінансових ринків [1].

За таких умов традиційний підхід до ризик-менеджменту, орієнтований переважно на реагування після реалізації загроз, не забезпечує необхідного рівня адаптивності підприємства. Сучасна система управління ризиками має бути інтегрована у стратегічне планування, фінансове управління, операційну діяльність і процес прийняття управлінських рішень, а також охоплювати

ідентифікацію, оцінювання, вибір заходів реагування та постійний моніторинг ризиків [2; 3].

В умовах економічної нестабільності особливого значення набуває поєднання інтегрованого управління ризиками, сценарного планування, цифрового моніторингу, систем раннього попередження та заходів із забезпечення безперервності діяльності. Сучасні підходи до Enterprise Risk Management (ERM) передбачають не лише мінімізацію можливих втрат, а й оцінювання взаємозалежності ризиків, їх урахування у стратегічних та оперативних рішеннях, підвищення якості управління і формування довгострокової стійкості підприємства [3].

З урахуванням зазначеного управління ризиками доцільно розглядати як безперервний адаптивний процес, у межах якого зміни зовнішнього середовища потребують своєчасного виявлення ризиків, визначення рівня їх критичності, вибору відповідних стратегій реагування та застосування превентивних і антикризових інструментів. На рис. 1 представлено адаптивну систему управління ризиками підприємства в умовах економічної нестабільності, що відображає взаємозв'язок між джерелами нестабільності, ідентифікацією та оцінюванням ризиків, вибором стратегій реагування, застосуванням інструментів ризик-менеджменту та формуванням фінансової, операційної і стратегічної стійкості підприємства.

Особливістю сучасного ризик-менеджменту є врахування взаємозалежності ризиків, оскільки реалізація одного з них може спричиняти ланцюгові наслідки для фінансової, операційної та ринкової діяльності підприємства. Зокрема, порушення логістичних зв'язків здатне призводити до дефіциту ресурсів, зростання витрат, погіршення ліквідності та послаблення конкурентних позицій, що зумовлює необхідність комплексного оцінювання ризиків та врахування їх взаємного впливу.

Одним із ключових сучасних підходів є Enterprise Risk Management (ERM), що передбачає інтеграцію управління ризиками у стратегічні та оперативні рішення підприємства. Його застосування дає змогу оцінювати сукупний вплив ризиків, узгоджувати заходи реагування зі стратегічними цілями та формувати організаційну стійкість. Важливим доповненням ERM є сценарне планування, орієнтоване на розроблення альтернативних варіантів розвитку подій і відповідних управлінських дій залежно від характеру та масштабу можливих відхилень [3].

Суттєву роль у підвищенні ефективності ризик-менеджменту відіграють цифрові технології, що забезпечують автоматизований збір і оброблення даних, моніторинг ключових показників, своєчасне виявлення ризикових сигналів та інформаційну підтримку управлінських рішень. Водночас результативність таких інструментів залежить від сформованої ризик-культури, яка передбачає відповідальність персоналу за виявлення потенційних загроз, відкритість комунікації та систематичне врахування ризикової складової у процесі управління підприємством.

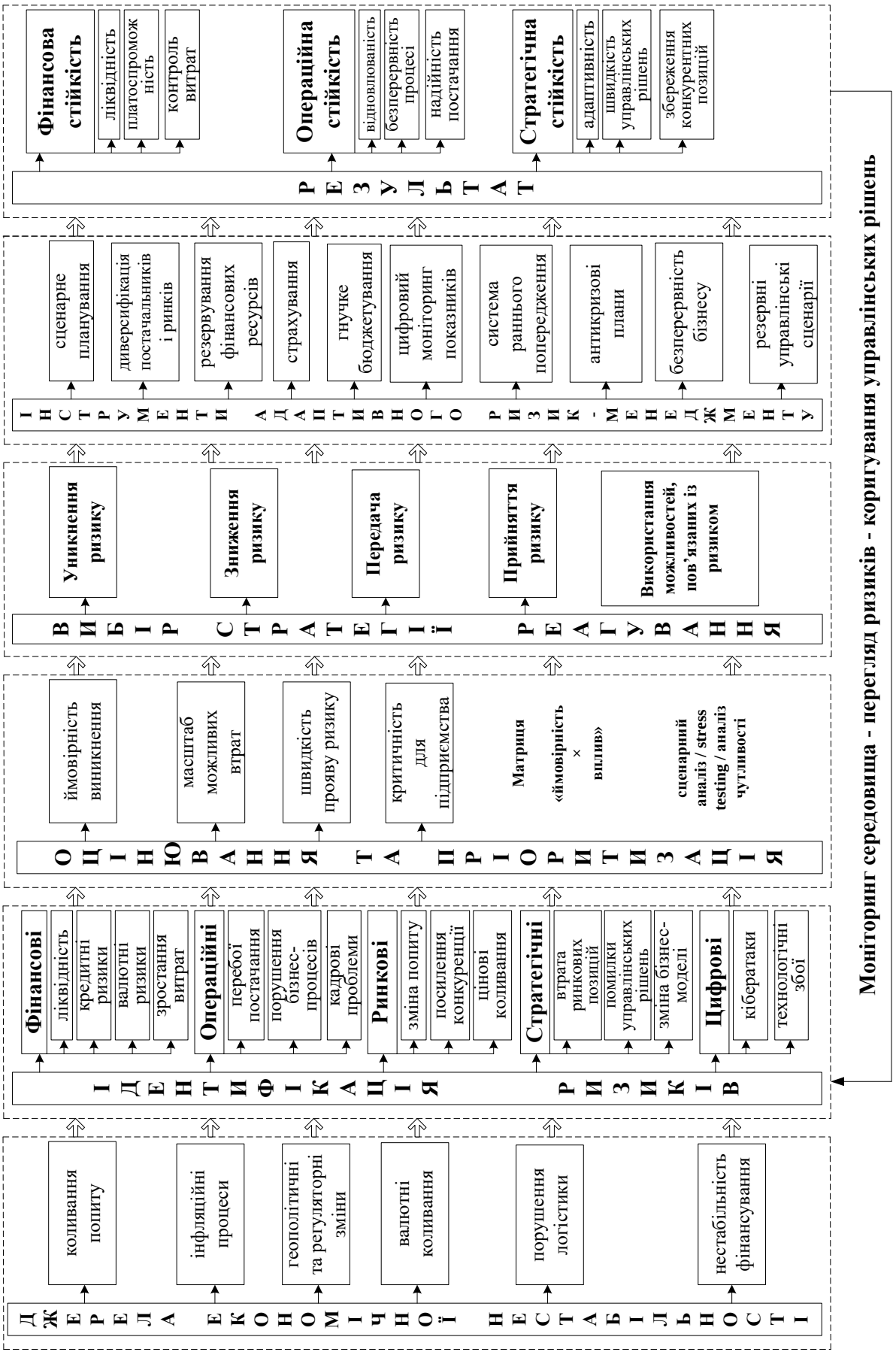

Рис. 1. Адаптивна система управління ризиками підприємства в умовах економічної нестабільності

Таким чином, управління ризиками підприємства в умовах економічної нестабільності має ґрунтуватися на інтегрованому, превентивному та адаптивному підході, що поєднує ідентифікацію та оцінювання взаємопов'язаних ризиків, сценарне планування, цифровий моніторинг, розвиток ризик-культури та забезпечення безперервності діяльності. Реалізація такого підходу сприяє формуванню здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати негативні наслідки реалізації ризиків і підтримувати фінансову, операційну та стратегічну стійкість.

Інформаційні джерела:

1. World Economic Forum. The Global Risks Report 2026. Geneva : World Economic Forum, 2026. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/

2. Прокопчук Л., Бурикін О. Комплексний підхід до формування системи управління ризиками на підприємствах. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2025. Т. 338, № 1. С. 617–622. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-91

3. Gleißner W., Berger T. B. Enterprise Risk Management: Improving Embedded Risk Management and Risk Governance. Risks. 2024. Vol. 12, no. 12. P. 196. URL: https://doi.org/10.3390/risks12120196

ФОРМУВАННЯ ОМНІКАНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ НА ПРИКЛАДІ ROZETKA

Мосеха Д.О., здоб. ВО
Суворова І. М., канд. екон. наук, доц.
Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

Розвиток цифрової економіки змінив поведінкові моделі споживачів: процес вибору та придбання товарів більше не обмежується одним ізольованим середовищем. Клієнти вільно переміщуються між цифровими та фізичними платформами, очікуючи на безперервний та узгоджений сервіс. Традиційні стратегії збуту з відокремленим функціонуванням інтернет-ресурсів і класичних магазинів втрачають ефективність. Відповіддю на ці виклики стало впровадження концепції омніканального маркетингу.

Омніканальний маркетинг розглядається в сучасній науці як стратегія інтеграції всіх доступних каналів комунікації та збуту для створення єдиного, «безшовного» середовища взаємодії зі споживачем [1]. Основна ідея цього підходу полягає у формуванні цілісної системи, де клієнт може розпочати пошук товару через мобільний додаток, отримати консультацію в соціальних мережах, а здійснити безпосередню покупку або забрати замовлення у фізичному відділенні, при цьому зберігаючи всю історію своїх дій та персональні налаштування [1, с. 34].

На відміну від мультиканальної (багатоканальної) моделі, де канали функціонують автономно тобто мають окреме управління, бази даних, цінову політику та часто конкурують між собою за покупця, омніканальність об'єднує всі бізнес-процеси навколо споживача, а не окремого каналу продажу [2].

Для кращого розуміння концептуальної різниці між цими підходами сформовано порівняльну характеристику, представлену в таблиці 1.

Таблиця 1 – **Порівняльна характеристика багатоканальної та омніканальної стратегій розподілу**

Класифікаційні ознаки	Багатоканальна політика (Multichannel)	Омніканальна політика (Omnichannel)
Головна мета	Збільшення кількості точок контакту для розширення аудиторії (канали не пов'язані)	Створення максимально комфортного та цілісного клієнтського досвіду
Фокус управління	Окремий маркетинговий канал взаємодії та його рентабельність	Споживач та його маршрут (Customer Journey) у єдиному середовищі
Організація процесів	Відсутність єдиного центру. Онлайн та офлайн функціонують ізольовано.	Наявність єдиного центру управління інтегрованими каналами збуту
Взаємодія з клієнтом	Стандартизовані пропозиції, що не враховують дії клієнта в інших каналах	Персоналізована комунікація на основі єдиного профілю споживача

Перехід підприємства до омніканальної політики розподілу вимагає суттєвої перебудови внутрішніх процесів. Ключовим інструментом на цьому етапі є розробка карти шляху клієнта. Вона дозволяє візуалізувати всі точки дотику споживача з компанією, виявити потенційні бар'єри (наприклад, складність оформлення замовлення на сайті або тривале очікування у відділенні) та оптимізувати їх [1, с. 34-35]. Як свідчить досвід українського ритейлу, грамотна синхронізація каналів приносить відчутні фінансові результати: компанії фіксують зростання частки повторних покупок, збільшення середнього чека та загальне підвищення індексу лояльності клієнтів (NPS) [2, с. 43-44].

У сфері електронної торгівлі України найяскравішим прикладом реалізації омніканальної стратегії є компанія ROZETKA. Почавши свою діяльність як вузькоспеціалізований інтернет-магазин, компанія масштабувала бізнес-модель до рівня національного маркетплейса, що вимагало кардинальних змін у політиці розподілу товарів. Сьогодні екосистема підприємства базується на глибокій інтеграції цифрових платформ, розгалуженої мережі фізичних відділень та сучасної логістичної інфраструктури.

Першим кроком у розбудові омніканальної системи стало подолання головного обмеження електронної комерції – неможливості фізичного контакту з товаром до його придбання. Для цього ROZETKA створила широку мережу власних офлайн-магазинів та точок видачі замовлень [3]. Вони перестали бути

звичайними транзитними складами і перетворилися на повноцінні простори для взаємодії з клієнтом. У відділеннях облаштовано примірочні кабіни, зони для тестування електроніки, алкогольні відділи та сервісні центри для швидкого повернення чи обміну товару.

Другим стратегічним рівнем політики розподілу підприємства є оптимізація складської логістики за допомогою послуги фулфілменту. В умовах маркетплейса, коли на одній платформі торгують тисячі різних постачальників, забезпечити єдиний рівень сервісу вкрай складно. Якщо кожен продавець відправлятиме товар зі свого локального складу, споживач отримуватиме замовлення різними посилками, у різний час і платитиме за кожну доставку окремо. Це повністю руйнує омніканальний досвід. Для розв'язання цієї проблеми ROZETKA запровадила сервіс Fulfillment by ROZETKA [4]. Схематично інтеграцію цифрового каналу представлено на рис. 1.

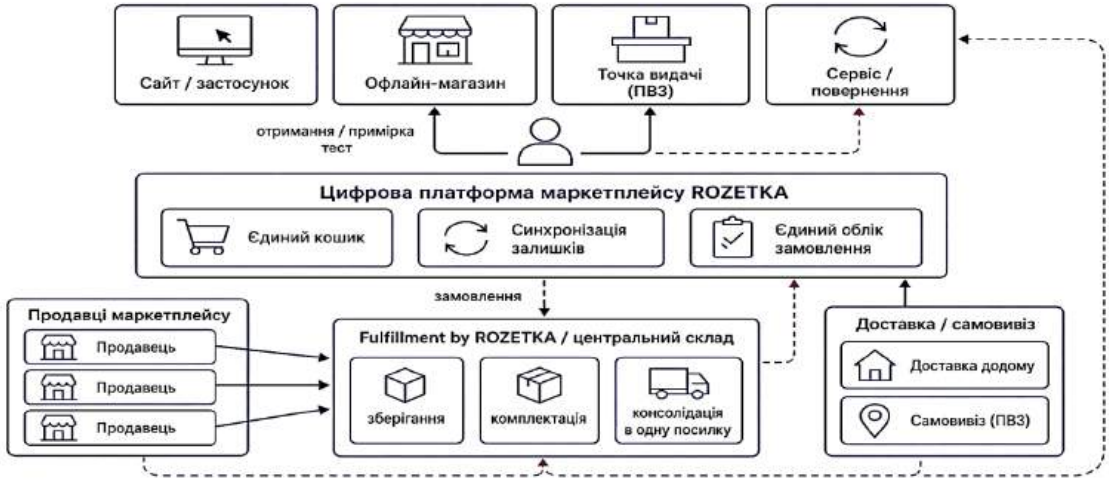

Рис. 1. Модель омніканального розподілу в екосистемі ROZETKA
Джерело: *розроблено авторами*

Ця модель дозволяє партнерам-продавцям фізично передати свої товари на центральні склади маркетплейса. Далі операційними процесами керує саме підприємство: від зберігання та обліку залишків до комплектації замовлень та їхньої доставки кінцевому споживачу. Централізація управління запасами дозволяє системі миттєво синхронізувати наявність товарів на сайті з реальними залишками на складі. Клієнт отримує можливість додати в один кошик товари від кількох різних брендів чи продавців, а компанія консолідує їх в одну посилку та доставляє на точку видачі.

Окрім товарної та просторової інтеграції, омніканальна система вимагає фінансової синхронізації. Розрив між вибором товару та його оплатою є критичним моментом, де компанії найчастіше втрачають клієнтів. Щоб зробити цей процес непомітним і зручним, підприємство має забезпечити універсальність розрахунків незалежно від каналу продажу. Впровадження власних платіжних рішень або глибока інтеграція існуючих фінансових інструментів дозволяє покупцям використовувати збережені банківські картки в мобільному додатку, безпечно оплачувати товари на сайті або

розраховуватися через термінали безпосередньо під час отримання замовлення у фізичній точці. Замикання фінансових потоків у межах однієї екосистеми є фінальним етапом формування бездоганного клієнтського досвіду.

Формування омніканальної політики розподілу є безальтернативним шляхом розвитку для сучасних підприємств електронної торгівлі. Функціонування ізольованих каналів збуту більше не відповідає вимогам ринку, оскільки не здатне забезпечити цілісний клієнтський досвід. Аналіз діяльності маркетплейса ROZETKA доводить, що конкурентна перевага створюється не лише за рахунок широкого асортименту, а насамперед завдяки синергії цифрових платформ, фізичних точок видачі та оптимізованої складської логістики. Такий системний підхід забезпечує абсолютну доступність товарів для споживачів, оптимізує операційні витрати компанії та формує стійку лояльність аудиторії, що є запорукою успішного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Інформаційні джерела:

1. Бакуліч О. О., Бокий А. В. Омніканальний маркетинг, як ефективний спосіб взаємодії з споживачем. Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». 2022. Вип. 2 (52). С. 33–39. URL: https://ntu-bulletin.com/uk/journals/tom-26-2-2022/omnikanalny-marketing-yak-efektivny-sposib-vzayemodiyi-z-spozhivachem.

2. Бабічева О., Корчинська О. Омніканальний маркетинг як перспективна стратегія розвитку роздрібної торгівлі. Наукові праці АПСВТ. 2024. С. 42–44. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/0efdb9ed-64a7-40e1-9f96-7acd78124bf8.

3. ROZETKA. Магазини ROZETKA. URL: https://rozetka.com.ua/ua/contacts (дата звернення: 29.09.2026).

4. ROZETKA. Початок роботи з фулфілментом від ROZETKA. URL: https://sellerhelp.rozetka.com.ua/p376-getting-started-with-fulfillment-by-rozetka.html (дата звернення: 29.09.2026).

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ОРІЄНТИР НАБУТТЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Недоступ Д.М., здоб. ступ. PhD
Черкаський Національний Університет ім. Б. Хмельницького
Куценко Д.М., PhD *з менеджменту,*
Східноєвропейський університет ім. Рауфа Аблязова

У реаліях посилення динамічних викликів для існування українських компаній та непрогнозованих трансформацій бізнес-процесів під впливом цифровізації, забезпечення резильєнтності та економічної стійкості вітчизняного аграрного сегменту вимагає принципово нових управлінських парадигмальних засад і прикладних рішень. Конкурентоспроможність сучасного аграрного підприємства натепер вже не може ґрунтуватися лише на

цінових факторах чи виробничих потужностях. Вона опинилась на складному перетині гнучкості у прийнятті господарських рішень, ефективного ризик-менеджменту та стратегічного спрямування клієнтоорієнтованих підприємств на дотримання норм і стандартів якості сільськогосподарської продукції. Якість стає основною нецiновою конкурентною перевагою, яка дає змогу суб'єкту господарювання не тільки адаптуватися та своєчасно реагувати на операційні шоки, а й гарантувати високу споживчу цінність власної продукції для її кінцевого споживача.

Як відзначають у своєму дослідженні Білоусько Т. Ю. та Шовкун Л. В., трактування якості, надане в стандарті ISO 9000-2000 вказує на те, що, по-перше, не можна акцентуватись виключно на характеристиках продукції при визначенні якості, по-друге, об'єктом уваги менеджменту підприємства має бути не тільки продукція, а й процеси (виробничі та управлінські), у межах яких перебігу яких відбувається її створення, а також система управління, яка функціонує на засадах ряду цільових орієнтирів щодо виробництва продукції та задоволення інтересів і потреб споживачів. Тобто, управління якістю продукції в сільському господарстві – це встановлення, забезпечення і підтримка її необхідного рівня на всіх стадіях виробництва, зберігання і реалізації [1, с.171].

Формування та забезпечення високої якості продукції в АПК мають ряд особливостей: якість продукції повинна відповідати вимогам безпеки харчування та охорони здоров'я; сезонний характер виробництва в галузі, залежність якості продукції від погодних та інших природних умов (посухи, епідемії, навали шкідників рослин тощо) [2, с.159]. Десять років тому, у 2015 році, Трум А.В. наводив невтішну статистику: аграрні підприємства виробляють значну кількість низькоякісної продукції. Понад 20% продукції вибраковується та близько 30% – втрачається у процесі виробництва, зберігання, переробки та реалізації [2, с.159]. Водночас, управління якістю продукції не обмежується лише виробничим процесом. Наприклад, А. Фейгенбаум стверджував, що рівень якості продукції ідентифікується виключно досвідом і сприйняттям її споживача, а не суб'єктивними оцінками інженерів чи керівництва компанії. Управління якістю продукту охоплює весь цикл його життя – від розробки до обслуговування після продажу. Якщо вести мову про аграрну продукцію, то її життєвий цикл можна описати таким переліком етапів: планування та підготовка → вирощування (виробництво) → збір та первинна обробка → зберігання й переробка → логістика та збут → споживання й рециклінг. У сучасному світі під час управління якістю продукції потрібно брати до уваги факт постійного збільшення різноманіття ризиків, непередбачуваність умов вирощування і зберігання сільськогосподарської продукції, враховуючи воєнний стан, повсюдне підвищення стандартів якості та конкуренції з боку європейських компаній, здатних інвестувати у власні системи менеджменту якості суттєво більші ресурси, порівняно із вітчизняними аграрними підприємствами.

Сучасні вчені переконливо доводять, що підхід управління якістю із використанням традиційної моносертифікації за одним стандартом на разі є недостатнім засобом для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних

аграрних підприємств на глобальному аграрному ринку. Тому необхідно визнати доцільність переходу до Інтегрованої системи менеджменту (ICM), яка комплексно поєднає вимоги стандартів ISO 9001 (якість), ISO 22000 (безпека харчових продуктів), ISO 14001 (екологічне управління) та ISO 45001 (охорона праці та безпека персоналу) [3, с.392]. Для досягнення синергетичного управлінського ефекту до системи управління якістю доречно інтегрувати слідування вимогами міжнародних стандартів, таких як: система управління безпекою в ланцюгу постачань – ISO 28000: система менеджменту охорони здоров'я та безпеки персоналу – OHSAS 18000; система менеджменту соціальної відповідальності – SA 8000 та інші. Українські дослідники Павлова О. М., Павлов К. В., Омельчук Б. В., Кучерява О. Ю. зазначають, що ці системи досить подібні в організаційному аспекті, проте мають чіткі відмінності, які стосуються сутності та призначення [4, с.195].

Актуальним залишається твердження про те, що досконала система менеджменту якості є основою для удосконалення всього процесу виробництва продукції, гарантує безпеку споживачам та впевненість керівникам підприємства в його ефективному функціонуванні, будується за допомогою використання інструментів, серед яких особливе місце займає контроль якості, що передбачає залучення стейкголдерів до цього процесу [5, с.285]. Задоволення їх потреб є одним зі стратегічних напрямів посилення конкурентоспроможності підприємства будь-якого виду економічної діяльності. У часи жорсткої конкурентної боротьби українського агробізнесу з європейськими виробниками, розуміння національної культури та локальних інтересів і вподобань може допомогти зберегти клієнтів і посилити ринкові позиції.

Отже, в умовах невизначеності та ризиків, які супроводжують функціонування та розвиток українських суб’єктів господарювання уже понад десятиліття, еволюційна трансформація системи управління якістю сільськогосподарської продукції з операційної функції менеджменту у стратегічний орієнтир сталого розвитку аграрного підприємства дозволяє націлити його управлінську візію та механізм використання корпоративних ресурсів на формування актуального переліку стійких довгострокових конкурентних переваг, досягнення яких уможливлюється за допомогою синергетичного ефекту від гармонізації міжнародних стандартів, оптимізації бізнес-процесів у цифровому середовищі та проєктного підходу в управлінні ризикозахищеністю підприємства у реаліях економіки воєнного часу.

Інформаційні джерела:

1. Білоусько Т. Ю., Шовкун Л. В. Управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності аграрної продукції. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 2. С. 168-178. https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-2-168 (дата звернення: 25.09.2026).

2. Трум А. В. Управління якістю аграрної продукції як критерій конкурентоспроможності сучасних підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2015. Вип. 222. С. 158-164.

3. Загребельна І. Л., Косенко В. М. Формування системи управління якістю аграрного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. №10. С. 386-394. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-386-394 (дата звернення: 25.09.2026).

4. Павлова О. М., Павлов К. В., Омельчук Б. В., Кучерява О. Ю. Формування системи управління якістю як чинника конкурентоспроможності продукції підприємств аграрної галузі. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 4. С. 193-201. URL: https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.193.201 (дата звернення: 25.09.2026).

5. Шубович Т. А. Питання удосконалення управління якістю виробництва в аграрних підприємствах. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2013. Вип. 21. С. 282-285.

ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕКРУТИНГУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Обидєннова Т.С., канд. екон. наук, доц.
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

Сучасний ринок праці характеризується високою динамічністю, дефіцитом фахівців за окремими професійними напрямами, зміною вимог працівників до роботодавців та активним проникненням цифрових технологій у процеси управління людськими ресурсами. Поширення дистанційної та гібридної зайнятості, розвиток професійних соціальних мереж, HR-аналітики, автоматизованих систем управління кандидатами та технологій штучного інтелекту змінюють не лише інструментарій рекрутера, а й саму логіку рекрутингу. Традиційна модель, орієнтована переважно на оперативне закриття вакансії, поступово трансформується в систему управління залученням людських ресурсів, узгоджену зі стратегічними потребами підприємства. При цьому помилки під час визначення кадрової потреби, формування профілю вакансії або оцінювання кандидата можуть призводити до повторних витрат на пошук, зниження продуктивності та ранньої плинності персоналу. Тому результативність рекрутингу необхідно пов’язувати не лише зі швидкістю закриття вакансії, а й із якістю найму та подальшою результативністю працівника.

Цифровізацію рекрутингу доцільно розглядати як системну трансформацію процесів визначення кадрової потреби, пошуку, залучення, оцінювання, відбору та найму персоналу на основі інтеграції цифрових технологій, HR-аналітики та професійної експертизи рекрутера. Її принципова відмінність від звичайної автоматизації полягає у формуванні єдиного інформаційного середовища, у якому дані про кандидатів і результати найму накопичуються, аналізуються та використовуються для вдосконалення наступних кадрових рішень [1]. У результаті цифровізація змінює не окремі операції, а весь процес рекрутингу та характер взаємодії підприємства з потенційними працівниками.

Одним із ключових напрямів такої трансформації є перехід від реактивного до проактивного рекрутингу. Використання Human Resources Information System (HRIS), кадрових баз даних та HR-аналітики дозволяє аналізувати структуру персоналу, плинність кадрів, кадровий резерв і дефіцит компетентностей та на цій основі прогнозувати майбутню потребу у

працівниках. Завчасне визначення такої потреби збільшує час для якісного пошуку та зменшує ризик поспішного найму. Водночас точність прогнозування безпосередньо впливає на якість формування профілю вакансії. Цифрові моделі компетентностей дають можливість конкретизувати професійні, цифрові, комунікативні та управлінські характеристики майбутнього працівника, а чіткіше визначення профілю, своєю чергою, підвищує ймовірність залучення релевантних кандидатів і скорочує витрати часу на подальший відбір.

Цифровізація суттєво розширює канали залучення персоналу через job-платформи, професійні соціальні мережі, корпоративні кар'єрні ресурси, соціальні медіа, професійні онлайн-спільноти та внутрішні бази талантів. Однак кількість отриманих відгуків не повинна розглядатися як основний критерій результативності пошуку. Значно важливішою є якість потоку кандидатів та їх конверсія між етапами відбору. Систематизувати цей процес дозволяють Applicant Tracking Systems (ATS), які об'єднують резюме, історію комунікацій, результати оцінювання та інформацію про проходження кандидатами рекрутингової воронки. Аналіз таких даних дозволяє визначати проблемні етапи: значна втрата кандидатів після першого контакту може свідчити про невідповідність умов їх очікуванням, а висока частка відмов після отримання пропозиції – про проблеми з винагородою, тривалістю відбору або якістю комунікації.

Значний потенціал цифрової трансформації пов'язаний з автоматизацією та використанням штучного інтелекту. ATS-фільтри та AI-інструменти можуть застосовуватися для структурування резюме, первинного зіставлення характеристик претендента з вимогами вакансії, пошуку кандидатів, підготовки текстів вакансій, запитань для інтерв'ю та аналізу рекрутингових даних. Автоматизація скорочує рутинне навантаження та вивільняє час рекрутера для професійного оцінювання і взаємодії з кандидатами. Проте підвищення швидкості оброблення інформації не гарантує підвищення якості найму: некоректно сформовані критерії можуть призвести лише до швидшого відтворення помилкового рішення. Тому штучний інтелект доцільно розглядати як інструмент підтримки професійного рішення, тоді як оцінювання мотивації, потенціалу розвитку та відповідності кандидата організаційному середовищу має залишатися сферою професійної відповідальності рекрутера.

Цифрові технології трансформують і комунікацію з кандидатами. Автоматизовані повідомлення, чат-боти, онлайн-календарі, self-scheduling співбесід та відеозв'язок скорочують часові інтервали між етапами відбору та знижують ризик втрати сильного кандидата через надмірно тривалий процес. Водночас надмірна автоматизація може зробити комунікацію безособовою, тому технологічна швидкість повинна поєднуватися з персоналізованим контактом і своєчасним зворотним зв'язком. Саме від цього значною мірою залежить Candidate Experience – досвід кандидата, який формується від першого ознайомлення з вакансією до отримання пропозиції або завершення відбору. Позитивний досвід підвищує готовність прийняти пропозицію та підтримує бренд роботодавця, а сильніший бренд, своєю чергою, полегшує майбутнє залучення кандидатів. Таким чином, якість рекрутингу, досвід кандидата та репутація підприємства на ринку праці є взаємопов'язаними.

Важливим результатом цифрової трансформації є перехід до Data-Driven Recruitment – рекрутингу, заснованого на даних. Для оцінювання його результативності можуть використовуватися Time to Fill, Time to Hire, Cost per Hire, Source of Hire, Conversion Rate, Interview-to-Offer Ratio, Offer Acceptance Rate та Quality of Hire. Однак жоден із цих показників не повинен аналізуватися ізольовано. Надмірне скорочення Time to Hire може негативно позначитися на якості оцінювання, а мінімізація Cost per Hire – сприяти використанню дешевших, але менш результативних каналів пошуку. Відповідно, ефективність рекрутингу визначається збалансованістю швидкості, витрат, конверсії та якості найму, а не максимізацією або мінімізацією окремого показника.

Оцінювання результативності рекрутингу доцільно продовжувати після фактичного працевлаштування кандидата, пов'язуючи якість найму з результатами адаптації та подальшим утриманням персоналу. Дані про адаптацію, продуктивність, ранню плинність та утримання мають повертатися до системи рекрутингу й використовуватися для перевірки правильності попередніх кадрових рішень. Якщо певні канали забезпечують працівників із вищою результативністю та рівнем утримання, їх доцільно активніше використовувати в майбутньому; якщо окремі критерії відбору не пов'язані з подальшою ефективністю працівників, вони потребують перегляду. Таким чином, рекрутинг набуває циклічного характеру, коли результати попереднього найму стають інформаційною основою для вдосконалення майбутнього.

Цифровізація закономірно змінює професійну роль рекрутера. Автоматизація зменшує частку часу, необхідного для сортування заявок, стандартного листування, планування зустрічей та формування базової звітності, натомість підвищує значення аналітичних, комунікативних і консультаційних компетентностей [2].

Сучасний рекрутер має розуміти бізнес-потреби підприємства, працювати з HR-даними, оцінювати ефективність каналів залучення, аналізувати рекрутингову воронку, управляти досвідом кандидата та професійно взаємодіяти з керівниками щодо кадрових рішень. Отже, цифровізація не зменшує значення рекрутера, а трансформує його роль від виконавця переважно операційних функцій до аналітичного та комунікаційного партнера бізнесу.

Отже, трансформація рекрутингу під впливом цифровізації має системний характер і охоплює прогнозування кадрової потреби, удосконалення пошуку та відбору кандидатів, автоматизацію процесів, HR-аналітику й управління досвідом кандидата, що забезпечує перехід від реактивного закриття вакансій до проактивного управління кадровою потребою, адресного залучення кандидатів та прийняття рішень на основі поєднання професійної експертизи рекрутера з даними. Така модель сприяє підвищенню якості найму, зниженню ризиків помилкових кадрових рішень і ранньої плинності та зміцненню кадрової стійкості підприємства як складової його сталого розвитку.

Інформаційні джерела:

1. Скібська, К., & Панасюк, О. (2023). Рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 316*(2), 7-12. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-1

2. Дем’яненко Т. І., Обидєннова Т. С., Шелест О. Л. Інноваційно-інвестиційні підходи до розвитку комунікацій, рекрутингу та підвищення ефективності управління підприємствами в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ.* 2025. №9. С. 524–532. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-524-532

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Олініченко К.С., канд. екон. наук, доц.
Бубенець І.Г., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет
Заіка О.В., ст. викладач
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

Сучасний розвиток підприємницької діяльності відбувається в умовах цифровізації бізнес-процесів, зростання ролі інформації та необхідності вдосконалення взаємодії підприємств із клієнтами. У таких умовах особливого значення набуває використання цифрових інструментів управління маркетинговою діяльністю, зокрема CRM-систем, які орієнтовані на систематизацію інформації про клієнтів, удосконалення комунікації та автоматизацію окремих бізнес-процесів.

CRM розглядається як підхід та інформаційний інструментарій управління взаємовідносинами з клієнтами. Польова Н. М., Григорян Г. В. та Патлаха О. С. визначають CRM-системи як важливий управлінський інструментарій, що дає змогу збирати та аналізувати дані про клієнтів, покращувати комунікацію, оптимізувати внутрішні процеси та реалізовувати клієнтоорієнтовану стратегію [1]. Сучасні дослідження використання CRM в Україні також пов’язують такі системи з автоматизацією бізнес-процесів, веденням клієнтської бази, автоматизацією продажів, аналітикою, інтеграцією каналів комунікації та формуванням звітності [2].

В умовах цифровізації маркетингова діяльність торговельного підприємства дедалі більше орієнтується на побудову довгострокових взаємовідносин із клієнтами та використання інформації для прийняття управлінських рішень. Такий підхід відповідає сучасній концепції маркетингу, у межах якої важливе значення мають створення цінності для споживача, формування тривалих відносин із клієнтами та використання інформації про потреби цільової аудиторії [3].

Для торговельного підприємства, що здійснює продаж товарів через цифрові канали, важливим завданням є забезпечення системності роботи з інформацією про клієнтів та їхні звернення. У цьому контексті CRM-система може виконувати роль єдиного інформаційного середовища для накопичення даних про клієнтів, історію взаємодії, продажі та результати комунікації.

Застосування CRM-систем у системі маркетингового управління торговельним підприємством дає змогу централізувати інформацію про клієнтів, автоматизувати окремі процеси взаємодії з ними, удосконалювати комунікацію та забезпечувати аналітичну підтримку управлінських рішень [1; 2]. Основні функції CRM-систем у системі маркетингового управління торговельним підприємством узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1 – **Основні функції CRM-систем у системі маркетингового управління торговельним підприємством**

Основні функції CRM-системи	Характеристика функції
Збір, централізація та аналіз клієнтських даних	Збереження інформації про клієнтів та історію взаємодії з ними дає змогу систематизувати клієнтську базу, аналізувати взаємодію та використовувати отриману інформацію для подальшої комунікації
Управління процесом продажу	Фіксація етапів взаємодії з клієнтом та систематизація інформації про продажі дають змогу контролювати процес роботи з клієнтами й аналізувати його результативність
Автоматизація комунікацій та окремих бізнес-процесів	CRM-системи забезпечують автоматизацію окремих операцій, пов’язаних із роботою з клієнтами та продажами, що сприяє упорядкуванню внутрішніх процесів і підвищенню продуктивності роботи
Аналітичне забезпечення управлінських рішень	Накопичення та систематизація даних про клієнтів, продажі й комунікації створюють інформаційну основу для аналізу результативності діяльності та прийняття управлінських рішень

Джерело: *складено авторами на основі [1; 2]*

Таким чином, CRM-система може розглядатися не лише як засіб ведення клієнтської бази, а як складова інформаційного забезпечення маркетингового управління. Її використання дає можливість об’єднати інформацію про взаємодію з клієнтами, упорядкувати процес продажу та забезпечити працівників підприємства актуальними даними для прийняття управлінських рішень.

Важливим напрямом удосконалення маркетингової діяльності торговельного підприємства є використання CRM-системи не лише як інструменту зберігання інформації про клієнтів, а як складової комплексної системи управління маркетингом. На основі накопичених даних підприємство може здійснювати сегментацію клієнтської бази за частотою та обсягом покупок, історією взаємодії, потребами й іншими характеристиками. Це створює передумови для більш цілеспрямованого формування маркетингових пропозицій та вибору відповідних каналів комунікації. Крім того, систематизація інформації про клієнтів дає змогу виявляти найбільш результативні джерела залучення покупців, контролювати етапи їхнього

переходу від першого звернення до здійснення покупки та оцінювати результати проведених маркетингових заходів. Таким чином, CRM-система забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень і сприяє переходу від розрізненого використання цифрових інструментів до більш системного управління маркетинговою діяльністю підприємства [1; 2].

Централізація даних у CRM-системі також створює можливість здійснювати наскрізний аналіз маркетингової діяльності – від джерела звернення клієнта до результату взаємодії та здійснення продажу. На основі накопичених даних підприємство може оцінювати результативність окремих каналів залучення, контролювати етапи процесу продажу та аналізувати динаміку взаємодії з клієнтами [2].

Для оцінювання результативності маркетингової діяльності доцільним є використання системи ключових показників ефективності (KPI), серед яких можуть застосовуватися вартість залучення клієнта (CAC), довгострокова цінність клієнта (LTV) та рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI). Використання таких показників у поєднанні з даними CRM-системи дає змогу пов’язувати інформацію про клієнтів і продажі з результатами маркетингової діяльності та використовувати її для прийняття управлінських рішень.

Особливого значення CRM-система набуває для підприємств, які працюють із клієнтами, що здійснюють повторні покупки або потребують тривалого супроводу. Накопичення історії взаємодії дозволяє зберігати інформацію про попередні замовлення та комунікації, що створює інформаційну основу для подальшого персоналізованого обслуговування клієнтів.

Отже, удосконалення управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства в умовах цифровізації доцільно пов’язувати із впровадженням CRM-систем як інструменту централізації клієнтських даних, автоматизації окремих бізнес-процесів, удосконалення комунікації та аналітичного забезпечення управлінських рішень. Для торговельних підприємств використання CRM може стати основою для систематизації інформації про клієнтів і замовлення, аналізу взаємодії з ними та подальшого вдосконалення маркетингової діяльності з урахуванням цифрових каналів продажу.

Інформаційні джерела:

1. Польова Н. М., Григорян Г. В., Патлаха О. С. CRM системи, як важливий інструмент управління та взаємодії з клієнтами. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2023. Т. 1. С. 356–358. DOI: 10.6084/m9.figshare.22886720

2. Михайленко Д. Г., Ковіна Т. О., Князєва П. І. CRM-системи як інструмент підвищення ефективності підприємницької діяльності в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2026. № 86. С. 70–76. DOI: 10.32782/2522-1205-2026-86-08.

3. Армстронг Г., Котлер Ф. *Маркетинг: загальний курс*. 18-те вид. Київ : Основа, 2021. 784 с.

СТАЛІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЗБУТ В ПРОДОВОЛЬЧИХ СИСТЕМАХ

Олініченко К.С., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Розвиток сучасних продовольчих систем передбачає узгодження процесів виробництва, розподілу та споживання харчових продуктів з економічними, соціальними й екологічними цілями. Важливе місце в цьому процесі належить комунікаціям і збуту, які тісно пов'язані між собою. Комунікації забезпечують споживача необхідною інформацією про продукцію та допомагають зробити усвідомлений вибір, тоді як ефективно організований збут створює можливості для фактичного отримання цієї продукції у потрібному місці та в потрібний час. Для українських підприємств особливого значення набувають стабільність постачання, збереження довіри споживачів і підтримання життєздатності партнерів. Саме тому принципи сталості мають враховуватися не лише у виробництві, а й у змісті комунікацій, організації каналів збуту та оцінюванні результатів діяльності підприємства.

На сучасному етапі сталою можна вважати таку продовольчу систему, яка здатна забезпечувати продовольчу безпеку та задовольняти потреби споживачів, не створюючи при цьому загроз для її подальшого економічного, соціального й екологічного розвитку. У межах нашого дослідження сталі комунікації пропонуємо розглядати як відповідальну інформаційну взаємодію підприємства зі споживачами та іншими учасниками продовольчої системи, яка ґрунтується на достовірних і перевірених даних та допомагає приймати обґрунтовані рішення. Такі комунікації повинні надавати зрозумілу інформацію про походження і склад продукції, умови її зберігання, особливості пакування, а також про результати діяльності підприємства, якщо вони можуть бути підтверджені відповідними даними. У наукових дослідженнях серед основних принципів представлення інформації про сталість продукції виділяють її надійність, релевантність, зрозумілість, прозорість і доступність. Для продовольчих підприємств дотримання цих принципів передбачає відмову від загальних і нечітких заяв на користь конкретної інформації, зміст якої можна перевірити та однозначно зрозуміти.

Для реалізації сталих комунікацій підприємства можуть використовувати різні інструменти, основні з яких нами систематизовано та представлено на рис. 1. Одним із таких інструментів є QR-код, однак його варто розглядати насамперед як доповнення до основної інформації про продукт, а не як її повну заміну. За його допомогою споживач може отримати більш детальні відомості про походження продукції, її склад, особливості виробництва, зберігання чи використання. При цьому інформація за посиланням має бути доступною, зрозумілою та регулярно оновлюватися. Загалом комунікація повинна враховувати інформаційні потреби різних груп споживачів і не просто повідомляти характеристики товару, а реально допомагати людині обрати продукт, правильно його зберігати та використовувати. Важливу роль у цьому

процесі відіграє зворотний зв'язок, оскільки саме реакція споживачів дозволяє визначити, яка інформація залишається незрозумілою або недостатньою, та своєчасно скоригувати зміст повідомлень.



Рис. 1. Інформаційні канали та зворотній зв'язок

Не менш важливою складовою сталої продовольчої системи є збут, оскільки саме через нього продукція стає фактично доступною для кінцевого споживача. Сталість збутової діяльності починається ще на етапі планування попиту та формування асортименту. Узгодження обсягів закупівель, виробництва і замовлень із реальним попитом дозволяє підприємству уникати як надлишкових запасів, що можуть призводити до списання продукції, так і дефіциту товарів. Особливо це важливо для харчової продукції з обмеженими строками зберігання, де помилки у плануванні безпосередньо впливають на економічні результати підприємства та обсяги продовольчих втрат.

Водночас вибір каналів збуту повинен відповідати особливостям конкретної продукції та потребам її покупців. Для одних товарних категорій ефективним може бути прямий продаж споживачеві, для інших необхідною залишається участь оптових підприємств, торговельних мереж, спеціалізованих магазинів або цифрових платформ. Тому сталість збуту не варто пов'язувати лише зі скороченням кількості посередників. Значно важливішим є те, наскільки обраний канал забезпечує збереження якості та безпечності продукції, її доступність для споживача, раціональне використання ресурсів і скорочення можливих втрат. Отже, узгодження каналів збуту з

характеристиками продовольчої продукції, реальним попитом і потребами покупців є одним із важливих напрямів формування сталої продовольчої системи.

Окремої уваги потребує використання різних інструментів стимулювання збуту. Їх доцільно застосовувати таким чином, щоб економічні цілі підприємства не суперечили принципам сталого споживання. Наприклад, зниження ціни на якісну та безпечну продукцію, строк реалізації якої наближається до завершення, може бути дієвим способом скорочення обсягів списання та харчових відходів. При цьому покупець повинен отримувати повну й зрозумілу інформацію про товар, а умови його зберігання мають залишатися належними. Водночас акції, які стимулюють споживачів купувати значно більше продукції, ніж їм фактично потрібно, можуть мати протилежний результат: замість скорочення відходів у торгівлі вони лише переміщуються до домогосподарств. Саме тому ефективність промоакцій варто оцінювати не тільки за приростом продажів і маржинального доходу, а й з урахуванням їхнього впливу на характер споживання та можливе утворення відходів.

Узгодження комунікаційної та збутової діяльності доцільно здійснювати послідовно. Спочатку підприємству необхідно визначити проблему та перевірити наявні дані, після чого сформулювати конкретні цілі, визначити зміст повідомлень і обрати відповідні канали комунікації та збуту. Наступними етапами можуть бути пілотне впровадження запропонованих рішень та оцінювання отриманих результатів. Принципово важливо, щоб інформація, яку підприємство доносить до споживачів, відповідала його реальним діям. Наприклад, заява про скорочення харчових відходів має підтверджуватися відповідними даними, містити базовий період для порівняння та зрозуміле пояснення того, яким чином було отримано заявлений результат. Аналогічно твердження про підвищення доступності продукції повинно враховувати не лише її присутність у продажу, а й рівень цін та реальну можливість споживача придбати або отримати товар.

Таким чином, сталі комунікації та збут у сфері продовольчих систем доцільно розглядати не як окремі напрями діяльності, а як взаємопов’язаний механізм відповідальної взаємодії підприємства зі споживачами, постачальниками та іншими партнерами. Його основою є достовірність і доказовість інформації, відповідність заявлених обіцянок реальним умовам виробництва та реалізації продукції, раціональне планування збутових процесів і систематичне оцінювання отриманих результатів. Поєднання цих складових сприяє зміцненню довіри споживачів і партнерів, підтриманню економічної життєздатності підприємства та більш раціональному використанню ресурсів. Водночас практична результативність такого підходу має оцінюватися на основі фактичних даних конкретних підприємств з урахуванням особливостей окремих товарних категорій, способів доставки та каналів збуту.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ Е – КОМЕРЦІЇ

Панченко О.М., канд. екон. наук, доц.
Миронюк С.А., здоб. ВО
Національний університет «Запорізька політехніка»

Ефективність будь-якого проєкту визначають за допомогою системи показників, які характеризують співвідношення вигід від проєкту з проєктними витратами. Традиційно, основу оцінки ефективності проєкту складають фінансові показники, що характеризують окупність інвестицій, наприклад, Чистий приведений дохід (NPV), Внутрішня норма прибутку (IRR), Індекс прибутковості (PI) тощо. Класичний підхід фокусується на внутрішніх параметрах проєкту (дотриманні бюджету, термінів, специфікацій тощо). Також більшість сучасних проєктів включають показники, які характеризують соціальні та екологічні ефекти.

Проекти е-комерції мають принципові відмінності від класичних проєктів. Традиційні підходи оцінки ефективності не підходять для багатьох аспектів діяльності в сфері е-комерції, тому проекти з е-комерції потребують створення системи управління ефективністю (PMS) з урахуванням всіх свої особливостей [1].

На сьогодні серед дослідників не існує одностайності у визначенні показників ефективності е-комерції. Дослідники Мігель Салазар-Ковалефф та Девід Маурісіо виявили «70 підходів до розуміння ефективності (у трьох вимірах: фінансовому, клієнтсько-ринковому та процесному), 51 показник для її оцінювання, а також 74 фактори, що на неї впливають» [2]. Водночас вказані автори окреслили, що в системах оцінювання ефективності е-комерції бракує метрик, які характеризують технологічні інновації, соціальну відповідальність та спільне створення цінності в е-комерції.

Головна відмінність оцінки ефективності в е-комерції від класичного підходу полягає в тому, що вона базується на динамічних метриках поведінки користувачів, вартості залучення клієнтів та швидкості адаптації до ринку. Маркетингові та операційні метрики допомагають визначити життєздатність, прибутковість і окупність інтернет-магазину чи цифрової платформи. А вже спираючись на них визначаються фінансові показники.

Враховуючи це, корисними можуть виявитися багатокритеріальні підходи до визначення ефективності в Е комерції. Наприклад, «Агрегований індекс ефективності» [3] дозволяє обрати кращій варіант серед альтернативних проєктів е-комерції. А за допомогою «Інтегрального показника ефективності інтернет-магазину (RO-score)» [4] можна забезпечувати ефективний моніторинг.

Особливості оцінки ефективності в е-комерції також зумовлені природою їх витрат. В проектах е-комерції значну частину витрат складають операційні витрати на цифровий маркетинг та підтримку цифрової інфраструктури. Це вимагає щоденного контролю за ефективністю витрат.

Велике значення в оцінці ефективності в проєктах з е-комерції має поведінкова аналітика. Завдяки самої технології е-торгівлі можливо отримувати миттєвий, у режимі реального часу, зворотній зв'язок з відвідувачами (фідбек) за всіма потрібними розрізами: обсяги трафіку відвідувань, конверсія, покинуті кошики, динаміка та структура покупок тощо. Також важливими операційними метриками є надійність захисту онлайн-платежів, корисність використання даних із соціальних мереж тощо.

Ретельне опрацювання в проекті е-комерції операційних та поведінкових метрик відвідувачів надає можливість досить точно прогнозувати та планувати фінансові показники. Наприклад, за різними дослідженнями, середній коефіцієнт конверсії для е-комерції як у всьому світі, так й в Україні коливається від 1% до 3%. Існують дослідження, в яких, наприклад, статистично підтверджують прив'язку показника «залишений кошик» в інтернет-магазині до типу мобільного пристрою, виду онлайн-каналу, за днями тижня, за галуззю тощо.

Це одним важливим фактором є критерій завершеності проєкту. Традиційні капітальні проєкти (наприклад, з будівництва) мають чіткий очікуваний термін завершення. Проєкт в е-комерції − це процес постійного оновлення заради оптимізації конверсії та удосконалення клієнтського досвіду (UX/UI).

Отже, потрібні подальші наукові розвідки для створення системи показників ефективності е-комерції, яка б всебічно охоплювала всі аспекти діяльності та допомагала в управлінні інтернет-торгівлею.

Інформаційні джерела:

1. Choong K.K., Bacon L. metric and indicator performance measurement system for e-commerce organizations: A consensus analysis of their usefulness. *Electronic Commerce Research and Applications*. 2024. vol. 67. p.101420 URL: https://doi.org/10.1016/j.elerap.2024.101420

2. Miguel Salazar-Kovaleff M., Mauricio D. Ten Years of SME E-Commerce Performance Factors and Metrics. 2011-2021. *Journal of Electronic Commerce in Organizations.* 2024. vol. 22 (1) URL: https://www.igi-global.com/gateway/article/full-text-pdf/340940&riu=true

3. Новачук Р.О., Антонюк Д.С. Оцінка ефективності систем електронної комерції на основі багаторитеріального аналізу прийняття рішений. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 2 (89). С. 183-187 URL: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.26

4. Панченко О. Дослідження фінансового стану підприємства: методологія, методи, інновації. *Ефективна економіка.* 2026. № 4 URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.91

СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОДУКТУ З ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ

Пенкіна К.К., здоб. ВО
Науковий керівник – **Жегус О.В.,** д-р екон. наук, проф.
Державний біотехнологічний університет

Розвиток цифрових технологій, гібридних форм навчання, персоналізація освітніх послуг, авторських методологій і зміна ролі слухачів, як активного учасника створення навчального результату, зумовили трансформацію продуктів з вивчення іноземної мови. У відповідь на сучасні трансформації для забезпечення конкурентоспроможності їм важливо ініціювати та впроваджувати зміни щодо удосконалення, поліпшення продукту, процесів, технології, сервісу, комунікацій, бренду, що дозволить підвищити споживчу цінність своєї пропозиції, покращувати взаємодію зі споживачами, тим самим сприяти задоволенню нових потреб і зростаючих запитів споживачів [1]. Відповідно, рекомендується в мовних студіях постійно розвивати продуктову лінійку і забезпечувати можливості адаптації форматів, інтенсивності, контенту та наповнення навчання відповідно до потреб клієнта, зберігаючи послідовність програми, встановлені цілі навчанні й визначені критерії якості. Це актуалізує перехід до проєктування продуктів як освітніх траєкторій, які поєднують поточні потреби слухачів з їх подальшими цілями.

Для забезпечення конкурентоспроможності і перспектив розвитку мовним студія необхідно узгоджувати маркетингову товарну політику зі змінами запитів, вимог, очікувань споживачів з можливостями сучасних освітніх та цифрових технологій. Впровадження нових інструментів потребує обґрунтування їхнього внеску в навчальний результат, доступність послуги та сприйняту цінність продукту. Тому визначення сучасних трендів його трансформації є основою для формування конкурентоспроможного продуктового портфеля та розвитку тривалих відносин зі слухачами. мовних студій.

Інформаційним підґрунтям розробки і прийняття маркетингових рішень щодо удосконалення продуктів з вивчення іноземної мови є виявлення слабких місць і маркетингових проблем, пошук шляхів їх усунення [2]. А також пошук та/або створення нових можливостей і перспектив для забезпечення актуальності продуктів, відповідності їх трендам, що дозволить утримувати та навіть збільшувати прожажі в складні часи і забезпечувати подальший розвиток цього бізнесу []. Саме для цього визначаються інноваційні підходи в навчанні іноземним мовам.

Сучасні тренди навчання іноземним мовам передбачають персоналізацію, поєднання форматів і розвиток гібридних форм, використання штучного інтелекту та посиленням практичної спрямованості навчання. Їх застосування дозволяє покращувати структуру, наповнення та зміст освітнього продукту, а

також способи взаємодії зі слухачами і можливості досягнення навчального результату.

Зокрема, персоналізація та побудова освітніх траєкторій здійснюються з урахуванням початкового рівня, мотивації, цілей і труднощів учня. Для мовної студії цей підхід доцільно реалізовувати через діагностики, вибір та/або розробка персоніфікованої програми, підсилення групових занять індивідуальними та регулярне коригування навчального плану з пришвидшенням або уповільненням темпу навчання.

Все більшого поширення набуває гібридне навчання, яке поєднує заняття з викладачем, цифрові матеріали та самостійну практику. Інноваційність полягає в узгодженні функцій цих компонентів, зокрема, безпосередня взаємодія забезпечує пояснення матеріалу й підтримку в його опануванні, а цифрове середовище розширює можливості засвоєнні, повторення і тренування між заняттями.

Штучний інтелект розширює можливості для моделювання діалогів, рольових ситуацій, підготовки матеріалів і надання зворотного зв'язку. Зокрема, розмовні боти й технології розпізнавання мовлення можуть доповнювати практику говоріння. Водночас освітня цінність цих інструментів залежить від педагогічно обґрунтованого використання, тобто викладач має визначати завдання, перевіряти якість матеріалів і допомагати слухачу побачити і осмислити помилки.

Діяльнісний і проєктний підходи спрямовують навчання на виконання змістовних завдань іноземною мовою, наприклад з різних сфер діяльності. Слухачі можуть імітувати подорожі, створювати презентації, обговорювати певні теми чи проблему або спільно готувати проєкт. Мова при цьому стає засобом досягнення конкретної мети.

Спільне навчання та розширення участі учнів передбачають роботу в парах і командах, обмін досвідом та залучення слухачів до вибору тем і завдань. Викладач організовує взаємодію, підтримує самостійність і створює умови для практики. Для мовної студії цей підхід можна реалізувати через розмовні клуби, тематичні майстерні та спільні творчі завдання.

У контексті запропонованої моделі освітнього продукту ці напрями доцільно інтегрувати навколо індивідуальної траєкторії учня. Стандартне ядро визначає зміст програми й критерії прогресу; гібридна реалізація розширює способи навчання; гнучке наповнення забезпечує необхідну персоналізацію. Критерієм добору інновацій має бути їхній внесок у навчальний результат, доступність послуги та цінність, яку отримує учень.

У контексті товарної поілитики важливо забезпечувати постійний інноваційний процес і шукати нові можливості для удосконалення, оновлення освітнього продукту з метою підвищення його споживчої цінності і, як наслідок – користі для споживачів. Користь зазвичай зумовлена додатковою цінністю, яку таке оновлення забезпечує для клієнтів [3]. Крім того, щоб вважатися інновацією, оновлення має бути новим не лише для розробника, а й у ширшому контексті, а також містити елемент, який можна відтворити в нових ситуаціях, тобто мати певні риси, що піддаються ідентифікації та узагальненню.

Інноваційний підхід до формування освітнього продукту впливає на особливості маркетингу та формування товарної політики в сфері неформальної освіти з надання послуг вивчення іноземних мов, забезпечуючи можливості оновлення і наповнення продуктового портфелю, управління ним для забезпечення зростання продаж і прибутку.

В умовах загострення конкурентної боротьби студіям іноземних мов необхідно бути проактивними [1], намагатися бути ініціатором і лідером в інноваціях та змінах в освітніх продуктах, методологіях, комунікаціях, додавати креативності для більшої зацікавленості і задоволеності слухачів, першими шукати нові можливості, зокрема, вискористання ШІ, цифрових технологій і досягати прориву на їх основі та формувати нові тренди.

Інформаційні джерела:

1. Жегус О.В Маркетингове управління в забезпеченні резильєнтності бізнесу в умовах BANI-світу. Бізнес Інформ. 2024. №4. С. 348–359. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-348-359

2. Жегус О. В., Ілляшенко О. В. Маркетингова аналітика в забезпеченні відновлення та розвитку суб'єктів бізнесу в Україні. Бізнес Інформ. 2023. №7. С. 212–219. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-212-219

3. Eloranta, L. Innovation in a Non-Formal Adult Education Organisation–multi-case study in four adult education centres. 2013. URL. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/90788/isbn9789522654175.pdf?sequence=2

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНИМ ВИРОБНИЦТВОМ ЗЕРНА

Петров В.М., канд. екон. наук, доц.
Сіманова І.П., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

У міжнародній практиці рівень продовольчої безпеки та потенціал будь-якої країни значною мірою визначаються її спроможністю забезпечувати населення необхідною кількістю зернових ресурсів. Найбільше значення в цьому контексті мають такі культури, як пшениця, рис, кукурудза та ячмінь, які формують основу продовольчого забезпечення значної частини населення світу. Саме тому зерно має не лише вагоме економічне, а й стратегічне соціальне значення. Стан і динаміка світового зернового ринку безпосередньо впливають на продовольче забезпечення населення, стабільність аграрних систем та загальний рівень соціально-економічного розвитку держав [1, 2].

Підвищення результативності управління виробництвом зерна передбачає комплексне вдосконалення як продуктивних сил, так і системи виробничих відносин. Інноваційний розвиток зернового виробництва є багатофакторним процесом, що охоплює широкий спектр взаємопов'язаних напрямів. За характером впливу їх доцільно об'єднати у дві основні групи – науково-технічні та соціально-економічні.

Науково-технічні напрями управління ефективним виробництвом зерна охоплюють комплекс взаємопов'язаних та взаємоузгоджених техніко-технологічних, організаційно-економічних, екологічних і соціальних складових, які можна диференціювати так: науково обґрунтована організація земельної території сільськогосподарських підприємств; раціональна структура посівних площ та ефективна система сівозмін; система насінництва та запровадження високопродуктивних сортів і гібридів зернових культур; система механічного обробітку ґрунту; система удобрення; система захисту зернових культур від шкідливих організмів – бур'янів, шкідників та збудників хвороб; система меліоративних та культурно-технічних заходів; система заходів захисту ґрунтів від ерозії; економічний аналіз різних альтернативних технологічних рішень при вирощуванні зернових культур.

Сучасні інноваційні технологічні схеми вирощування зернових культур передбачають перманентну розробку і впровадження комплексу взаємопов'язаних управлінських, організаційних, агротехнічних та економічних заходів, спрямованих на забезпечення стабільної високої продуктивності рослин та раціональне використання виробничих ресурсів. Їх основними складовими є: визначення та обґрунтування оптимальних агротехнічних параметрів вирощування зернових культур з урахуванням новітніх наукових рекомендацій, накопиченого багаторічного виробничого досвіду, ґрунтово-кліматичних умов та біологічних особливостей сортів і гібридів; формування технологічно та економічно обґрунтованих схем вирощування, в яких визначають послідовність, терміни та способи виконання основних агротехнічних операцій; визначення обсягу прямих виробничих витрат, необхідних для реалізації запланованої технології, з урахуванням потреби в матеріальних, трудових, енергетичних та інших ресурсах; розроблення операційних організаційно-технологічних карт, що забезпечують узгоджене виконання виробничих процесів, раціональне використання технічних і трудових ресурсів та дотримання основних принципів наукової організації праці. Водночас технологію вирощування окремої зернової культури не слід розглядати як незмінну систему заходів, яку можна без коригування відтворювати щороку. Аграрне виробництво постійно розвивається, тому технологічні процеси мають відповідно адаптуватися до змін у технічному забезпеченні та ресурсних можливостях сільських товаровиробників.

Виробництво зерна характеризується чіткою вираженою сезонністю, що зумовлює нерівномірне використання трудових і матеріальних ресурсів протягом року. У зв'язку з цим важливого значення набуває детальне планування та облік трудових і матеріальних витрат. Їх доцільно визначати послідовно: спочатку за окремими технологічними операціями, далі – за кожною культурою та в масштабах зернової галузі сільськогосподарського підприємства загалом. Основним інструментом такого планування є технологічна карта, в якій систематизуються всі операції, терміни та способи їх виконання, потреба у ресурсах та відповідні витрати праці

Техніко-технологічне оновлення виробничих систем саме по собі не забезпечує стійкого зростання ефективності господарської діяльності. Не менш

важливе значення мають соціально-економічні фактори, пов'язані з удосконаленням організації виробничого процесу, системи управління, планування, обліку і контролю. Особливу роль тут відіграє формування ефективного механізму мотивації персоналу, який забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці, якості виконання виробничих операцій та досягненні кращих кінцевих результатів діяльності.

Перехід зернопродуктового підкомплексу до інноваційної моделі функціонування доцільно розглядати як складову значно ширших перетворень, що відбуваються в аграрному секторі України. Цей процес пов'язаний із реформуванням аграрних відносин, трансформацією форм власності та організаційно-правових форм господарювання, удосконаленням нормативно-правового регулювання та адаптацією сільських товаровиробників до нових економічних реалій. У цьому контексті інтенсифікація зернового виробництва має бути спрямована не лише на збільшення обсягів виробництва продукції, а й на забезпечення економічної доцільності, конкурентоспроможності та ресурсної ефективності.

Інформаційні джерела:

1. Волощук Ю.О., Шедловський О.В. Стратегічні орієнтири розвитку зернового ринку. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2024. Вип. 1 (42). С. 74-81. https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-1.1

2. Шедловський О.В. Сучасний стан та актуальні проблеми зернопродуктового підкомплексу України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. С. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-53

ЦИФРОВА АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0

Полевич А.О., здоб. ступ. PhD
Державний біотехнологічний університет

Цифрова трансформація є одним із ключових драйверів розвитку і стійкості підприємств в умовах гібридних загроз та сучасних викликів. Цифрові технології активно впроваджуються в управлінські, виробничі, та комунікаційні процеси. сприяючи підвищенню продуктивності, автоматизації операцій, прискоренню часу на їх виконання та скорочення витрат. Проте стрімкий розвиток штучного інтелекту в останні 5 років, висока доступність і рівень його впровадження, а також процеси роботизації, автоматизованої аналітики даних та цифрових платформ актуалізував питання технологічної модернізації підприємств з позиції ролі людини в цифровій економіці.

Формування концепції Індустрії 5.0 зумовило зміну підходів до цифрового розвитку. З орієнтації переважно на автоматизацію та інтеграцію цифрових технологій у виробничі системи на засадах Індустрії 4.0, в Індустрії 5.0 фокус

змістився на людиноцентричність, стійкість та збалансованість використання цифрових технологій. І наразі головним завданням підприємств вже стала не тотальна цифровізація процесів, а формування здатності зважено та ефективно адаптуватися до цифрових змін, зберігаючи і розвиваючи при цьому людський капітал, як ключове джерело інноваційності та конкурентних переваг.

З одного боку, цифрова революція, прискорення якої було пов'язано з викликами наслідків пандемії, зумовила нові можливості для багатьох бізнесів не тільки вижити, а й трансформуватися так, що вони вийшли на новий рівень розвитку, а з іншого породила асинхронні зміни з ризиками і загрозами втрати людського капіталу. Тим самим проявився її механізм резильєнтності, за якого використання цифрових технологій в маркетингу забезпечило доступ та аналітику великих даних; дозволило вибудовувати та підтримувати комунікації зі споживачами 24/7, розвивати взаємовідносини з усіма зацікавленими сторонами; проявлятися в інформаційному середовищі; застосовувати штучний інтелект для вирішення маркетингових завдань (Жегус, 2024).

Відповідно, все більше компаній почали активні процеси змін у напрямку цифрової адаптації, враховуючи переконливі докази того, що успішні цифрові трансформації підвищують продуктивність і конкурентні переваги. Але дослідження BCG виявили, що 70% цифрових трансформацій не досягають своїх цілей, часто з глибокими наслідками, навіть в провідних компаніях і у лідерів ринку (Forth et.al., 2020). І причиною цього став людський чинник. Зазначається, що технологія важлива, але саме людський вимір (структура, операційна модель, процеси та культура) через організаційну інерцію, яка спричинена глибоко вкоріненими традиційними моделями поведінки, став великою перешкодою.

Масштабна автоматизація вже призвела до цілої низки негативних наслідків, про що свідчать: втрати професійних навичок працівниками, зниження автономності прийняття рішень, цифрового перевантаження та зростання опору змінам. Причини невдач цифрових трансформацій переважно мають управлінську природу, а не технологічний характер. У роботі Behnam Tabrizi та співавторів (2019) доведено, що цифрова трансформація є насамперед проблемою організаційних змін, а не технологій. Автори підкреслюють, що компанії часто інвестують значні кошти в цифрові рішення, однак не змінюють культуру, систему управління та поведінку працівників, що призводить до низької результативності цифрових ініціатив. Це свідчить про необхідність зміни моделі управління цифровізацією, зокрема переходу від технологічно орієнтованої цифровізації до управління цифровою адаптацією підприємства, яка передбачає гармонізацію розвитку технологій і людського капіталу.

Цифрова адаптація безумовно має бути безперервною, оскільки цифрові технології постійно розвиваються і сприяють активізації інноваційної діяльності, ініціації та впровадженню змін в продукти, сервіс, адаптуючи їх під нові потреби споживачів, запити суспільства та додаючи споживчої цінності (Жегус, 2015). Але враховуючи, що в умовах Індустрії 5.0 людина розглядається не як ресурс для обслуговування технологій, а як головний суб'єкт створення цінності, цифрова адаптація підприємства повинна забезпечувати не лише впровадження нових технологій, а й розвиток цифрових

компетенцій, творчого потенціалу, адаптивності та інноваційного мислення працівників. Саме відповідальність за людей, згуртованість команди, збереження людського капіталу разом з узгодженням прийнятих управлінських рішень з інтересами громад, суспільства, країни забезпечують формування поведінкової резильєнтності управління організацією (Savytska et.al, 2024), що дозволяє їй витримувати шоки, долати виклики і зміцнювати стійкість до будь-яких потрясінь.

Інформаційні джерела:

1. Patrick Forth, Tom Reichert, Romain de Laubier, and Saibal ChakrabortyFlipping the Odds of Digital Transformation Success. https://www.bcg.com/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation?utm_source=chatgpt.com
2. Savytska, N., Zhehus, O., Polevych, K., Prydko, O., & Bubenets, I. (2024). Enterprise Resilience Behavioral Management in a Decision Support System. Journal of Information Technology Management, 16(4), 100-121. https://jitm.ut.ac.ir/article_53318_7227.htmlhttps:/jitm.ut.ac.ir/article_99053_4d6c60528aff8d74c952a24bcfe2348a.pdf
3. Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*, *97*(2), 120–131. https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology?utm_source=chatgpt.com
4. Жегус О. В. Маркетингове управління в забезпеченні резильєнтності бізнесу в умовах БАНІ-світу. *Бізнес Інформ.* 2024. №4. С. 348–359. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-348-359
5. Жегус О. В. Маркетингові інновації як необхідна умова розвитку підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2015. Вип. 2. С. 227-238. https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/1126

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ: ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ЦИФРОВИЙ АСПЕКТИ

Порсюрова І.П., канд. екон. наук, доц.
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

Сучасне глобальне економічне середовище характеризується високою динамічністю, невизначеністю та постійними змінами. Функціонування суб’єктів господарювання відбувається в умовах системних викликів – від геополітичних трансформацій та макроекономічної нестабільності до стрімкої еволюції технологічних укладів. За таких обставин традиційні підходи до управління підприємством та статичні бізнес-моделі втрачають свою ефективність.

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, адаптивності та стійкого зростання підприємства повинні переглядати свої стратегічні орієнтири. Головними драйверами модернізації бізнес-моделей є: інвестиційне забезпечення як фундаментальна база для відновлення, розширення та якісного оновлення матеріально-технічних і нематеріальних активів; цифровізація як інструмент перебудови операційних процесів, створення нових каналів взаємодії з клієнтами та оптимізації ресурсокористування.

Ефективна інвестиційна політика створює основу для будь-якої структурної перебудови підприємства. В умовах кризових явищ та глобальних турбулентностей інвестиційне забезпечення діяльності суб'єктів господарювання потребує гнучкого, випереджального стратегічного управління [1]. Головними імперативами розвитку інвестиційного потенціалу виступають:

– диверсифікація джерел фінансування: мінімізація залежності від одного джерела за рахунок комбінування власних ресурсів, залученого капіталу, грантових програм та інструментів державно-приватного партнерства;

– спрямованість на інноваційність: переорієнтація інвестиційних потоків із простого відтворення основних засобів на впровадження наукоємних, енергоефективних та екологічно безпечних технологій;

– ризик-орієнтований підхід: постійний моніторинг зовнішнього середовища та впровадження превентивних заходів щодо нейтралізації потенційних загроз для інвестиційної стійкості.

Безперервний процес стратегічного планування та оптимізації інвестиційних ресурсів дозволяє бізнесу формувати необхідний запас міцності для майбутнього технологічного розвитку. Процеси цифровізації вже вийшли за межі окремих підприємств і стали масштабним фактором формування регіональних економічних систем у контексті техноглобалізму [2]. Впровадження цифрових технологій змінює сам ландшафт ринкової конкуренції, створюючи нові мережеві зв'язки та екосистеми. Для окремого підприємства цифрова трансформація означає:

– перехід до дата-центричного управління – прийняття управлінських рішень на основі аналізу великих масивів даних у режимі реального часу, що підвищує точність прогнозування та знижує операційні ризики;

– інтеграцію в регіональні цифрові платформи – взаємодія з контрагентами, органами влади та споживачами через спільні цифрові інфраструктури, що суттєво знижує трансакційні витрати;

– трансформацію клієнтського досвіду – використання сучасних маркетингових інструментів, штучного інтелекту та CRM-систем для персоналізації пропозицій, покращення сервісу та побудови довгострокової лояльності.

Таким чином, цифровізація виступає не просто технологічним оновленням, а фундаментальною основою для побудови гнучких та високоадаптивних бізнес-моделей. Специфіка трансформаційного бізнес-середовища вимагає від підприємств впровадження спеціалізованих інноваційних стратегій, орієнтованих на тривалу життєздатність [3].

Синтез інвестиційного та цифрового факторів дає змогу реалізувати такі інноваційні моделі:

– екосистемна модель – створення партнерських мереж, де обмін знаннями, ресурсами та технологіями відбувається на принципах синергії;

– впровадження концепцій сировинної та енергетичної ефективності – застосування «зелених» інновацій, що відповідають сучасним Європейським стандартам стійкого розвитку (ESG);

– адаптивний маркетинг та управління репутацією – формування позитивного іміджу підприємства як надійного, технологічного та соціально відповідального партнера, що безпосередньо впливає на його капіталізацію та привабливість для інвесторів.

Стратегічна орієнтація на інновації дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, а й формувати нові ринкові ніші. Сучасні виклики вимагають переходу до активного проєктування бізнес-моделей на основі поєднання інвестиційного та цифрового потенціалів. Інвестиційний імператив забезпечує стійке фінансове підґрунтя для довгострокових інновацій, а цифровий – інтегрує технології в операційні та маркетингові процеси для оптимізації витрат і покращення клієнтського досвіду. Їхня синергія забезпечує високу конкурентоспроможність та стійкість бізнесу в умовах глобальних трансформацій.

Інформаційні джерела:

1. Pohrebniak A., Chobitok V., Mushnykova S., Semenchuk T., Porsiurova I. Strategic management of the investment support of the activity of enterprises in the conditions of the global challenges. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2023. Vol. 45. Issue 3. Pp. 258–266. DOI: 10.15544/mts.2023.26

2. Arefiev S., Khudolei V., Ivantsov S., Porsiurova I., Petrenko O. The role of digitalization in development of regional economic systems in the technoglobalism context. *Pacific Business Review (International)*. 2025. Vol. 18. Issue 2. Pp. 120–131.

3. Buletsa N., Erfan V., Sabadash I., Porsiurova I., Rykovanova I. Innovative strategies for the development of agricultural enterprises in a transforming business environment. *Pacific Business Review (International)*. 2026. Vol. 18. Issue 9. Pp. 35–49.

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ТА AI-ТЕХНОЛОГІЇ У КОНСАЛТИНГУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Прокопчук І.І., канд. політ. наук, доц.
Державний торговельно-економічний університет

Перехід до моделей сталого розвитку змінює не тільки зміст управлінських рішень, а й саму логіку консалтингу. Проблема полягає не у дефіциті даних про сталий розвиток, а в їх перетворенні на перевірені, політично релевантні та придатні для прийняття рішень сценарії, здатні враховувати суперечливі інтереси держави, бізнесу, громад та інших стейкхолдерів. Для консультанта це означає необхідність одночасно працювати з економічними показниками, ESG-даними, нормативними документами, поведінковими сигналами, публічними комунікаціями та прогнозами.

Наукова проблема полягає в тому, як перетворити цю різнорідну інформацію на систему доказів, здатну підтримувати рішення щодо довгострокової стійкості. У цьому контексті автор пропонує розглядати інтеграцію інформаційно-аналітичних та AI-технологій не як чергову цифрову модернізацію консалтингу, а як зміну його функціональної моделі.

Метою тез є обґрунтування концептуальної моделі AI-assisted консалтингу сталого розвитку, у якій штучний інтелект не заміщує експерта, а змінює співвідношення між збиранням даних, аналітикою, прогнозуванням і професійним судженням. Такий підхід дає змогу перейти від питання «де застосувати AI?» до більш змістовного питання «яку нову аналітичну функцію він створює для консалтингу?».

Першою авторською тезою є положення про перехід від інформаційного до прогностично-сценарного консалтингу. Традиційна інформаційно-аналітична модель переважно відповідає на питання про те, що відбулося і який стан системи є актуальним. AI дає змогу розширити цей горизонт: алгоритмічний аналіз великих масивів даних може виявляти приховані взаємозалежності, моделювати альтернативні траєкторії та визначати ранні сигнали ризиків. Дослідження на матеріалах 67 країн демонструє, що машинне навчання та оброблення природної мови можуть використовуватися для виявлення взаємозв'язків між національними планами реалізації Цілей сталого розвитку та кліматичними зобов'язаннями [1]. Для консалтингу це принципово важливо: цінність аналітичного продукту визначається вже не кількістю опрацьованої інформації, а здатністю показати, як зміна одного параметра може трансформувати майбутню траєкторію розвитку.

Другою авторською тезою є трактування консультанта як «архітектора доказовості», а не оператора AI. Запропонований автором консультативний цикл доцільно будувати як послідовний процес із семи взаємопов'язаних етапів.

Все починається з верифікації вихідних даних, після чого здійснюється інтеграція різнорідних джерел в єдину інформаційну базу. На наступному етапі відбувається AI-ідентифікація прихованих закономірностей, яка безпосередньо переходить у сценарне моделювання можливих траєкторій розвитку. Сформовані варіанти обов'язково проходять експертну верифікацію, на основі якої формується фінальна рекомендація для прийняття управлінських рішень. Завершується цикл безперервним моніторингом наслідків упроваджених змін.

У такій конструкції штучний інтелект відповідає передусім за масштаб і швидкість аналітики, тоді як консультант оцінює релевантність даних, інтерпретацію, контекст і нормативну прийнятність рекомендації.

Такий розподіл є принциповим, оскільки сучасна література демонструє зміщення досліджень від суто технологічного розуміння AI до його розгляду як соціотехнічної та інституційної спроможності [2].

Третьою тезою є необхідність розрізняти «AI для сталого розвитку» і «сталий AI». Перша перспектива оцінює, наскільки AI допомагає досягати SDGs; друга розглядає чи відповідає сама AI-інфраструктура принципам сталості, справедливості, прозорості та відповідальності. Дослідження підкреслюють, що поряд із потенціалом AI для економічних, соціальних та екологічних цілей існують ризики упередженості, непрозорості, приватності, безпеки та ресурсомісткості [3]. Тому консультативне рішення не може вважатися сталим лише тому, що воно отримане за допомогою «розумного» алгоритму. Необхідна подвійна експертиза: оцінювання того, який ефект AI створює для сталості, і того, якою є «ціна» самого алгоритмічного рішення.

Четверта теза стосується зміни критерію якості консалтингу. У традиційній моделі якість рекомендації значною мірою пов'язувалася з повнотою експертного аналізу. В AI-assisted моделі цього недостатньо. До критеріїв мають бути додані простежуваність походження та обробки даних, відтворюваність аналітичного процесу, пояснюваність алгоритмічних висновків, можливість людської перевірки та оцінювання побічних ефектів. Такий підхід узгоджується з розвитком ризик-орієнтованого регулювання AI в Європейському Союзі, де питання надійності, прозорості, людського нагляду та захисту фундаментальних прав є складовими відповідального використання систем штучного інтелекту [4]. Отже, консультативний продукт майбутнього має містити не лише рекомендацію, а й «ланцюг доказовості», який пояснює, на яких даних, припущеннях та моделях вона ґрунтується.

Практичним наслідком запропонованого підходу є формування нового типу консалтингового продукту, наприклад, «сценарного паспорта сталого розвитку». Його доцільно формувати з п'яти взаємопов'язаних блоків: базовий профіль системи; карта ключових взаємозалежностей; прогноз ризиків; альтернативні сценарії; набір індикаторів раннього попередження. На відміну від статичного аналітичного звіту, такий продукт має бути динамічним: надходження нових даних повинно давати змогу переглядати сценарії та відповідно коригувати рекомендації. Саме ця властивість може перетворити консалтинг із разової послуги на безперервний механізм підтримки стратегічних рішень.

Водночас AI не слід розглядати як нейтральний технологічний інструмент. Новітні дослідження показують нерівномірність AI-досліджень за цілями сталого розвитку: технологічно орієнтовані SDG отримують значно більше уваги, тоді як соціально складні цілі, зокрема нерівність, гендерна рівність, мир і справедливість, представлені слабше [5]. Це створює ризик «алгоритмічного перекосу сталості», коли те, що легше виміряти та змоделювати, автоматично отримує більшу вагу в консультативному процесі. Тому завдання консультанта полягає також у коригуванні такої технологічної асиметрії через включення показників соціальної справедливості, інституційної якості та суспільних наслідків рішень.

Отже, інформаційно-аналітичні та AI-технології змінюють консалтинг сталого розвитку не стільки через автоматизацію окремих операцій, скільки через перехід до прогностично-сценарної моделі прийняття рішень. Запропонована автором концепція AI-assisted консалтингу ґрунтується на трьох принципах:

- AI розширює аналітичну спроможність, але не замінює експертне судження;
- рекомендація повинна супроводжуватися відтворюваним ланцюгом доказовості;
- оцінювання сталості має охоплювати як ефект від використання AI, так і екологічні, соціальні та управлінські наслідки самої технології.

Перспективним напрямом подальших досліджень є емпірична перевірка запропонованої моделі на кейсах консалтингу стратегій відновлення та сталого розвитку територій і організацій, зокрема в повоєнній Україні.

Інформаційні джерела:

1. Cho H., Ackom E. Artificial Intelligence (AI)-driven approach to climate action and sustainable development. Nature Communications. 2025. Vol. 16. Art. 1228. DOI: https://doi.org/10.1038/s41467-024-53956-1.

2. Khanna P., Khanra S., Sharma A. Artificial intelligence and sustainable development: mapping the knowledge structure. Journal of Business Strategy. 2026. Vol. 47, Iss. 5. P. 683–713. DOI: https://doi.org/10.1108/JBS-06-2025-0131.

3. AI ethics and sustainability: Accelerating paradigm shifts toward sustainable development. Journal of Strategy & Innovation. 2025. Vol. 36, Iss. 1. Art. 200537. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsinno.2025.200537.

4. European Parliament, Council of the European Union. Regulation (EU) 2024/1689 of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Official Journal of the European Union. 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj.

5. Exploring the role of artificial intelligence in achieving sustainable development goals: A systematic review. Environmental Impact Assessment Review. 2026. Vol. 120. Art. 108430. DOI: https://doi.org/10.1016/j.eiar.2026.108430.

ЦИФРОВА ПОЛІТИКА ПРОСУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ТОРГІВЛІ ЕЛЕКТРОТЕХНІКОЮ

Суворова І.М., канд. екон. наук, доц.
Національний технічний університет
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

Повномасштабна війна, перебудова логістики, валютні коливання та зниження купівельної спроможності частини населення змінили пріоритети комплексу просування: менше іміджевої офлайн-реклами, більше швидких цифрових каналів, акценту на наявності, довірі та сервісі. Ринок електронної комерції зростає помірно, а частка онлайну в ритейлі залишається суттєво нижчою за показники сусідніх країн. Для спеціалізованого продавця це означає не «автоматичний підйом води», а конкуренцію за нішу з маркетплейсами та іншими інтернет-магазинами електротехніки. Стійкість тут полягає не в максимізації охоплення, а в здатності утримувати клієнта в кількох контурах одночасно - цифровому, шоурумному та оптовому - без втрати заявки між підрозділами.

Актуальність теми зумовлена збігом трьох процесів: цифровізації торгівлі, трансформації попиту на електротехнічну продукцію та потреби спеціалізованих підприємств у стійкому, а не лише екстенсивному розвитку. Спеціалізована торгівля електротехнікою працює на перетині B2C-ремонту, професійного монтажу та проєктного сегмента. Товар є експертним: рішення

про купівлю залежить не тільки від ціни, а від наявності, консультації, сумісності серій і можливості побачити виріб. Водночас шлях до товару дедалі частіше починається в цифровому середовищі - у пошуку, на сайті виробника чи дистриб'ютора, у короткому відео чи в месенджері. Відтак політика просування перестає бути набором рекламних активностей і стає інструментом доступу до ринку. Український контекст посилює цю залежність.

Цифрова політика просування виконує функцію стійкого розвитку саме тоді, коли поєднує залучення попиту з вимірюваністю та адаптацією пропозиції. Без панелі результативності бюджет комунікацій неможливо ні обґрунтувати, ні скоротити в періоди нестабільності. Без розрізнення аудиторій - побутового покупця, електрика, дизайнера - повідомлення залишається універсальним і слабко диференціює підприємство відносно нішевих конкурентів. Без омніканального замикання шляху клієнта сайт генерує трафік, а продаж «губиться» між відділами або не доходить до шоуруму. Отже, цифрові канали самі по собі не забезпечують стійкості; стійкість забезпечує система просування, у якій комунікація, сервіс і повторна закупівлі пов'язані спільними індикаторами.

Для підприємств спеціалізованої електротехнічної торгівлі додатковий вимір стійкості створює преміалізація та професійний сегмент. Статуси офіційного дистриб'ютора, участь у професійних мережах і робота з дизайнерськими серіями є конкурентними активами лише за умови, що вони капіталізовані в комунікаціях, а не залишаються рядком новини. У протилежному разі підприємство інвестує в асортимент і логістику, але не закріплює ці переваги в цифровому сприйнятті бренду. Стійкий розвиток у такій моделі - це зростання виручки і маржі без пропорційного «роздування» комунікаційних витрат, збереження експертності сервісу та формування повторних B2B- і B2C-контактів.

Галузеве середовище визначається помірним зростанням електронної комерції та високою конкуренцією за видимість. У 2025 р. обсяг e-commerce України становив 256 млрд грн (+7 %), частка онлайну в ритейлі — 10 % проти 22 % у Польщі та близько 30 % у США. Найбільші онлайн-витрати припадають на техніку, товари для дому та суміжні категорії ремонту. Для спеціалізованого продавця електроустановки, автоматики, кабелю й освітлення це означає: цифровий канал має потенціал, однак стійке зростання вже не забезпечується загальною динамікою ринку [1, 2].

Специфіка галузі полягає в експертному характері попиту. Рішення про купівлю формують чотири драйвери: відновлення житла, запит на енергетичну стійкість, професійний монтаж і преміалізація інтер'єру. Відповідно аудиторії не є однорідними: покупець ремонту, електрик і дизайнер потребують різного контенту, сервісу та циклу угоди.

Конкурентне поле також багаторівневе: маркетплейси конкурують ціною і логістикою, нішеві інтернет-магазини - тим самим пошуковим запитом, офіційні мережі виробників - довірою до «офіційності». У такій структурі виграш бюджетом охоплення є малоймовірним; джерелом стійкості стають експертиза, наявність, сервіс і здатність провести клієнта між цифровим і офлайн-контуром без втрати заявки.

Таблиця 1 – **Індикатори середовища спеціалізованої торгівлі електротехнікою в цифровому каналі**

Індикатор	Значення	Інтерпретація для політики просування
Обсят e-commerce України, 2025	256 млрд грн	Цифровй канал є обов'зковим середовищем доступу
Приріст ринку e-commerce, 2025	+7 %	Зростання на рівні інфляції, не «вибухове»
Частка e-commerce у ритейлі	10 %	Потенціал є (Польща 22 %, США ≈30 %)
Онлайн-покупок на споживача	17,5	Звичний цифровий сценарій купівлі
Частка замовлень зі смартфона	близько 60 %	Мобільна зручність комунікацій критична
Провідні категорії витрат	техніка, дім, ремонт	Суміжний кошик с електротехнікою
Тип попиту в ніші	експертний, неоднорідний	Три аудиторії: покупець, електрик, дизайнер
Ключ стійкості просування	KPI + омніканал	Не кількість майданчиків, а керованість

Джерело: *складено за [1]*



Рис. 1. Цифрова політика просування як контур стійкого розвитку спеціалізованої торгівлі електротехнікою

Джерело: *розроблено автором*

Ключове обмеження практики полягає в тому, що наявність сайту, соцмереж і каталогу ще не означає керованої політики просування. Без показників вартості ліда, віддачі витрат і конверсії бюджет комунікацій неможливо ні обґрунтувати, ні скоротити. Без розведення повідомлень за аудиторіями спеціалізований продавець слабко відрізняється від універсального майданчика. Без омніканального замикання трафік генерується, а продаж «губиться» між консультацією, складом і повторним замовленням.

Цифрова політика просування у спеціалізованій торгівлі електротехнікою перестає бути звичайним набором рекламних інструментів і перетворюється на цілісну систему забезпечення стійкого розвитку. В умовах помірного зростання e-commerce та суворої конкуренції з маркетплейсами та нішевими гравцями, ключем до стійкості є не роздування бюджетів чи максимальне охоплення, а керована омніканальність, вимірюваність результатів і чітка диференціація комунікації під різні аудиторії - від побутового покупця до електрика чи дизайнера. Ефективна цифрова стратегія забезпечує надійне «безшовне»

замикання клієнтського шляху між онлайн-пошуком, консультацією та офлайн-шоурумом, переводячи разовий трафік у повторні B2B- та B2C-продажі та зберігаючи високу маржинальність бізнесу.

Інформаційні джерела:

1. Антонюк Т. Техніка, товари для дому та авто. Українці витратили на онлайн-покупки 256 млрд грн – дослідження. Forbes Ukraine. 21 січня 2026. URL: https://forbes.ua/news/ukraintsi-vitratili-na-onlayn-pokupki-256-mlrd-grn-prom-21012026-35702 (дата звернення: 25.09.2026).
2. Антонюк Т. 256 млрд грн за рік: скільки інтернет-покупок в Україні та чому Prom фокусується на ChatGPT. Forbes Ukraine. 19 січня 2026. URL: https://forbes.ua/company/shi-zminyue-sposib-viboru-tovariv-noviy-ceo-prom-pro-te-chomu-rinok-e-commerce-v-ukraini-zrostae-nadto-povilno-yak-peremaniti-pokuptsiv-v-onlayn-i-yaka-rol-chatgpt-u-prodazhakh-intervyu-19012026-35593 (дата звернення: 25.09.2026).

ЗАСТОСУВАННЯ BUSINESS MODEL CANVAS ДЛЯ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СТАРТАПІВ

Сукачова С.М., канд. екон. наук, доц.
Тімченко О.Д., доц.
Державний біотехнологічний університет

В сучасних умовах значно зростає роль створення та розвитку стартапів, що пов’язано з їх активною участю в структурних перетвореннях економіки. Стартапи створюють нові продукти, розробляють нові технології, формують нові робочі місця, стимулюють розвиток підприємництва завдяки скороченню циклу «наука-техніка-виробництво-комерціалізація» та у підсумку підвищують конкурентоспроможність економік в цілому [1]. Проте створення та розвиток стартапів, на відміну від традиційного бізнесу, характеризується більш високим рівнем невизначеності, ризику, швидкою зміною ринкової кон’юнктури та технологій. За таких умов виникає необхідність в адаптації існуючих бізнес-моделей до особливостей стартапів.

Business Model Canvas є однією з найбільш доцільних бізнес-моделей під час створення та функціонування стартапів, але вона повинна бути адаптована для більш ефективного використання. При цьому виникає необхідність в коригуванні її класичної структури у відповідності до умов функціонування стартапів на динамічних ринках, які розвиваються під впливом інновацій.

Стартапи на відміну від традиційного бізнесу створюються та функціонують в умовах більшої невизначеності, що є головним чинником у трансформації бізнес-моделей. Найбільший вплив на стартапи здійснює ринкова та технологічна невизначеність, недосконаліть та неоднозначність нормативно-правового регулювання, а також непередбачуваність поведінки споживачів [2].

Чинники невизначеності, притаманні стартапам, ускладнюють практичне застосування традиційної Business Model Canvas. На певні елементи даної моделі здійснюють вплив наступні основні чинники.

1. Ринкова невизначеність. Впливає на сегменти клієнтів (невизначеність цільової аудиторії, відсутність підтвердженого попиту), канали (неефективність обраних каналів комунікації), джерела доходу (непередбачуваність джерел доходів), структуру витрат (невизначеність витрат та їх динаміки).

2. Поведінкова невизначеність. Впливає на ціннісну пропозицію (невизначеність сприйняття цінності продукту), канали (неефективність обраних каналів комунікації), відносини з клієнтами (нестабільність взаємодії з клієнтами).

3. Технологічна невизначеність. Впливає на ключові ресурси (обмеження доступу до необхідних технологій або компетенцій), ключові напрями діяльності (часті зміни в пріоритетних процесах).

4. Інституційна невизначеність. Впливає на ключові партнерські відносини (нестабільність партнерських відносин).

Невизначеність, яка супроводжує стартапи протягом всього життєвого циклу вимагає від бізнес-моделі постійної адаптації та коригування її елементів. Відповідно, застосування Business Model Canvas для створення та розвитку стартапів повинне характеризується не дотриманням її класичної структури, а перетворенням на адаптивну систему, яка включає навчання, експерименти та стратегічну гнучкість. Ефективність використання Business Model Canvas у створенні та функціонуванні стартапів залежить від того, наскільки її можна динамічно коригувати, залежно від мінливих умов невизначеності.

Виходячи з впливу чинників невизначеності компоненти Business Model Canvas повинні постійно переглядатися та коригуватися, перетворюючи модель з системи традиційного планування на динамічний механізм, що може швидко адаптуватися до умов мінливого середовища. Це вимагає внесення в модель певних змін з метою надання їй гнучкості та зворотного зв’язку для застосування в стартап-контексті [13].

За таких умов пропонуються наступні зміни у змісті класичної Business Model Canvas для її пристосування до особливостей та потреб стартапів.

1. Блок «Ціннісна пропозиція». Формується ітеративна та перевірена гіпотеза щодо цінності. Вміст блоку перетворюється на динамічну систему, яка постійно розвивається й удосконалюється завдяки зворотному зв’язку з клієнтами та циклічним процесам проєктування, а не є заздалегідь чітко визначеною пропозицією. Це забезпечує постійну відповідність потребам клієнтів.

2. Блок «Сегменти клієнтів». Формуються попередні й еволюційні сегменти. У блок включаються тимчасові цільові групи, які постійно уточняються та змінюються з появою нових даних, отриманих унаслідок ринкових експериментів, а не містить чітко окреслених цільових груп. Це сприяє гнучкому дослідженню ринку.

3. Блок «Канали». Вибір каналів здійснюється на основі експериментів, а не формування фіксованих шляхів комунікації та доставки. Це дозволяє підвищувати ефективність залучення клієнтів.

4. Блок «Відносини з клієнтами». Розробляються адаптивні моделі взаємодії, які змінюються залежно від поведінки клієнтів, а не використовуються заздалегідь сформульовані стратегії взаємодії. Це поліпшує оперативність реагування на поведінку користувачів.

5. Блок «Джерела доходу». Формуються моделі доходу на основі сценаріїв, що дозволяє розглядати декілька потенційних фінансових траєкторій, а не заздалегідь прогнозовані джерела доходу. Це знижує фінансові ризики в умовах невизначеності.

6. Блок «Ключові ресурси». Визначаються реконфігуровані та масштабовані ресурси, щоб акцентуватися на гнучкості та мати здатність до швидкого перерозподілу, реагуючи на ринкові та технологічні зміни, а не формується стабільна ресурсна база. Це сприяє швидкій адаптації до змін.

7. Блок «Ключові напрями діяльності». Визначаються пріоритетні та гнучкі напрями діяльності, а не стандартні операційні процеси. Це посилює стратегічну спрямованість та оперативність.

8. Блок «Ключові партнерства». Розглядається співпраця, орієнтована на входження в стартап-екосистему, а не формування лише офіційних партнерських зав’язків. Це дозволяє розширити доступ до зовнішніх ресурсів, охопити не тільки офіційні альянси, а й неформальну співпрацю, а також стати учасником екосистеми, що надає доступ до додаткових знань, інформації та зменшення ризиків.

9. Блок «Структура витрат». Розробляються гнучкі сценарії змінних витрат, а не визначаються фіксовані та заплановані витрати. Це гарантує фінансову стійкість.

Ці трансформації перетворюють Business Model Canvas на більш гнучкий і чутливий інструмент, що відображає мінливу природу бізнес-моделей стартапів. Запропонований підхід змінює логіку розроблення бізнес-моделі, об’єднуючи елементи гнучкості, адаптивності, зворотного зв’язку та аналізу сценаріїв у цілісну структуру, що сприяє прийняттю своєчасних, якісних та ефективних управлінських рішень.

Адаптація Business Model Canvas під особливості створення та розвитку стартапів в умовах невизначеності є синтезом концептуальних і структурних перетворень. Ця модель також містить додаткові елементи, такі як оцінювання ризиків, показники валідації, цикли навчання тощо. Адаптивна Business Model Canvas передбачає доповнення механізмами, що підвищують ефективність її застосування у невизначених обставинах функціонування стартапів.

Однією з головних вимог для ефективного використання Business Model Canvas в практичній діяльності стартапів є чітке визнання часової динаміки, за якої кожен елемент бізнес-моделі пріоритезуються та реконфігуруються в залежності від етапів життєвого циклу стартапу та змін умов невизначеності. Адаптивна Business Model Canvas має бути рухливим документом, що

змінюється та розвивається разом із стартапом, враховуючи як внутрішні процеси перетворень, так і зовнішні зміни в оточенні.

Отже, адаптована Business Model Canvas ґрунтується на інтеграції принципів експериментальності, ітеративного навчання та стратегічної гнучкості. Застосування цієї моделі у створенні та функціонуванні стартапів забезпечує оперативне реагування на зміни в умовах невизначеності та сприяє підвищенню їх життєздатності, масштабованості та конкурентоспроможності.

Інформаційні джерела:

1. Шепель, Т. В. (2026). Стартапи як інституційний чинник інноваційної трансформації економіки України: теоретико – методологічні засади, практика впровадження та стратегічні перспективи розвитку. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, (48), 383–394. DOI: https://doi.org/10.66556/2663-0117.48.shepel-t

2. Анопа, А., & Ілляшенко, С. (2025). Особливості ведення інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство, (71). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-85

3. Pepin M., Tremblay M., Audebrand L. K., Chassé S. The responsible business model canvas: designing and assessing a sustainable business modeling tool for students and start-up entrepreneurs. International journal of sustainability in higher education. 2024. Vol. 25, № 3. P. 514–538. DOI: https://doi.org/10.1108/IJSHE-01-2023-0008.

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ МІНІМАЛЬНОЇ ТА МАКСИМАЛЬНОЇ ЦІНИ ПРИ РОЗРОБЦІ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Тимченко І.Є., канд. екон. наук, доц.
Турчінова І.В., викл.
Харківський університет

В процесі розробки маркетингової цінової політики важливу роль займає розробка проєкту ціни на виріб, що враховувала якість та сприяняття споживачами товару даної фірми. Серед ринкових методів ціноутворення набув широкого поширення метод «мінімальної та максимальної ціни». Якщо витратні методи грунтуються на визначенні затрат та додання певного розміру прибутоку, то в основі ринкових методів лежить співвідношення попиту та пропозиції. Головним завданням цінової політики є встановлення такої ціни, яка б забезпечувала підприємству високий рівень реалізації продукції та прибутковість.

В основі методу «мінімальної та максимальної ціни» є визначення найбільш прийнятної ціни на основі порівняння мінімальної та максимальної ціни. Встановлення високої ціни обмежує обсяг реалізації товару, що негативно впливає на доходи та прибуток фірми. В той же час відносно низька ціна дуже часто сприймається споживачами як ціна товару низької якості. Така ціна нерідко не забезпечує відповідного зростання масштабів реалізації товару, що веде до збитків фірми. Для обгрунтування проєкту ціни респондентам дають можливість заповнити анкету, в якій поставлено два питання: 1) Яку б ціну Ви

вважали найнижчою, що змусила б Вас відмовитися від покупки даного товару? 2) За якою максимальною ціною Ви відмовилися від купівлі даного товару?

На основі відповідей респондентів визначають частку та будують кумулятивні частоти для занадто низької (мінімальної) та занадто високої (максимальної ціни).

Розглянемо приклад застосування даного методу ціноутворення.

Для встановлення ціни на новий виріб фірмою було розіслані анкети потенційним споживачам, в якій було поставлені два питання щодо рівня мінімальної та максимальної ціни. Результати отриманих анкетів наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – **Визначення мінімальної та максимальної ціни споживачами**

Запропонована ціна	Кількість респондентів, які відмовилися від придбання товару через низьку ціну (поріг цінової готовності), %	Кількість респондентів, які б відмовилися від придбання товару власлідок високої ціни, %
70	37,4	-
72	15,7	-
74	8,1	4,6
76	1,5	12,4
78	-	27,1
80	-	36,8

Джерело: *розроблено авторами*

Для встановлення ціни на товар, яка б найкраще сприймалася більшістю споживачів, необхідно розрахувати кумулятивні частоти для занадто високої або занадто низької ціни, а також частку споживачів, які б відмовилися від придбання даного товару.

Питома вага споживачів, які б згодилися прибдати товар, визначається за формулою [1, с. 224]:

$$\eta(p) = 100 - L(p) - H(p), \quad (1)$$

де $\eta(p)$ — питома вага споживачів, які прийняли рішення щодо придбання даного товару;

$L(p)$ — частка споживачів, які відмовилися від придбання товару внаслідок низької ціни, %;

$H(p)$ — частка споживачів, які відмовилися від придбання товару внаслідок високої ціни, %.

В результаті розрахунку встановлюється ціна, яканайкращим чином сприймається більшістю споживачів.

Розрахунок доцільно звести до табл. 2.

Аналіз даних табл. 2 дозволяє зробити висновок, що ціна у 74 грн сприймається найбільшої кількістю споживачів (87,3 %). З точки зору цінової стратегії підприємства це і є найвигідніша ціна, яка сприймається анйбільшої часткої споживачів на ринку. За нижчою ціною (72 грн) частка потенційних споживачів, яка б згодилася придбати даний товар, склала 84,3 %. При більш високій цін товару (76 грн) лише 71,5 % усіх респондентів прийняли б позитивне рішення щодо придбання товару.

Таблиця 2 – **Визначення частки покупців, які згідні купувати даний товар**

Запропонована ціна	Кількість респондентів, які відмовилися від придбання товару через низьку ціну, %	Кількість респондентів, які б відмовилися від придбання товару власлідок високої ціни (накоплені частоти), %	Частка потенційних споживачів, які б згодилися купувати товар
70	37,4	-	62,6
72	15,7	-	84,3
74	8,1	4,6	87,3
76	1,5	17,0	81,5
78	-	44,1	55,9
80	-	80,9	19,1

Джерело: *розроблено авторами*

Використання даного методу дозвляє обгрунтувати цінову політику підприємства з урахуванням реакції споживачів на зміну ціни та визначити найбільш прийнятний її рівень.

Інформаційні джерела:

1. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

КОНСАЛТИНГ: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ТА РОЛІ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ

Ткачова С.С., канд. екон. наук, доц.
Безкровний М.О., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Актуальність використання консалтингу в менеджменті сучасних підприємств зумовлена високим рівнем складності та динамічності бізнес-середовища, стрімким розвитком технологій, глобальними викликами та можливостями щодо розвитку. За таких умов підприємства, щоб залишатися конкурентоспроможними, змушені постійно адаптуватися до змін, оптимізувати управлінські та операційні процеси, впроваджувати інновації. Консалтинг виступає ефективним інструментом для вирішення нових складних завдань, дозволяє підприємствам отримати об'єктивний погляд на проблеми, прискорити розробку та реалізацію обґрунтованих управлінських рішень, мінімізувати ризики, вивчити кращі міжнародні та національні практики, внести зміни до стратегій розвитку тощо.

У наукових, навчально-методичних, експертних та практичних публікаціях наведено різні визначення сутності поняття «консалтинг». Консалтинг визначають як професійну діяльність із надання незалежних консультаційних послуг керівникам і власникам компаній, організацій, а також

фізичним особам для вирішення складних управлінських, фінансових, юридичних та інших завдань. Українські та закордонні вчені, експерти, практики трактують консалтинг як: 1) консультацію керівників і управлінців з розвитку компанії та оптимізації бізнес-процесів; 2) діяльність спеціалізованих компаній із надання інтелектуальних послуг; 3) індивідуальну діяльність, в основі якої знаходиться процес передачі інформації від консультанта до клієнта; 4) професійну допомогу керівникам і управлінському персоналу організацій; 5) надання кваліфікованими фахівцями професійної допомоги клієнту; 6) діяльність професійних консультантів, спрямовану на обслуговування потреб організацій та фізичних осіб; 7) консультування з широкого кола питань підприємництва; 8) вид інтелектуальної діяльності з урахуванням предметної області і проблем клієнта; 9) допомогу у прийнятті управлінських рішень, наданні інформації; 10) комплекс знань і наукових підходів для успішного розвитку організації. На підставі проведеного аналізу наукових і практичних підходів виділено такі ключові елементи консалтингу, як: процес надання послуг; комплекс знань і наукових підходів; професійна допомога; діяльність спеціалізованих компаній; діяльність професійних консультантів; індивідуальна діяльність консультанта; допомога у прийнятті управлінських рішень. Встановлено відмінності у визначенні суб'єктів консалтингової діяльності: керівників і управлінців з розвитку компанії; компаній, організацій, фізичних осіб; спеціалізованих компаній; виробників, продавців, покупців; консультантів, фахівців і клієнтів; професійних консультантів, комерційні та некомерційні організації, фізичні особи.

Визначено та охарактеризовано ролі консалтингу в менеджменті сучасних підприємств: як ефективного інструменту розвитку бізнесу в Україні; каталізатора змін; важливого елементу інноваційної інфраструктури; когнітивну модель бізнес-аналітики; інструменту підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності підприємств; ефективного інструменту формування, підтримання та управління діловою репутацією бізнесу; інструменту управління змінами та розвитком підприємств; інтеграційного механізму, здатного узгоджувати регуляторні, фінансові та стратегічні параметри діяльності бізнесу; інтегрального елементу стратегічного управління підприємствами.

Роль консалтингу як ефективного інструменту розвитку бізнесу в Україні у науковій публікації визначають вчені Пустовіт О., Гладиш А., Бойко І. Такий інструмент допомагає підприємствам здійснити перехід до нових технологій та ринків, забезпечити ефективний управлінський процес та підвищити конкурентоспроможність. Зазначається, що консалтинг має великий потенціал для підприємств, які бажають розвиватися та досягати нових успіхів [1].

За науковим підходом таких вчених, як Бондарчук Л.В., Бурдейний В.В., консалтинг дозволяє допомогти компаніям підвищити продуктивність і ефективність. Професійні консультанти проводять дослідження всередині компанії, знаходять причини організаційних і управлінських проблем і пропонують рішення [2, с. 16].

Коваленко А.Г. у науковій праці розглядає консалтинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобальній економіці. Для України, за підходом науковця, консалтинг стає одним із провідних

інструментів інтеграції у глобальні економічні процеси. Науковець також вважає, що «у сучасних умовах консалтинг розглядається як важливий елемент інноваційної інфраструктури, який забезпечує трансфер знань і технологій між різними секторами економіки, сприяє поширенню кращих практик корпоративного управління та формуванню нових бізнес-моделей» [3]. Завдяки виконанню такої ролі, консалтинг забезпечує адаптацію підприємств до викликів зовнішнього середовища, а також до використання нових можливостей щодо розвитку.

Гончарова В.Г. у науковій праці обґрунтувала положення про те, що консалтинг може бути розглянутий як когнітивна модель бізнес-аналітики. Науковиця звернула увагу на те, що використання консалтингових послуг може підвищити конкурентоспроможність підприємств через аналітичний підхід [4].

В умовах цифровізації бізнес-процесів, активного впровадження технологій штучного інтелекту, глобалізації ринків, зростання конкуренції тощо, консалтинг може задовольнити потреби сучасних підприємств у нових знаннях, що дозволить йому стати одним з найважливіших чинників конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі. Пропонується розглядати консалтинг як стратегічний механізм формування конкурентоспроможності підприємств, вплив якого дозволить проявитися у таких результатах, як: 1) зниження витрат і підвищення ефективності операційної діяльності; 2) прискорення інноваційних процесів та цифрової трансформації бізнес-моделей; 3) розширення доступу до зовнішніх ринків і джерел фінансування; 4) розвиток організаційної культури, кадрового потенціалу та інституційної спроможності підприємств; 5) запровадження прозорих механізмів прийняття рішень, формування ефективних команд та посилення відповідальності менеджменту підприємств; 6) сталий розвиток підприємств. Завдяки використанню аналітичних, інноваційних та організаційних інструментів, консалтинг забезпечує підприємствам можливість створювати стійкі конкурентні переваги [3].

В умовах глобальних викликів консалтинг може використовуватися як інструмент управління змінами та розвитку підприємств. Досвід консалтингу для українських підприємств, а також міжнародних компаній, які працюють в Україні в умовах тривалого воєнного стану, підтверджує активне використання традиційних та новітніх методів і моделей управління змінами.

Отже, використання консалтингу в менеджменті підприємств – це сучасний дієвий, ефективний та результативний управлінський підхід, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність, формувати стратегії розвитку, впроваджувати інновації, вирішувати комплексні питання.

Інформаційні джерела:

1. Пустовіт, О., Гладиш, А., & Бойко, І. Консалтинг як ефективний інструмент розвитку бізнесу в Україні. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, 2023, 3(84), 66–76. DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-66-76.

2. Бондарчук Л.В., Бурдейний В.В. Консалтингові послуги як інструмент в управлінні бізнесом. Молодий вчений. 2020, No 11(87), С. 15-18. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-4.

3. Коваленко А.Г. Консалтинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобальній економіці. Економічний простір. 2025. № 206. С. 98-103. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.206.98-103.

4. Гончарова В. Г. Консалтинг як когнітивна модель бізнес-аналітики для формування інтелектуально-інноваційного простору суб'єктів господарювання // Економіка та держава. 2020. № 7. С. 105–109. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.105.

ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА РОЗВИТКОМ У СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ

Ткачова С.С., канд. екон. наук, доц.
Дружинська К.С., здоб. ВО
Державний біотехнологічний університет

Управління змінами та розвитком у сучасних компаніях передбачає застосування моделей і методів, які дають змогу швидко адаптувати організаційну структуру, бізнес-процеси, систему управління персоналом тощо до складних умов зовнішнього середовища. Для українських компаній така потреба особливо посилилася через тривалі воєнні ризики, дефіцит кадрів, перебудову логістичних ланцюгів, цифровізацію, необхідність контролю витрат та ін. чинники. У 2024–2026 рр., незважаючи на складні умови функціонування, практичне застосування отримали такі моделі і методи управління змінами та розвитком, як: аутсорсинг, бенчмаркінг, аутстаффінг, даунсайзинг, тотальне управління якістю.

Метою дослідження є узагальнення сучасних кейсів, пов’язаних з використанням моделей і методів управління змінами та розвитком українськими і міжнародними компаніями, що працюють в Україні, в умовах глобальних викликів.

Одним із прикладів використання аутсорсингової моделі є Група Метінвест. У структурі Групи працює окрема ІТ-компанія Metinvest Digital, яка виконує функції цифрового партнера для понад 30 підприємств Групи у різних країнах, зокрема в Україні. Серед напрямів її діяльності зазначено стратегічний ІТ-аутсорсинг, міграцію даних, системну інтеграцію, кібербезпеку та розвиток інформаційних систем. Таким чином спеціалізовані ІТ-функції централізуються та передаються професійному внутрішньогруповому провайдеру, що дає змогу підприємствам зосереджувати власні ресурси на основній діяльності [1]. Нова Пошта використовує аутсорсинг, пропонуючи клієнтам послугу фулфілменту. Компанія бере на себе зберігання товарів, облік, комплектацію, пакування, маркування та доставку замовлень. Фактично частина операційної функції клієнта передається спеціалізованому зовнішньому оператору. На сайті компанії прямо зазначено про переваги використання аутсорсингової моделі: «така модель дає змогу клієнтам зменшити потребу у власних складських площах і додатковому персоналі та масштабувати діяльність без розширення власної логістичної інфраструктури» [2].

Бенчмаркінг є популярним серед сучасних компаній методом управління змінами та розвитком. Кейс використання внутрішнього бенчмаркінгу

спостерігається у системі управління якістю компанії Kernel. У 2025 р. компанія повідомила про функціонування системи менеджменту якості на 52 корпоративних активах. У базі знань накопичуються найкращі практики, які надалі можуть відтворюватися на інших активах компанії. Такий підхід відповідає логіці внутрішнього бенчмаркінгу: ефективні управлінські та виробничі практики одного підрозділу використовуються як орієнтир для вдосконалення роботи інших [3]. Кейсом використання порівняльного аналізу, як інструменту бенчмаркінгу, є діяльність UKRSIBBANK BNP Paribas Group. У 2024–2025 рр. банк підтримував дослідження «Digital Tiger: the Market Power of Ukrainian IT – 2024», результати якого передбачали порівняння конкурентоспроможності української IT-індустрії з відповідними показниками Бразилії, Чехії, Індії та Польщі за бізнес-кліматом, кадровим потенціалом, технічною освітою, конкурентоспроможністю та інфраструктурою [4].

Метод аутстаффінгу передбачає переведення працівників до штату іншої спеціалізованої компанії зі збереженням виконуваних ними функцій. Кейс практичного застосування такого методу в Україні демонструє Vodafone Ukraine. За інформацією HR-провайдера SUN ONE, Vodafone Ukraine використовував послуги аутстаффінгу для понад 100 працівників у кількох містах України. При цьому працівники продовжували виконувати свої функції, тоді як кадрове адміністрування здійснював зовнішній провайдер [5]. Необхідно відмітити, що ринок аутстаффінгу зростає. У 2025 р. серед найбільш помітних учасників українського ринку експерти відмічають Brain Source International, Fillin Ukraine та інші спеціалізовані компанії, які надають послуги передачі персоналу та HR-супроводу компаніям з різних галузей.

Метод даунсайзингу передбачає скорочення чисельності персоналу або спрощення організаційної структури для приведення ресурсів компанії у відповідність до фактичних масштабів діяльності. Використання такого методу, за відкритими даними, здійснює АТ Укрзалізниця. Так, протягом 2024 року чисельність працівників компанії скоротилася майже на 5% або більш ніж на 9 тис. осіб. За період повномасштабної війни чисельність персоналу компанії істотно зменшилася. Необхідно відмітити, що зменшення чисельності персоналу може бути одним з елементів ширшої перебудови управлінської та операційної систем компанії. Саме по собі скорочення штату ще не характеризує всі аспекти управління змінами. Для оцінювання результативності такого рішення необхідно враховувати зміну обсягів діяльності, продуктивність праці, витрати на персонал та якість виконання основних процесів.

Тотальне управління якістю – Total Quality Management (TQM) також входить до складу методів управління змінами та розвитком, які використовуються у сучасних компаніях. Найбільш комплексний приклад сучасного підходу до тотального управління якістю (TQM) демонструє компанія Kernel. У 2024 р. Kernel пройшов 187 аудитів і перевірок, кількість сертифікатів та реєстрацій доступу до ринків збільшилася до 120, порівняно з 55 у 2023 р. [3]. У 2025 р. компанія описала систему менеджменту якості, яка базується на стандартизації процесів, внутрішніх і зовнішніх аудитах, підготовці внутрішніх аудиторів, сертифікації та постійному вдосконаленні. Важливою характеристикою цієї

системи є залучення працівників різних підрозділів до процесів забезпечення якості. У Kernel близько 350 фахівців виробничих активів, поряд з основною діяльністю, виконують функції внутрішніх аудиторів. Крім того, компанія застосовує уніфіковані процедури управління та поширює результативні практики між активами. Такий підхід відповідає основним принципам TQM, за яких якість розглядається як відповідальність усієї компанії, а не окремого підрозділу [3].

Таким чином, вищерозглянуті методи управління змінами та розвитком набули практичного значення для українських та міжнародних компаній, які працюють в Україні, в умовах глобальних викликів. Кейси компаній Метінвест, Нова Пошта, Kernel, UKRSIBBANK BNP Paribas Group, Vodafone Ukraine та Укрзалізниця демонструють, що сучасні управлінські підходи охоплюють не лише зміну чисельності персоналу, а й трансформацію бізнес-процесів, передачу функцій зовнішнім спеціалізованим виконавцям, використання кращого досвіду та системне управління якістю. Вибір конкретного методу управління змінами та розвитком залежить від характеру змін, стратегічних цілей компанії, наявних ресурсів, впливу чинників зовнішнього середовища.

Інформаційні джерела:

1. Metinvest Holding. Metinvest Digital: як українська IT-компанія трансформує промисловість у часи війни. URL: https://metinvestholding.com/ua/media/news/metinvest-digital-yak-ukransjka-t-kompanya-transformu-promislovstj-u-chasi-vjni.

2. Нова Пошта. Фулфілмент від Нової пошти. URL: https://novaposhta.ua/for-business/fulfillment/.

3. Kernel. Система менеджменту якості Kernel: перетворюємо виклики на можливості. URL: https://career.kernel.ua/blog-kompaniyi/systema-menedzhmentu-yakosti-kernel/.

4. UKRSIBBANK BNP Paribas Group. Український IT-ринок у цифрах та фактах: UKRSIBBANK підтримав дослідження Digital Tiger 2024. URL: https://ukrsibbank.com/news-post/digital-tiger-2024/.

5. SUN ONE. Outstaffing / Personnel servicing. URL: https://sunone.com.ua/en/about-company/.

МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА ПРОСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Тривайло А.Ю., канд. екон. наук, доц.
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

У сучасних умовах цифрові канали займають одну з ключових позицій у системі просування продукції підприємства. Це пов’язано зі зміною поведінки споживачів, які перед прийняттям рішення про купівлю дедалі частіше використовують онлайн-пошук, соціальні мережі, сайти компаній, відгуки та візуальний контент. Для підприємств, що працюють на ринку меблів на замовлення, роль цифрового просування є особливо важливою, оскільки

потенційний клієнт потребує попереднього ознайомлення з портфоліо, прикладами реалізованих проєктів, стилем виконання, якістю матеріалів та умовами співпраці. Тому ефективна присутність в онлайн-середовищі безпосередньо впливає на рівень довіри до підприємства, кількість звернень і конкурентоспроможність на ринку.

Цифровий маркетинг - система маркетингових дій, що здійснюються за допомогою онлайн-каналів і цифрових інструментів. До таких інструментів належать офіційний сайт, соціальні мережі, пошукова оптимізація, таргетована реклама, контент-маркетинг та вебаналітика. На відміну від традиційного просування, цифровий маркетинг дає змогу не лише інформувати споживача про продукцію, а й вимірювати ефективність комунікацій через конкретні показники: кількість відвідувань сайту, джерела трафіку, глибину перегляду, показник відмов, залученість у соціальних мережах та кількість звернень від потенційних клієнтів.

Цифрове просування продукції підприємства доцільно розглядати як складову сучасного маркетингу, що передбачає використання онлайн-каналів для інформування споживачів, формування попиту, підтримки комунікації з цільовою аудиторією та стимулювання цільових дій. За визначенням American Marketing Association, цифровий маркетинг охоплює маркетингові методи, що здійснюються за допомогою електронних пристроїв і онлайн-каналів, зокрема вебсайтів, пошукових систем, блогів, соціальних мереж, відео та email-комунікації. Такий підхід є важливим для підприємств, продукція яких потребує візуальної демонстрації та попереднього ознайомлення споживача з характеристиками товару або послуги [1].

У науково-практичній літературі цифровий маркетинг розглядається не лише як набір окремих інструментів, а як система взаємопов’язаних каналів, які мають працювати узгоджено. Д. Чаффі та Ф. Елліс-Чедвік наголошують, що цифровий маркетинг поєднує маркетингову теорію з практичним використанням цифрових медіа й технологій для досягнення маркетингових цілей підприємства. У цьому контексті сайт, соціальні мережі, пошукова оптимізація, контент і вебаналітика повинні розглядатися як єдина система, а не як ізольовані елементи просування [2].

Товариство з обмеженою відповідальністю «ГРАН-ПРЕМ’ЄР» є українським підприємством, що здійснює діяльність на ринку меблів, спеціалізуючись на створенні індивідуалізованих інтер’єрних рішень у преміум-сегменті. Засноване у 1992 році, підприємство має понад 30 років досвіду функціонування, протягом яких сформувало стійкі ринкові позиції, власну виробничу базу та впізнавану репутацію серед споживачів і професійного середовища.

Для ТОВ «ГРАН-ПРЕМ’ЄР» ключовим елементом цифрового просування є офіційний вебсайт, оскільки саме він виконує функцію основного інформаційного центру підприємства в онлайн-середовищі. Через сайт потенційний клієнт може ознайомитися з продукцією, портфоліо, перевагами компанії, умовами співпраці та способами звернення. У сучасному digital-маркетингу вебсайт розглядається як центральний канал комунікації, до якого

мають спрямовуватися інші інструменти просування, зокрема соціальні мережі, пошукова реклама та SEO. Саме тому ефективність сайту доцільно оцінювати не лише за фактом його наявності, а й за показниками трафіку, глибини перегляду, мобільної зручності, показника відмов і кількості звернень.

Важливе значення для просування сайту має пошукова оптимізація. За підходом Google Search Central, SEO спрямоване на те, щоб допомогти пошуковим системам краще розуміти зміст сайту, а користувачам - знаходити сайт і приймати рішення щодо його відвідування через результати пошуку. Для підприємства, яке працює з візуальним продуктом, важливими елементами SEO є оптимізація заголовків, метаописів, структури сторінок, внутрішніх посилань, а також alt-описів зображень. Google окремо підкреслює значення описових назв файлів, заголовків і alt-текстів для зображень, що є особливо актуальним для меблевих компаній, де портфоліо й фото реалізованих проєктів виступають важливим елементом презентації продукції [3].

Окремим напрямом цифрового просування є контент-маркетинг. Content Marketing Institute визначає його як стратегічний підхід, що передбачає створення і поширення цінного, релевантного та послідовного контенту для залучення й утримання чітко визначеної аудиторії та стимулювання вигідної для підприємства дії. Для ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» це означає, що контент у цифрових каналах має не лише демонструвати готові меблі, а й пояснювати цінність індивідуального підходу, якість матеріалів, складність проєктів, етапи співпраці та переваги звернення саме до цього виробника [4].

Соціальні мережі у системі digital-просування виконують функцію формування первинного інтересу, підтримки візуального контакту з аудиторією та посилення довіри до бренду. Для меблевого підприємства Instagram і Facebook є важливими каналами, оскільки дають змогу демонструвати готові проєкти, відеоогляди, порівняння «до/після», процес виробництва, відгуки клієнтів і приклади комплексних інтер'єрних рішень. Водночас ефективність соціальних мереж залежить не лише від наявності візуального контенту, а й від регулярності публікацій, змістовності описів, рівня залученості аудиторії та наявності закликів до дії. Meta Business зазначає, що інструменти Meta Ads дають змогу знаходити й охоплювати клієнтів у Facebook, Instagram і Messenger, що робить соціальні мережі не лише каналом іміджевої комунікації, а й інструментом залучення потенційних клієнтів [5].

Для ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» доцільним є не розроблення окремого маркетингового заходу, а формування маркетингової програми, яка поєднує кілька взаємопов'язаних напрямів: удосконалення сайту, SEO-оптимізацію, систематизацію соціальних мереж, покращення контенту, запуск платного digital-просування та спрощення шляху клієнта до звернення. Такий підхід дозволяє впливати не лише на зовнішні прояви проблеми, а й на її основні причини - слабку видимість підприємства в онлайн-середовищі, недостатню інформативність цифрових каналів і низьку конверсійну здатність сайту та соціальних мереж.

Метою програми є підвищення ефективності цифрового просування продукції ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» шляхом удосконалення сайту, посилення

SEO-оптимізації, систематизації соціальних мереж, покращення контенту та впровадження платних інструментів digital-просування.

Для досягнення поставленої мети визначено такі операційні завдання:

1. Удосконалити вебсайт підприємства як канал залучення клієнтів шляхом покращення структури, мобільної зручності, SEO-оптимізації та форм звернення.

2. Систематизувати ведення соціальних мереж через впровадження контент-плану, регулярних публікацій і чіткого візуального стилю комунікації.

3. Посилити змістовність digital-контенту через публікацію реалізованих проєктів, відеоогляді, порівнянь «до/після», описів матеріалів, відгуків клієнтів і переваг індивідуального підходу.

4. Підвищити результативність залучення клієнтів через використання закликів до дії, зручних каналів комунікації та платного просування в Google Ads і соціальних мережах.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР», розширенню клієнтської бази та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Інформаційні джерела:

1. Що таке цифровий маркетинг? American Marketing Association: вебсайт. URL: https://www.ama.org/what-is-digital-marketing/

2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2022. P. 4-18, 136-142.

3. Посібник із пошукової оптимізації SEO. Google Search Central: вебсайт. URL: https://developers.google.com/search/docs/fundamentals/seo-starter-guide

4. Що таке контент-маркетинг? Content Marketing Institute: вебсайт. URL: https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing

5. Маркетингові інструменти та рекламні рішення у Facebook, Instagram і Messenger. Meta for Business: вебсайт. URL: https://business.meta.com/

КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Усеінов К.О., здоб. ВО
Науковий керівник – **Шумейко І.П.**, д-р юрид. наук, ст. викл.
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного

Стратегічне управління сталим розвитком територіальної громади потребує узгодження економічних, соціальних та екологічних пріоритетів із потребами жителів і ресурсними можливостями місцевого самоврядування. В умовах відновлення громад особливої ваги набуває здатність пояснювати вибір пріоритетів, організовувати обговорення альтернатив і забезпечувати

підзвітність щодо результатів. У цьому контексті комунікаційний менеджмент доцільно розглядати як інструмент включення суспільних потреб у стратегічні рішення та підтримки взаємодії між учасниками їх реалізації.

Порядок денний ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року визначає економічний, соціальний та екологічний виміри розвитку як взаємопов'язані. Завдання 16.6 передбачає розбудову ефективних, підзвітних і прозорих інституцій, а завдання 16.7 – забезпечення відповідального, інклюзивного, партисипативного та представницького прийняття рішень на всіх рівнях [1]. Звідси випливає, що стратегічне управління громадою має поєднувати досягнення змістових цілей розвитку з належною організацією участі та підзвітності.

OECD розглядає публічну комунікацію як функцію влади, що охоплює надання інформації, слухання громадян і реагування на їхні потреби задля спільного блага. У відповідному звіті підкреслено її можливості для вдосконалення політик і послуг, підтримки двостороннього діалогу та зміцнення прозорості й підзвітності [2]. Спираючись на цей підхід, пропонуємо визначати комунікаційний менеджмент громади як планування, організацію, координацію та оцінювання взаємодії органу місцевого самоврядування із заінтересованими сторонами для узгодження і реалізації стратегічних пріоритетів розвитку.

Особливість такого менеджменту полягає у зв'язку комунікаційних дій із конкретними управлінськими процедурами. Поширення інформації про стратегію має супроводжуватися можливістю впливати на її підготовку, отримувати пояснення щодо ухвалених рішень і повідомляти про проблеми виконання. Інакше виникає ризик формальної участі, за якої обговорення не має визначеного зв'язку з рішеннями. Тому ще до початку консультацій необхідно встановити предмет обговорення, межі можливого впливу учасників, строки та порядок розгляду пропозицій.

На етапі діагностики громади комунікаційний менеджмент має забезпечувати збирання інформації про потреби різних груп населення та виявлення суперечностей між їхніми інтересами. Доцільними інструментами є опитування, тематичні зустрічі, інтерв'ю із представниками заінтересованих сторін і аналіз звернень. Отримані результати потрібно зіставляти зі статистичними та адміністративними даними. Зокрема, оцінка доступності послуг потребує врахування як кількісних показників, так і досвіду користувачів. Водночас відповіді учасників відкритого опитування не можна автоматично вважати репрезентативною позицією всієї громади.

Під час визначення стратегічних цілей важливо забезпечити зрозуміле представлення альтернатив та критеріїв їх оцінювання. Комунікація має розкривати очікувані результати, ресурсні обмеження, можливі ризики й наслідки для різних груп жителів. Узгодження пріоритетів доцільно організовувати через тематичні консультації, робочі групи та обговорення проєкту стратегії. При цьому орган місцевого самоврядування зберігає відповідальність за обґрунтованість остаточного рішення, а процедура участі

повинна забезпечувати простежуваність переходу від пропозиції до її врахування або аргументованого відхилення.

На етапі реалізації стратегії пропонується закріплювати за кожною стратегічною ціллю комунікаційне завдання, цільові групи, канали взаємодії, відповідальних виконавців та строки зворотного зв'язку. Наприклад, модернізація системи управління відходами потребує з'ясування потреб користувачів, пояснення запланованих змін, обговорення доступності інфраструктури й повідомлення про результати. Визначені комунікаційні заходи мають бути включені до плану реалізації стратегії та узгоджені з його фінансовим і кадровим забезпеченням.

Необхідною умовою результативності є завершеність зворотного зв'язку. Рекомендації OECD передбачають належний розгляд внеску учасників та пояснення причин невикористання їхніх пропозицій [3]. Отже, практичним інструментом може стати відкритий реєстр пропозицій до стратегії із зазначенням результатів розгляду без оприлюднення персональних даних заявників. Він дає змогу відстежувати зміст участі та зменшувати невизначеність щодо подальшої долі рекомендацій.

Доступність взаємодії передбачає добір каналів відповідно до можливостей різних груп населення. OECD рекомендує враховувати цифрові розриви та, за можливості, поєднувати цифрові інструменти з особистою участю [3]. Для громади доцільно передбачати також телефонні консультації, друковані повідомлення та зустрічі у віддалених населених пунктах з урахуванням безпекових умов. Важливими є зрозуміла мова повідомлень, доступність матеріалів і завчасне інформування про можливості участі.

Оцінювання комунікаційного менеджменту пропонується здійснювати за трьома групами показників: доступності інформації, якості участі та використання зворотного зв'язку в управлінні. До них належать обізнаність жителів про стратегічні пріоритети, представленість різних груп у консультаціях, своєчасність відповідей і наявність обґрунтованих пояснень щодо пропозицій.

Отже, комунікаційний менеджмент може посилювати стратегічне управління сталим розвитком громади за умови його включення у весь цикл підготовки, виконання та оцінювання рішень. Запропонований підхід передбачає узгодження стратегічної цілі, складу учасників, формату взаємодії, процедури розгляду пропозицій та показників результативності. Практичними передумовами є визначення відповідальності, ресурсне забезпечення і прозорі правила зворотного зв'язку.

Інформаційні джерела:

1. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution A/RES/70/1. 2015. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda (дата звернення: 01.10.2026).

2. OECD. OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: https://doi.org/10.1787/22f8031c-en.

3. OECD. OECD Guidelines for Citizen Participation Processes. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, 2022. DOI: https://doi.org/10.1787/f765caf6-en.

МАРКЕТИНГОВЕ ПОСЕРЕДНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Шелест О.Л., канд. екон. наук, доц.
Кіданчук В.О., здоб. ВО
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна

У сучасних умовах підприємству недостатньо лише виробити якісний товар або запропонувати конкурентоспроможну послугу. Важливо забезпечити їх доступність для споживача, налагодити комунікацію з ринком, організувати збут та своєчасно реагувати на зміни попиту. Саме тому значну роль у діяльності підприємств відіграє маркетингове посередництво, яке забезпечує зв'язок між виробником і кінцевим споживачем.

На нашу думку, маркетингових посередників не варто розглядати виключно як додаткову ланку між підприємством та покупцем. За правильно організованої співпраці вони здатні створювати додаткову цінність для обох сторін. Підприємство отримує можливість швидше вивести продукцію на ринок і розширити охоплення споживачів, а покупець – зручніше знайти, порівняти та придбати необхідний товар.

До маркетингових посередників можна віднести оптові та роздрібні підприємства, дистриб'юторів, дилерів, агентів, логістичні компанії, маркетингові агентства, торговельні майданчики та інші організації, які беруть участь у просуванні й доведенні товарів до споживачів. З розвитком цифрових технологій до традиційних форм посередництва додалися маркетплейси, онлайн-платформи та інші електронні канали продажу.

Основною перевагою використання посередників є можливість підприємства зосередитися на тих видах діяльності, які воно виконує найбільш ефективно. Наприклад, виробничому підприємству не завжди доцільно самостійно створювати велику торговельну мережу, утримувати складські приміщення в різних регіонах та організовувати доставку кожному покупцю. Передача частини цих функцій спеціалізованим партнерам може скоротити витрати та прискорити рух продукції від виробника до споживача [1].

Ефективність маркетингового посередництва залежить від правильного вибору партнерів. На нашу думку, орієнтуватися лише на вартість послуг посередника є помилковим підходом. Необхідно враховувати його репутацію, досвід роботи, територію охоплення, якість обслуговування клієнтів, швидкість виконання замовлень, технологічні можливості та відповідність принципам і цілям підприємства.

Важливим аспектом є те, що посередник фактично стає частиною взаємодії підприємства зі споживачем. Якщо клієнт отримує товар із запізненням, стикається з низькою якістю сервісу або не може отримати необхідну консультацію, негативне враження часто переноситься не лише на продавця, а й на виробника. Тому підприємство має не просто обрати посередника, а постійно оцінювати результати співпраці з ним.

Для цього доцільно використовувати систему показників ефективності. Серед них можна виділити обсяг реалізації продукції через конкретний канал, рівень витрат на збут, швидкість виконання замовлень, кількість повернень, рівень задоволеності клієнтів та рентабельність співпраці. Такий підхід дозволяє визначити, які посередницькі канали реально створюють цінність для підприємства, а які потребують удосконалення або заміни.

Особливого значення сьогодні набуває цифровізація маркетингового посередництва. Онлайн-платформи дають підприємствам можливість виходити на значно ширшу аудиторію без необхідності створення власної фізичної торговельної мережі. Крім безпосереднього продажу, цифрові посередники можуть надавати інформацію про поведінку споживачів: які товари користуються найбільшим попитом, що покупці переглядають найчастіше, як змінюється попит та які характеристики продукції є для клієнтів найбільш важливими [2].

Проте активне використання посередників має і певні ризики. Надмірна залежність від одного каналу збуту може послабити позиції підприємства. Якщо значна частина продажів здійснюється через одного великого дистриб'ютора або онлайн-майданчик, зміна умов співпраці, розміру комісії чи правил роботи може безпосередньо вплинути на фінансові результати підприємства. Крім того, використання посередників частково обмежує прямий контакт виробника зі споживачами.

Саме тому більш перспективним вважаємо поєднання декількох каналів взаємодії з ринком. Підприємство може одночасно працювати через дистриб'юторів, роздрібні торговельні мережі, онлайн-платформи та власні канали продажу. Така модель дозволяє розподілити ризики, охопити різні групи споживачів і зберігати безпосередній зв'язок із частиною клієнтів.

Маркетингове посередництво також необхідно розглядати не тільки як спосіб продажу товарів, але і як джерело ринкової інформації. Посередники безпосередньо взаємодіють із покупцями та можуть швидко помічати зміни їхніх потреб. Інформація про запити клієнтів, причини відмови від покупки, реакцію на ціни або появу нових конкурентів може бути корисною для прийняття управлінських рішень. У такому випадку між підприємством і посередником формується не просто комерційний зв'язок, а партнерська взаємодія.

Отже, маркетингове посередництво є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності сучасного підприємства. Його значення полягає у скороченні витрат на організацію збуту, розширенні ринкового охоплення, підвищенні доступності продукції та отриманні додаткової інформації про споживачів. Водночас позитивний результат можливий лише за умови обґрунтованого вибору посередників та постійного контролю результатів співпраці.

Головний принцип ефективного маркетингового посередництва полягає в тому, що посередник має не просто передавати товар від виробника до покупця, а створювати додаткову цінність у цьому процесі. Якщо співпраця робить придбання товару зручнішим для споживача, а діяльність підприємства – більш прибутковою та гнучкою, тоді маркетингове посередництво дійсно стає інструментом підвищення ефективності підприємства.

Інформаційні джерела:

1. Шелест О. Л., Сидоренко К. С. Комунікаційна політика як елемент комплексу маркетингу підприємства. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 17(34). 2023. URL: https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34).

2. Коптєва Г.М., Шуміло О.С., Шелест О. Л. Мережевий ритейл в Україні: тенденції розвитку та структурні трансформації. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки), (5), (2025).. 56–60. вилучено із http://es.khpi.edu.ua/article/view/347518 DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.5.56.

ЦИФРОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ПРОСТІР МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Шелест О.Л., канд. екон. наук, доц.
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна

Глобалізаційні процеси та активне впровадження цифрових технологій трансформують підходи до організації управлінської діяльності та формування корпоративних структур. У межах міжнародного бізнес-середовища особливого поширення набувають крос-культурні команди, діяльність яких орієнтована на реалізацію стратегічних ініціатив, інноваційних розробок і комплексних проєктів. Специфіка таких колективів полягає у взаємодії працівників, які відрізняються культурними нормами, мовними характеристиками, професійними практиками та моделями ділової поведінки. Поєднання різних культурних перспектив формує додаткові передумови для обміну знаннями, генерації нестандартних управлінських рішень, розвитку інноваційного потенціалу та підвищення організаційної гнучкості.

Водночас культурна гетерогенність персоналу створює для менеджменту низку специфічних викликів, пов’язаних із необхідністю узгодження різних моделей поведінки, комунікативних установок і підходів до виконання професійних завдань. Особливої уваги потребують процеси організаційної координації, побудови ефективних комунікаційних каналів, стимулювання працівників та формування об’єктивних критеріїв оцінювання їхнього внеску в колективний результат. За відсутності належних управлінських механізмів культурні відмінності можуть спричиняти виникнення комунікаційних бар’єрів, неоднозначне трактування управлінських рішень, зниження рівня взаємної довіри та ускладнення координації спільної діяльності. У результаті якість управління крос-культурною командою безпосередньо визначає її здатність до продуктивної взаємодії, досягнення встановлених цілей і забезпечення належного рівня організаційної результативності.

Інтеграція цифрових технологій у систему управління людськими ресурсами суттєво розширює інструментарій менеджменту персоналу, особливо в умовах функціонування міжнародних та крос-культурних команд. Використання сучасних HRM-систем забезпечує можливість

централізованого адміністрування кадрових процесів, синхронізації робочих процедур і чіткого визначення зон відповідальності між учасниками командної діяльності. Важливою перевагою цифровізації є також формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, оскільки цифрові системи дають змогу накопичувати, структурувати та аналізувати відомості про професійну поведінку працівників, їхню участь у командних процесах і результати виконання поставлених завдань.

Разом із тим технологічна модернізація HR-процесів не усуває управлінських проблем, пов'язаних із культурною неоднорідністю персоналу. Навпаки, використання єдиних цифрових механізмів потребує врахування того, що представники різних культур можуть по-різному вибудовувати професійне спілкування, реагувати на оцінювання результатів роботи та інтерпретувати управлінський зворотний зв'язок. Відмінності можуть також проявлятися у структурі професійних мотиваторів, ставленні до автономності, рівні прийнятності цифрового моніторингу та готовності використовувати технологічні засоби контролю. Тому результативність цифровізації HR-функції визначається не лише технологічними характеристиками відповідних платформ, а й здатністю менеджменту адаптувати цифрові практики до культурного контексту діяльності команди [1].

Ігнорування культурної специфіки під час побудови цифрової системи управління результативністю персоналу може суттєво обмежувати управлінську цінність сучасних HR-технологій. За таких обставин цифрові платформи нерідко використовуються переважно для стандартизації та адміністрування кадрових процедур, тоді як їхні аналітичні можливості залишаються реалізованими лише частково. Формалізований характер роботи з цифровими даними ускладнює виявлення причинно-наслідкових зв'язків між особливостями поведінки працівників, характером командної взаємодії та фактичними результатами діяльності. Унаслідок цього цифрові HR-рішення можуть виконувати здебільшого операційну функцію, не забезпечуючи належної інформаційної підтримки стратегічних управлінських рішень.

Зазначені обставини актуалізують необхідність удосконалення методологічних підходів до проєктування та використання цифрових систем управління людськими ресурсами. Одним із ключових напрямів такого вдосконалення є включення культурної складової до механізмів функціонування HR-технологій. Такий підхід передбачає врахування специфіки професійної поведінки представників різних культур, особливостей їхньої комунікації, моделей мотивації та способів сприйняття управлінських практик. У цьому контексті цифрова HR-платформа має розглядатися не лише як засіб автоматизації кадрових операцій, а передусім як елемент комплексної системи управління, здатний забезпечувати диференційовану підтримку управлінських рішень у багатокультурному середовищі.

Специфіка менеджменту крос-культурних колективів значною мірою визначається потребою узгодження різних підходів працівників до організації спільної роботи, визначення функціональних повноважень та розуміння критеріїв досягнення запланованих результатів. Відмінності у професійних і

культурних моделях поведінки можуть впливати на сприйняття працівниками власних обов'язків, меж відповідальності та очікувань щодо оцінювання їхнього внеску в командний результат.

За таких умов цифрові HR-платформи набувають значення інструментів організаційної координації та інформаційної підтримки управлінських процесів. Їх функціональні можливості дають змогу систематизувати командні завдання, відображати етапи їх виконання, фіксувати відповідальних осіб і забезпечувати доступ учасників до актуальної інформації про перебіг роботи. Додатковим управлінським ефектом є можливість формування уніфікованого підходу до визначення та моніторингу ключових показників результативності. Це створює більш структуроване інформаційне середовище для оцінювання індивідуального і колективного внеску працівників та зменшує ризик неоднозначного трактування управлінських очікувань у багатокультурній команді [2].

Використання цифрових інструментів у системі оцінювання персоналу створює передумови для більшої неупередженості управлінських процедур. Формалізація критеріїв та автоматизоване опрацювання інформації дають змогу зменшити залежність результатів оцінювання від індивідуального сприйняття керівником професійної поведінки працівників, зокрема тієї, що може інтерпретуватися по-різному представниками різних культур. Уніфікація підходів до вимірювання результативності, своєю чергою, забезпечує зіставність отриманих показників і формує більш послідовну основу для прийняття кадрових та управлінських рішень.

Оцінювання результативності крос-культурної команди доцільно здійснювати на основі не одного кількісного показника, а системи взаємопов'язаних критеріїв. Така система має охоплювати характеристики, що відображають якість міжкультурної взаємодії, зокрема рівень взаємної довіри, ступінь включеності працівників у комунікаційні процеси, здатність команди конструктивно взаємодіяти за наявності культурних відмінностей та швидкість адаптації до змін цифрового робочого середовища. Комплексне застосування зазначених параметрів дає змогу оцінювати не лише безпосередні результати спільної діяльності, а й управлінські та комунікаційні передумови, від яких залежить стійкість командної результативності.

Інформаційні джерела:

1. Коптєва Г. М., Фоміна Ж. В. HR-аналітика та лідерство як детермінанти формування інноваційно-мотиваційного середовища. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: економічні науки.* 2025. No4. С. 80-85. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.4.80.

2. Коптєва Г., Шелест О. Управління продуктивністю крос-культурних команд у цифровому середовищі: роль hr-платформ. *Development Service Industry Management,* 2, 2026.128-136. https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(16)

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Школьний О.О., д-р екон. наук, проф.
Уманський національний університет

У сучасних умовах розвиток агропродовольчої сфери України характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлює суттєве підвищення вимог до якості управління. Здатність аграрних підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оперативно перерозподіляти ресурси, використовувати інноваційні технології та підтримувати стабільність господарських процесів набуває стратегічного значення. За таких умов інноваційна бізнес-модель виступає не лише засобом організації підприємницької діяльності, але й інструментом формування управлінської гнучкості та забезпечення сталого розвитку.

Традиційні бізнес-моделі передбачають орієнтацію підприємств на розширення виробництва продукції та максимізацію прибутків, тоді як значна кількість екологічних і соціальних параметрів залишається поза увагою. Менеджмент в контексті сталого розвитку передбачає оцінювання ефективності підприємства також з використанням системи соціальних критеріїв та показників природоохоронної діяльності.

Інноваційна бізнес-модель повинна забезпечувати не тільки технологічне оновлення, а й організаційно-економічну перебудову механізмів формування цінності. При цьому практичне значення мають цифрові платформи, які знижують інформаційну асиметрію та трансакційні витрати, підтримують процеси формування кооперативних відносин невеликих за розмірами підприємств, а також забезпечують циркулярні рішення, спрямовані на повторне використання ресурсів і скорочення відходів. Перспективним напрямом є розробка моделей, у яких природоохоронна діяльність стає основою для диференціації продукції, доступу до фінансових ресурсів та формування додаткових потоків доходів.

Циркулярні бізнес-моделі спрямовані на мінімізацію відходів та перехід до біоекономіки. Для сфери менеджменту важливим стає визначення оптимального співвідношення між витратами на переробку, логістичним забезпеченням і потенційною ринковою вартістю вторинних продуктів. Інноваційний потенціал циркулярної економіки в агропродовольчій сфері визначається здатністю підприємств переглядати усталену систему формування вартості та використовувати вторинні матеріальні потоки як основу для нових економічних процесів. Для аграрних підприємств це означає перехід від управління окремими виробничими операціями до комплексного контролю за рухом ресурсів протягом усього життєвого циклу продукції. У результаті побічна продукція та органічні рештки стають не кінцевою ланкою виробничого процесу, а потенційним ресурсом для подальшого використання. Досвід компанії «МХП» свідчить про значні резерви перетворення побічних продуктів виробничої діяльності на сертифіковані рідкі та тверді органічні добрива, що формує додатковий контур

циркуляції ресурсів, у межах якого отримані продукти повертаються до аграрного виробництва та використовуються для удобрення посівів зернових культур [2]. Інтеграція біоенергетичного виробництва до операційної діяльності агропромхолдингу «Астарта-Київ» створює ресурсно-енергетичний цикл, у межах якого побічні продукти цукрової промисловості та органічні відходи перетворюються на біогаз [1].

Розвиток цифрових технологій формує нові передумови для структурної перебудови менеджменту в агропродовольчій сфері та переходу до бізнес-моделей, заснованих на інтелектуалізації управлінських процесів. На відміну від традиційної організації підприємницької діяльності, у якій управлінські рішення зазвичай приймаються на основі обмеженої та ретроспективної інформації, цифрова модель передбачає моніторинг, прогнозування та коригування господарських процесів із залученням інноваційних технологій. У цьому контексті цифрові дані стають стратегічним активом. Інноваційні цифрові моделі (Direct-to-Consumer, Online Distribution) сприяють нівелюванню трансакційних витрат та формуванню цінності для споживачів.

Поряд із позитивними ефектами, цифровізація формує нові виклики для сталого розвитку. Концентрація інформаційних ресурсів у руках великих платформ може спричиняти асиметрію економічних можливостей, а недостатній рівень захисту даних – підвищувати ризики для підприємств та їхніх партнерів. Ефективне управління цифровою трансформацією передбачати зокрема залучення механізмів захисту даних та розвиток цифрових компетентностей персоналу.

У системі інноваційного розвитку агропродовольчої сфери серед інструментів інтелектуалізації управлінських процесів слід виділити точне землеробство. Його основу становить інтеграція просторових, часових та виробничих даних у єдину інформаційно-аналітичну систему. Завдяки цьому підприємства отримують можливість визначати диференційовані параметри технологічних операцій, прогнозувати виробничі ризики та здійснювати оптимальний розподіл ресурсів. Такий підхід формує основу для переходу до адаптивної моделі управління аграрним виробництвом. Особливе значення точне землеробство має для реалізації принципів сталого розвитку, оскільки дозволяє поєднувати економічну ефективність із раціональним використанням природних ресурсів.

Отже, формування інноваційних бізнес-моделей в агропродовольчій сфері є важливою передумовою забезпечення її адаптивності, ресурсоефективності та сталого розвитку. Перспективними напрямами виступають цифровізація управлінських процесів, точне землеробство, розвиток циркулярних моделей та повторне залучення вторинних ресурсів у виробництво. Інтеграція інноваційних технологій сприяє оптимізації витрат, зниженню екологічного навантаження, підвищенню конкурентоспроможності підприємств і формуванню додаткових джерел створення вартості. Поряд з цим, ефективна цифрова трансформація потребує розвитку компетентностей, належного захисту даних та збалансування економічних, екологічних і соціальних пріоритетів.

Інформаційні джерела:
1. Глобинський біоенергетичний комплекс. URL: https://bio-energy.astartaholding.com/
2. МХП. Сталий розвиток. URL: https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok

ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ: ПРОБЛЕМИ ПРОСУВАННЯ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Шуба Т.П., канд. екон. наук, доц.
Бубенець І.Г., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Цифрова трансформація змінює саму логіку конкуренції на ринку послуг. Якщо у виробничому секторі споживач може оцінити товар фізично, то послугу до моменту звернення він оцінює винятково за тим, що бачить в Інтернеті: сайтом, мобільним застосунком, сторінками в соціальних мережах, відгуками інших клієнтів [1, с. 27]. Це робить Інтернет-маркетинг не допоміжним, а базовим інструментом формування довіри й першого контакту зі споживачем послуги.

Дослідники визначають Інтернет-маркетинг як комплекс заходів із просування товарів і послуг у мережі, що охоплює не лише рекламу, а й побудову довготривалих відносин зі споживачем через персоналізовану комунікацію [2, с. 155]. Для сфери послуг ця особливість є критичною: нематеріальність продукту означає, що саме якість комунікації часто стає єдиним доступним критерієм оцінки постачальника до моменту укладення угоди.

Попри теоретичну розробленість питання, практика демонструє суттєвий розрив між можливостями Інтернет-маркетингу та тим, як їх використовують підприємства сфери послуг. Аналіз наукових джерел і практичних кейсів дозволяє виділити типові проблеми, що повторюються в компаніях різного профілю: використання сайту лише як електронної візитівки без чітких закликів до дії; застаріле технічне оформлення сторінок, яке не відповідає очікуванням користувача; розрізненість мовних версій сайту та неузгодженість контенту між каналами; брак регулярної комунікації з аудиторією в періоди між безпосередніми угодами [3, с. 254].

Окремої уваги заслуговує ситуація, коли підприємство має розвинений технологічний продукт, який сам по собі виконує маркетингову функцію. Мобільні застосунки, особисті кабінети клієнтів, програмні рішення для самообслуговування залучають користувачів незалежно від основного сайту компанії і формують додатковий канал впізнаваності бренду. Проте технологічна перевага не гарантує маркетингового ефекту сама по собі: якщо просування такого продукту не інтегроване в загальну комунікаційну стратегію, виникає розрив між якістю продукту і якістю його представлення на ринку [4, с. 118]. Технологічний продукт розвивається швидше, ніж

комунікація навколо нього, і частина його маркетингового потенціалу залишається нереалізованою.

Ще один недооцінений канал – контент-маркетинг у формі публікації експертних матеріалів. Для консалтингових, освітніх, фінансових та інших компаній сфери послуг регулярна публікація аналітики, кейсів чи галузевих оглядів працює як непряме підтвердження професійної спроможності [2, с. 158]. Такий контент одночасно інформує потенційного споживача та демонструє компетентність постачальника послуги ще до першого контакту з ним, знижуючи бар'єр недовіри, характерний для нематеріальних продуктів.

Розвиток соціальних мереж додав до цього переліку ще один рівень складності. Присутність компанії у соціальних мережах уже не є факультативною: споживачі послуг очікують можливості отримати відповідь на запит, побачити відгуки інших клієнтів і оцінити компанію через призму її публічної активності [1, с. 31]. Механічне тиражування однакового контенту на всіх майданчиках без урахування специфіки аудиторії кожної платформи знижує ефективність такої присутності, а часом і шкодить репутації бренду.

На основі узагальнення розглянутих проблем можна сформулювати логіку вдосконалення Інтернет-маркетингу підприємства сфери послуг. Відправною точкою має бути аудит наявних каналів комунікації: сайту, мобільних застосунків, соціальних мереж, розсилок, з оцінкою того, наскільки узгоджено вони працюють між собою [3, с. 259]. Далі доцільно визначити пріоритетні точки контакту зі споживачем на кожному етапі його шляху, і усунути розриви між ними.

Практичні рекомендації, що випливають із такого аудиту, зазвичай охоплюють кілька напрямів: технічне оновлення сайту з чіткими закликами до дії та формою швидкого звернення; уніфікацію мовних версій і тональності контенту між каналами; системну роботу з експертним контентом як інструментом довготривалої довіри; адаптацію присутності в соціальних мережах до специфіки кожної платформи замість універсального підходу [4, с. 143].

Ефективний Інтернет-маркетинг підприємства сфери послуг будується не на окремих ізольованих інструментах, а на послідовній інтеграції технологічних, комунікаційних і контентних складових у єдину стратегію. Саме така інтеграція дозволяє перетворити випадкові точки контакту зі споживачем на керовану воронку залучення клієнтів і забезпечити стійку конкурентну перевагу підприємства на ринку послуг.

Інформаційні джерела:

1. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Роль інтернет-маркетингу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. № 1. С. 25-34.

2. Литовченко І. Л. Особливості комплексу маркетингових комунікацій в мережі Інтернет. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 5. С. 154-160.

3. Окландер М. А., Чукурна О. П. Цифровий маркетинг як інноваційна модель управління підприємством. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 2. С. 251-263.

4. Маркетингове забезпечення розвитку сфери послуг в умовах цифрової економіки : монографія / за ред. С. С. Гаркавенко. Київ : Лібра, 2021. 284 с.

ПЕРЕДУМОВИ ЗМІН В БРЕНДИНГУ СТОМАТОЛОГІЧНИХ КЛІНІК

Ярошенко В.П., здоб. ВО
Науковий керівник – **Жегус О.В.,** д-р екон. наук, проф.
Державний біотехнологічний університет

Роль маркетингового управління, яке включає і бренд-менеджмент, в Україні зростає, що зумовлено ускладненням умов функціонування підприємств та постійних нових викликів. Відповідно до досвіду вітчизняного бізнесу в умовах військової агресії доведено, що активізація маркетингової діяльності та її трансформація (переформатування) під події, нові виклики та запити цільової аудиторії дозволяють не лише виживати, відновлюватися та навіть далі зростати та розвиватися в надскладних і небезпечних умовах [1].

Виживання та розвиток бізнесу в умовах сучасних шоків залежать від швидкості реакції на процеси та явища, що відбуваються, усвідомлення нової реальності, оперативності прийняття управлінських рішень щодо ініціації дій та заходів щодо впровадження змін у компанії [2]. У цьому контексті особливої актуальності в Україні набуває маркетингове управління стоматологічними клініками. Для них здатність адаптовуватися до змін поєднується з завданням підвищувати довіру пацієнтів для забезпечення безперервності надання стоматологічних послуг. В умовах військової агресії змінилася поведінка споживачів, зокрема платоспроможність та пріоритети, а також зростають їх очікування щодо безпеки, фінансової доступності лікування, прозорості його високої вартості та якості сервісу, взаємодії з медичним персоналом, рівня комфорту. Наведене зумовлює потребу в переосмисленні підходів до формування й розвитку брендів стоматологічних клінік.

Традиційно брендинг в стоматологічних клініках передбачав назву, логотип чи візуальне оформлення клініки, але наразі він стоматології охоплює значно більше, оскільки необхідно формувати цілісне уявлення пацієнтів про технологічний рівень, професійну компетентність, обладнання, цінності та надійність закладу. Особливого значення в брендингу набуває узгодженість між обіцянкою бренду та реальним досвідом пацієнта на його шляху, на всіх етапах взаємодії, від отримання інформації, першого звернення і до супроводу після лікування і до наступного візиту. Сучасні тренди брендингу стоматологічних клінік пов’язані з розвитком підходів, які сприяють пошуку переваг і можливостей їх диференціації, зміцнення довіри та формування тривалих відносин із пацієнтами.

За результатами аналізу даних Державної служби статистики України виявлено збільшення кількості учасників ринку стоматологічних послуг, що зумовлює передумови для посилення конкуренції. Після скорочення кількості діючих суб’єктів господарювання у сфері стоматологічної практики з 13534 у 2021 р. до 12756 у 2022 р. [3], що зумовлено наслідками початку військової агресії відбулося її поступове відновлення до 13617 у 2023 р. та подальше зростання до 14016 у 2024 р. Відповідно, за 2022–2024 рр. кількість суб’єктів господарювання в сфері стоматологічних послуг збільшилася на 9,9 %, що

склало 1260 одиниць, що перевищило і показник довоєнного 2021 р. на 3,6 %. З урахуванням зростання кількості суб'єктів, що надають стоматологічні послуги, упродовж двох послідовних років можна констатувати зростанні конкуренції за залучення та утримання пацієнтів.

У цілому передумовами пошуку і впровадження нових підходів до брендингу стали:

- адаптація суб'єктів господарювання в сфері стоматологічних послуг до умов військового положення в Україні та їх щорічне збільшення;
- зростання витрат населення в цілому унаслідок інфляції, яка спричиняє підвищення цін, у тому числі на стоматологічні послуги, що ускладнює завдання приваблення платоспроможної аудиторії;
- постійний розвиток та високі темпи інновацій в стоматологічній сфері.

Традиційні підходи вже втрачають свою силу, і не забезпечують ту необхідну і значущу та видиму з унікальністю присутність на ринку, яка дозволить залучати й утримувати лояльних клієнтів, підтримуючи з ними зв'язок шляхом інформування, залучення та навіть надихання і підтримки у ці складні часи. В умовах конкурентного ринку стоматологічна клініка повинна вирізнятися позитивно й унікально, оскільки клієнти, кращі працівники безпосередньо її будуть порівнювати з іншими. Дієвим способом формування унікальності бренду є надання йому певного характеру, ідентичності, особливих сенсів. Надання бренду відмінних та унікальних рис сприятиме створенню самобутнього іміджу, що зробить такий бренд більш привабливим для пацієнтів та персоналу. Отже, розбудова бренду є ефективною стратегією позиціювання стоматологічної практики для забезпечення тривалого успіху в умовах сучасних і майбутніх викликів.

Інформаційні джерела:

1. Жегус О.В Маркетингове управління в забезпеченні резильєнтності бізнесу в умовах BANI-світу. Бізнес Інформ. 2024. №4. С. 348–359. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-348-359

2. Жегус О. В., Ілляшенко О. В. Маркетингова аналітика в забезпеченні відновлення та розвитку суб'єктів бізнесу в Україні. Бізнес Інформ. 2023. №7. С. 212–219. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-212-219

3. Державна служба статистики України. https://stat.gov.ua/uk/datasets/pokaznyky-diyalnosti-subyektiv-hospodaryuvannya

Секція 6

СОЦІАЛЬНІ, ЕКОЛОГІЧНІ, ПРАВОВІ ТА ОСВІТНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА СУСПІЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

ШЛЯХИ ВІДНОВЛЕННЯ ВЕТЕРИНАРНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Бендасюк О.О., д-р екон. наук, доц.
Інститут ветеринарної медицини НААН

Внаслідок військової агресії РФ значних втрат зазнали ветеринарна інфраструктура на сільських територіях, що супроводжується, з одного боку, руйнуванням закладів ветеринарної медицини, діагностичних лабораторій, ветклінік. З іншого, спричинила перебої в логістиці, зниження рівня епізоотичної безпеки та підвищення ризику поширення небезпечних захворювань.

Саме тому, одним із ключових напрямів повоєнного відновлення і забезпечення сталого соціально-економічного та екологічного розвитку сільських територій є заходи щодо швидкого відновлення ветеринарної інфраструктури, які слід проводити комплексно, передбачивши, як заходи техніко-технологічної модернізації установ, так і стратегічного планування та залучення інвестиційних ресурсів [1].

Слід відмітити, шо в Україні прийнято низку законодавчих актів[1;2;3], в яких передбачено: нормативно-правові норми регулювання ветеринарної практики, організації служби та епізоотичної безпеки; забезпечення відновлення інфраструктури; комплексні заходи підтримки розвитку та відбудови ветеринарних послуг на селі, відновлення соціальної та виробничої інфраструктури на селі. Забезпечення ефективності заходів інфраструктурного відновлення ветеринарного сектору на сільських територіях потребує здійснення детального обстеження стану ветеринарних споруд і на їх основі розробки проектно-кошторисної документації, а також проведення системи публічних закупівель, будівельних тендерів та технічного контролю за якість робіт.

Першими кроками повоєнного відновлення, на що повинні бути спрямовані основні зусилля державних органів влади, органів місцевого самоврядування на селі полягають, перш за все, у проведенні інвентаризації пошкоджених об'єктів, реконструкції зруйнованих чи пошкоджених, внаслідок бойових дій, ветеринарних установ, включаючи амбулаторії, ветеринарні клініки, пункти здійснення вакцинації та ізоляторів для хворих/підозрілих тварин, санітарно-карантинні станції, встановлення мобільних карантинних модулів з автономним енергоживленням, а також пунктів зі спеціальними умовами зберігання генетичного матеріалу. Наступний крок - забезпечення доступу ветеринарних установ до безпечного водопостачання (буріння свердловин, підключення до централізованих мереж), електропостачання, каналізаційних систем, біоочисних споруд, систем опалення та вентиляції.

Цьому сприятиме розробка комплексної національної стратегії відновлення ветеринарної інфраструктури та визначення пріоритетності із залученням до її виконання сільських громад, науковців, підприємців та громадських організацій, спеціалізованих підрядників, які мають досвід у відновленні критичної інфраструктури [1].

Необхідно розробити державні програми щодо технологічного оновлення ветеринарних установ на сільських територіях, забезпечити їх сучасним діагностичним обладнанням, лабораторними інструментами, засобами дезінфекції, аналізаторами крові, ультразвуковими сканерами, тест-системами для швидкого виявлення захворювань, холодильними та морозильними камерами для зберігання біоматеріалу та вакцин.

В державних програмах слід розробити і механізми швидкого впровадження новітніх досягнень науки і техніки: цифрових технологій (е-реєстрація та створення централізованих баз даних тварин, онлайн-системи обліку вакцинацій, віддалене консультування); автоматизації процесів у лабораторіях (сучасне програмне забезпечення управління, обробки та збору інформації, системи моніторингу) та впровадження європейських стандартів якості досліджень (стандарти ISO, сертифікація ветеринарних лабораторій згідно з вимогами EU); мобільних додатків для персоналу (інтерфейс для ветеринарів для доступу до медичних карток, планування оглядів, аналізу результатів обстежень); використання сучасних систем захисту (шифрування, біометрична автентифікація) для захисту персональних даних).

Заходом, що значно покращить ситуацію з ветеринарним обслуговуванням на сільських територіях і знизить ризики поширення інфекційних захворювань, стане формування мобільних ветеринарних груп та використання пересувних лабораторій для діагностики епізоотій тощо. Головна мета яких - забезпечення постійного та безперешкодного доступу населення до ветпослуг із залученням висококваліфікованих фахівців; оперативного проведення лабораторно-діагностичних досліджень застосовуючи сучасні прилади швидкої діагностики (PCR-аналізатори, спектрофотометри, портативні мікроскопи та інші); проведення тестування на основні епізоотії (пташиний грип, туберкульоз, африканська чума свиней та ін.); забезпечення їх необхідним обладнанням та інструментами для проведення оперативних процедур;

спеціалізованими транспортними засобами, боксами для транспортування тварин та зберігання медикаментів; забезпечення інформаційної підтримки та навчання мешканців сільських територій, інформуючи їх про важливість профілактики захворювань, належного догляду за тваринами та заходи безпеки під час епідемій, також заходи з підвищення кваліфікації для ветеринарів з новітніх методів діагностики та лікування епізоотій [4;5].

Вагомим чинником швидкого відновлення та модернізації ветеринарної інфраструктури на сільських територіях стане тісна співпраці на партнерських засадах з державними, місцевими органами влади та фермерськими господарствами до відбудови ветустанов, міжнародними ветеринарними установами та фінансовими організаціями (FAO, ВООЗ) для отримання необхідного обладнання та підтримки в реалізації програм. Виконання даного напрямку передбачає виконання низки заходів, що стосуються: фінансової підтримки і передбачення у місцевих бюджетах субвенцій та грантових програм на ремонт і відновлення ветеринарної інфраструктури і створення місцевих координаційних центрів з акумуляції донорських ресурсів; включення відновлення та модернізації ветустанов до стратегій розвитку громади; створення на партнерських засадах із залученням фермерів, кооперативів і ветклінік до формування локальних ветеринарних кластерів; запровадження системи колективного страхування витрат на лікування і профілактику хвороб.

Необхідно забезпечити регулярний моніторинг заходів, спрямованих на відновлення ветеринарної інфраструктури, з метою коригування прийнятих програм і стратегій та забезпечення якості наданих послуг, це по-перше. По-друге, необхідно проводити збір та аналіз епізоотичних даних для своєчасного реагування на можливі спалахи захворювань.

Таким чином, пріоритетними напрямками у відновленні та техніко-технологічній модернізація ветеринарної інфраструктури на сільських територіях є впровадження новітніх цифрових технологій, державно-приватне партнерство, використання мобільних груп та ін. Також, необхідно в короткі строки, провести енергомодернізацію ветпідприємств, їх перехід на відновлювальні джерела енергії (сонячних панелей, вітрових турбін тощо), підвищення енергоефективності будівель, встановлення систем резервного живлення.

Інформаційні джерела:

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Стратегія розвитку сільських територій до 2030 року//. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text

2. Закон України «Про ветеринарну медицину» від 04.02.2021 № 1206-IX // https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-20#Text.

3. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України»// https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text.

4. Власенко, В. В. Відновлення інфраструктури аграрного сектору в умовах повоєнної відбудови України // Економіка АПК. - 2023. - № 7. - С. 45–58.

5. Нікітін, А. А., Головко, О. В. Сучасні виклики епізоотичній безпеці України в умовах воєнних дій // Ветеринарна медицина України. - 2023.- № 5. - С. 12-18..

АНАЛІТИКА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Грідін О.В., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Сучасне середовище функціонування суб'єктів господарювання детермінується високим ступенем турбулентності й невизначеності, інтенсифікацією цифрової трансформації бізнес-процесів, а також загостренням конкурентної боротьби за висококваліфікований людський капітал. У цих обставинах традиційні підходи до управління персоналом, що значною мірою спираються на інтуїтивні або фрагментарні оцінки працівників, поступово втрачають свою ефективність. Натомість актуалізується потреба у впровадженні data-driven HR-менеджменту, в межах якого управлінські рішення формуються на основі системного аналізу даних. Одним із ключових інструментів такого підходу виступає аналітика компетентностей персоналу, що забезпечує науково обґрунтоване управління розвитком людського капіталу та формування ефективної HR-стратегії.

У теоретичному вимірі аналітика компетентностей персоналу розглядається як складова HR-аналітики, що передбачає системний збір, обробку та інтерпретацію даних щодо рівня розвитку компетентностей працівників і їх відповідності вимогам організації. Її концептуальною основою виступає компетентнісний підхід, який трактує компетентності як інтегровану сукупність знань, умінь, навичок, поведінкових характеристик і професійних установок, необхідних для ефективного виконання трудових функцій. У межах сучасних HR-концепцій компетентності поділяються на професійні (hard skills), соціально-поведінкові (soft skills) та цифрові (digital skills), що дозволяє формувати багатовимірні моделі оцінювання персоналу [4].

Теоретична цінність аналітики компетентностей полягає у її здатності трансформувати якісні характеристики людського капіталу у вимірювані показники, які можуть бути використані в процесі стратегічного управління, створюючи передумови для переходу від описового до аналітичного та прогнозного HR-менеджменту, де рішення ґрунтуються не на суб'єктивних оцінках, а на емпіричних даних. Таким чином, компетентності набувають статусу стратегічного ресурсу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації [1].

Методичне забезпечення аналітики компетентностей ґрунтується на комплексному поєднанні підходів до оцінювання персоналу, методів збору й обробки даних та сучасних аналітичних технологій. Такий підхід дає змогу не лише визначати поточний рівень сформованості професійних і поведінкових компетентностей працівників, а й виявляти динаміку їх розвитку, наявні компетентнісні розриви та напрями подальшого удосконалення.

Серед основних методів оцінювання доцільно виокремити Assessment Center, який передбачає моделювання професійних ситуацій, дозволяючи

виявляти поведінкові індикатори компетентностей у наближених до реальної діяльності умовах. Важливе місце посідає також метод 360-градусного зворотного зв'язку, що забезпечує багатостороннє оцінювання працівника на основі думок керівників, колег, підлеглих та інших учасників робочого середовища. Додатково застосовуються професійне та психологічне тестування, структуровані інтерв'ю, кейс-методи, експертне оцінювання та самооцінювання, використання яких сприяє формуванню більш повної й об'єктивної інформаційної бази для компетентнісної аналітики [3, с. 104-105].

Більше того, методичне забезпечення доцільно розглядати як цілісну систему, у якій методи оцінювання, стандартизовані критерії, цифрові інструменти обробки даних та аналітичні процедури взаємопов'язані між собою. Їх комплексне застосування забезпечує перехід від фрагментарного оцінювання окремих характеристик працівників до системної аналітики компетентнісного потенціалу персоналу та створює інформаційну основу для обґрунтованого прийняття рішень щодо навчання, розвитку, кар'єрного просування і кадрового планування.

Важливу роль у методичній площині відіграють цифрові інструменти HR-аналітики, зокрема [2; 4]: HRIS-системи, платформи People Analytics, аналітичні дашборди тощо. Наведені інструменти забезпечують автоматизацію процесів збору та обробки даних, їх візуалізацію та інтерпретацію, тим самим суттєво підвищуючи якість управлінських рішень. Особливого значення набуває аналіз компетентнісних розривів (competency gap analysis), який дозволяє зіставити наявний рівень компетентностей персоналу з тими, що необхідні для досягнення стратегічних цілей організації, таким чином створюючи базис для формування програм навчання, розвитку та кадрового планування.

Аналітика компетентностей відіграє системоутворюючу роль у формуванні HR-стратегії організації, оскільки забезпечує її узгодженість із бізнес-цілями та зовнішнім середовищем. Вона дозволяє визначати ключові компетентності, що формують конкурентні переваги, та на їх основі вибудовувати політику управління персоналом. У практичному вимірі це проявляється в удосконаленні процесів рекрутингу, де відбір кандидатів здійснюється на основі чітко визначених компетентнісних профілів, у підвищенні ефективності навчання та розвитку персоналу, а також у формуванні кадрового резерву та управлінні кар'єрними траєкторіями працівників [5, с. 25].

Крім того, використання аналітики компетентностей дозволяє встановлювати взаємозв'язок між рівнем розвитку компетентностей та ключовими показниками ефективності діяльності працівників і організації в цілому, забезпечуючи можливість підвищення продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів, посилення залученості персоналу та оптимізації витрат на управління людськими ресурсами. Таким чином, аналітика компетентностей стає не лише інструментом оцінювання, а вельми дієвим механізмом підвищення загальної ефективності організації [5, с. 30].

Практична реалізація аналітики компетентностей передбачає поетапне впровадження відповідних процедур [3-5]: визначення стратегічно важливих

компетентностей, формування їх моделей, збір і аналіз даних, а також прийняття управлінських рішень на основі отриманих результатів. Водночас ефективність цього процесу значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості організації та наявності відповідної технологічної інфраструктури.

Разом із тим, впровадження аналітики компетентностей супроводжується низкою викликів, серед яких можна виокремити: недостатній рівень цифровізації HR-процесів, обмеженість якісних даних, складність стандартизації компетентнісних моделей, дефіцит фахівців з HR-аналітики тощо. Подолання вказаних перешкод потребує системного та комплексного підходу, що включає розвиток цифрових технологій, підвищення кваліфікації HR-спеціалістів та формування корпоративної культури, орієнтованої на використання даних у прийнятті рішень [4].

Узагальнення викладеного матеріалу дає підстави стверджувати, що аналітика компетентностей персоналу є системним елементом сучасної парадигми HR-менеджменту та концептуальним підґрунтям формування стратегії управління людськими ресурсами. Застосування аналітичного інструментарію детермінує перехід від інтуїтивних практик до доказового управління (evidence-based management) людським капіталом, підвищує валидність управлінських рішень та оптимізує процеси досягнення стратегічних цілей організації. Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у вивченні синергетичного ефекту від інтеграції штучного інтелекту, предиктивного моделювання та цифрових екосистем управління талантами в систему стратегічного менеджменту.

Інформаційні джерела:

1. Hridin O. Innovative methods for diagnosing managerial competencies in the context of current trends in management development. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: Матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції присвяченої 100-річчю з дня народження професора, заслуженого працівника вищої школи України Фесенка Дмитра Мусійовича (м. Полтава, 26 березня 2026 року): тези доповіді. Полтава: ПДАУ, 2026. С. 1718-1720.

2. Hridin O., Zaika S., & Nagayev V. (2026). HR analytics as a tool for developing managerial competencies in the personnel management system in war conditions. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, volume 12, pp. 13-28. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-12-13-28 URL: https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/393/371

3. Глушко Т., Волянська-Савчук Л., Кошонько О., Горбарюк О. Діагностика компетентнісного підходу в системі вдосконалення HR-інжинірингу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 102-108. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-14
URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/87/75

4. Грідін О.В. Проблеми та перспективи застосування базових підходів до формування управлінських компетентностей в умовах цифровізації. *Управління розвитком соціально-економічних систем:* матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 5-6 березня 2026 року): тези доповіді. Харків: ДБТУ, 2026. С. 503-506.

5. Шерстюк Р.П., Летун О.О. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємств сфери послуг. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. № 13(46).1. С. 20-33. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.20-33 URL: https://centralukraine-econ.kntu.kr.ua/econ/article/view/154/128

РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ НАСЕЛЕННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Жилякова О.В., канд. екон. наук, доц.
Державний біотехнологічний університет

Сучасні соціально-економічні трансформації актуалізують питання формування людського капіталу як основи сталого розвитку суспільства. Здатність населення приймати обґрунтовані фінансові рішення набуває особливого значення в умовах цифровізації фінансових послуг, економічної нестабільності та зростання невизначеності. Фінансова грамотність поступово перетворюється з індивідуальної компетентності на важливий чинник соціально-економічної стійкості, фінансової інклюзії та підвищення добробуту населення.

Людський капітал охоплює знання, навички, компетентності та інші характеристики людини, які сприяють її продуктивній діяльності й соціальній реалізації. Фінансова грамотність є важливою складовою цього капіталу, оскільки забезпечує здатність ефективно розпоряджатися доходами, планувати витрати, формувати заощадження, оцінювати фінансові ризики та користуватися фінансовими послугами. Відповідні компетентності впливають не лише на матеріальне становище окремої людини, а й на фінансову стійкість домогосподарств, можливості інвестування в освіту, здоров'я та професійний розвиток.

У Національній стратегії розвитку фінансової грамотності до 2030 року зазначено: «Фінансова грамотність – одна з ключових компетентностей, що необхідна кожній людині для успішної життєдіяльності» [1]. Це положення підкреслює необхідність системного розвитку фінансових компетентностей населення та їх інтеграції в освітній процес. Особливої актуальності така робота набуває в Україні, де воєнні ризики, зміни доходів домогосподарств і невизначеність економічного середовища посилюють потребу в раціональному управлінні особистими фінансами.

Взаємозв'язок фінансової грамотності та сталого розвитку доцільно розглядати через декілька аспектів. По-перше, фінансова грамотність сприяє економічній стійкості населення. Уміння планувати бюджет, підтримувати резерв заощаджень, оцінювати умови кредитування та використовувати страхові інструменти допомагає зменшувати вразливість домогосподарств до непередбачуваних обставин. По-друге, вона сприяє соціальній стійкості, оскільки розширює можливості громадян щодо доступу до фінансових послуг, освіти та інструментів довгострокового планування. Також фінансова грамотність формує передумови для відповідального споживання, усвідомленого вибору фінансових продуктів і довгострокового використання наявних ресурсів.

Важливим напрямом розвитку фінансових компетентностей є їх інтеграція в систему освіти. У спільному документі Організації економічного

співробітництва та розвитку й Європейського Союзу наголошується на необхідності формування компетентностей, які допомагають дітям і молоді приймати обґрунтовані фінансові рішення та забезпечувати власний добробут упродовж життя. Особливу увагу приділено фінансовому плануванню, управлінню ризиками, цифровим фінансам і сталому фінансуванню [2]. Такий підхід засвідчує, що фінансова грамотність має розвиватися не ізольовано, а у взаємозв'язку з цифровими, підприємницькими та соціальними компетентностями.

Водночас формування фінансової грамотності не повинно обмежуватися засвоєнням теоретичних знань. Так, освітні програми мають передбачати опанування навичок складання особистого бюджету, порівняння фінансових пропозицій, визначення реальної вартості кредиту, розпізнавання шахрайських схем і захисту персональних даних. Необхідність такого підходу підтверджують матеріали дослідження фінансової грамотності в межах міжнародної програми PISA. У відповідному аналітичному документі ОЕСР фінансова грамотність розглядається як здатність застосовувати фінансові знання та навички для прийняття ефективних рішень, поліпшення добробуту людини й суспільства та участі в економічному житті [3]. Отже, результативність фінансової освіти визначається не лише обсягом засвоєної інформації, а й спроможністю людини використовувати її для розв'язання реальних фінансових проблем.

В Україні розвиток фінансової грамотності потребує узгоджених дій закладів освіти, державних установ, фінансових організацій і громадянського суспільства. Важливо також враховувати потреби соціально вразливих категорій населення, для яких недостатність фінансових знань і обмежений доступ до якісних послуг можуть посилювати ризики економічного виключення.

Таким чином, розвиток фінансової грамотності населення є важливою передумовою формування якісного людського капіталу та забезпечення сталого розвитку. Фінансові компетентності сприяють підвищенню добробуту домогосподарств, зміцненню економічної самостійності громадян і формуванню відповідальної фінансової поведінки. Інтеграція фінансової освіти в систему безперервного навчання створює умови для підвищення адаптивності населення до економічних змін, розширення можливостей фінансової інклюзії та досягнення довгострокових соціально-економічних цілей України.

Інформаційні джерела:

1. Національна стратегія розвитку фінансової грамотності до 2030 року / Національний банк України та ін. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NBU_Strategy-Financial-Literacy.pdf?v=13&utm_source=chatgpt.com

2. Financial Competence Framework for Children and Youth in the European Union. OECD/European Union. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/networks/infe.html

3. OECD. PISA 2022 Assessment and Analytical Framework. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/about/programmes/pisa/pisa-publications.html

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Каневська І.М., ст. викл.
ПВНЗ «Європейський університет»

Сучасний розвиток вищої освіти відбувається під впливом цифрової трансформації, демографічних змін, мобільності людського капіталу, посилення конкуренції та зростання вимог стейкхолдерів. За таких умов заклади вищої освіти мають не лише забезпечувати якість освітніх і наукових послуг, а й формувати суспільну цінність, підтримувати власну конкурентоспроможність та адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Особливої актуальності ці питання набувають для України, де функціонування закладів вищої освіти ускладнюється наслідками повномасштабної війни, демографічними та міграційними процесами, переміщенням здобувачів і науково-педагогічних працівників, пошкодженням освітньої інфраструктури та обмеженістю ресурсів. Водночас саме система вищої освіти формує людський капітал і професійні компетентності, необхідні для відновлення та довгострокового розвитку країни.

У цьому контексті маркетингова діяльність закладів вищої освіти набуває комплексного характеру та виходить за межі комунікаційного забезпечення набору здобувачів. Вона охоплює дослідження потреб стейкхолдерів, формування ціннісної пропозиції, розвиток партнерських взаємозв'язків, позиціонування закладу та забезпечення його адаптивності до змін. Ефективність такої діяльності значною мірою визначається узгодженістю організаційних можливостей, ресурсного забезпечення та економічних інтересів закладу вищої освіти.

Тому обґрунтування організаційно-економічних засад маркетингової діяльності є важливою передумовою забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та суспільної результативності закладів вищої освіти в контексті сталого розвитку.

Відповідно для забезпечення комплексного характеру маркетингової діяльності закладів вищої освіти доцільно систематизувати організаційно-економічні принципи за п'ятьма взаємопов'язаними групами: організаційними, економічними, стратегічними, стейкхолдерськими та соціально-ціннісними (табл. 1).

Такий підхід дає змогу врахувати не лише внутрішні умови функціонування закладу, а й особливості його взаємодії із зовнішнім середовищем та суспільством. Запропонована система принципів формує цілісну організаційно-економічну основу маркетингової діяльності закладів вищої освіти, у якій організаційна спроможність поєднується з ресурсною забезпеченістю, стратегічною орієнтацією, взаємодією зі стейкхолдерами та соціально-ціннісною спрямованістю.

Таблиця 1 – **Система організаційно-економічних принципів**

Група принципів	Принципи	Зміст
Організаційні	системності; структурної узгодженості; функціональної інтеграції; адаптивності; децентралізації	забезпечення узгодженості маркетингової діяльності з організаційною структурою, розподілом функцій і повноважень, внутрішньою координацією та здатністю закладу адаптуватися до змін
Економічні	ресурсної забезпеченості; ефективності; результативності; економічної обґрунтованості; збалансованості витрат і результатів	раціональне використання фінансових, кадрових, інформаційних та інших ресурсів, оцінювання економічних результатів маркетингових заходів
Стратегічні	цільової орієнтації; довгостроковості; конкурентоспроможності; диференціації; інноваційності	орієнтація маркетингової діяльності на довгострокові цілі розвитку, формування конкурентних переваг, позиціонування та адаптацію до трансформацій
Стейкхолдерські	орієнтації на стейкхолдерів; партнерства; взаємної цінності; комунікаційної відкритості; інтеграції інтересів	врахування потреб та очікувань здобувачів освіти, роботодавців, працівників, держави, академічної спільноти та інших зацікавлених сторін
Соціально-ціннісні	суспільної корисності; соціальної відповідальності; академічної доброчесності; доступності; ціннісної орієнтації; сталості	забезпечення відповідності маркетингової діяльності суспільним цінностям, розвитку людського капіталу, професійних компетентностей та довгострокової суспільної результативності

Джерело: *розроблено автором на основі [1; 2; 3]*

Важливою складовою організаційно-економічних засад маркетингової діяльності закладів вищої освіти є систематизація закономірностей її функціонування. На відміну від принципів, які визначають нормативні орієнтири діяльності, закономірності відображають стійкі взаємозв’язки між чинниками, ресурсами, організаційними можливостями та результатами. Запропоновано систематизувати закономірності функціонування маркетингової діяльності закладів вищої освіти за п’ятьма взаємопов’язаними групами: середовищними, стейкхолдерськими, ресурсними, організаційними та результативними.

Середовищні закономірності відображають залежність маркетингової діяльності від динаміки зовнішнього середовища, конкурентних умов, технологічних і соціально-економічних змін. Їх прояв полягає у необхідності постійної адаптації та випереджального реагування на трансформації.

Стейкхолдерські закономірності характеризують залежність результатів від зміни потреб та очікувань зацікавлених сторін. Водночас інтереси окремих груп є взаємопов’язаними, що зумовлює необхідність їх узгодження та формування ефективного зворотного зв’язку.

Ресурсні закономірності визначають залежність масштабів і результативності маркетингової діяльності від фінансового, кадрового, інформаційного та цифрового потенціалу закладу. При цьому результативність визначається не лише обсягом ресурсів, а й ефективністю їх розподілу та синергією різних їх видів.

Організаційні закономірності відображають залежність результатів від рівня інтеграції маркетингових функцій у діяльність закладу, координації структурних підрозділів та організаційної гнучкості. Здатність адаптувати внутрішні процеси до змін зовнішнього середовища є необхідною умовою підтримання результативності.

Результативні закономірності характеризують трансформацію використаних ресурсів та організаційних можливостей у маркетингові й інституційні результати. Вони проявляються у комплексному характері результативності, що охоплює не лише кількісні показники залучення здобувачів, а й конкурентоспроможність, репутацію, розвиток партнерств, залученість стейкхолдерів та суспільну цінність.

Системний характер визначених закономірностей проявляється у послідовному взаємозв'язку «зміни середовища → трансформація потреб стейкхолдерів → адаптація ціннісної пропозиції → мобілізація ресурсів → організаційна адаптація → результативність → зворотний зв'язок». Такий підхід дає змогу розглядати маркетингову діяльність закладу вищої освіти як динамічну систему, результативність якої формується під впливом взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників.

Таким чином, у процесі дослідження удосконалено систему організаційно-економічних принципів і закономірностей маркетингової діяльності закладів вищої освіти, яка визначає логіку її формування та функціонування через взаємозв'язок організаційних, економічних, стратегічних, стейкхолдерських і соціально-ціннісних складових. На відміну від фрагментарного розгляду окремих аспектів, запропонована система забезпечує їх інтегроване врахування та створює теоретичне підґрунтя для побудови організаційно-економічного механізму маркетингової діяльності закладів вищої освіти.

Інформаційні джерела:

1. Dias-Sardinha I., Reijnders L., Antunes P. Promoting sustainable development in higher education institutions: the use of the balanced scorecard as a strategic management system in support of green marketing. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2020. Vol. 21, № 7. P. 1477–1505. URL: https://www.sciencedirect.com/org/science/article/abs/pii/S1467637020000061?utm_source=chatgpt.com.

2. Leal Filho W., Sigahi T. F. A. C., Anholon R. et al. Promoting sustainable development via stakeholder engagement in higher education. *Environmental Sciences Europe*. 2025. Vol. 37. Article 64. URL: https://link.springer.com/article/10.1186/s12302-025-01101-0?utm_source=chatgpt.com

3. Tomasella B., Akbar B., Lawson A., Howarth R., Bedford R. Embedding the Sustainable Development Goals Into Higher Education Institutions' Marketing Curriculum. *Journal of Marketing Education*. 2024. Vol. 46, № 2. URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/02734753241231182?utm_source=chatgpt.com.

СУСПІЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА СТАЛИЙ РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Кір'ян О.І., канд. екон. наук, доц.
Безкоровайний Г.М., здоб. ВО
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна

Значна частка громадян вважають, що питання розвитку чи, навпаки, банкрутства підприємницької діяльності залежать виключно від власників бізнесу (не той вид діяльності обрали, не професійно підійшли до підбору трудового колективу, ризики не врахували та ін.). І мало хто аналізує власну безпосередню участь в значній частині проблем дійсно екологічного в усіх сенсах бізнесу. Тому вважаємо за необхідне акцентувати увагу саме на суспільній відповідальності за сталий розвиток тих підприємницьких ініціатив, що проявляють суспільну відповідальність та довготривалу турботу за загальний добробут, а не тільки очікують отримання швидкоплинного прибутку за будь-яку ціну для інших.

На державному рівні Україна досить давно доєдналася до міжнародного бачення значущості бізнесу в сталому безпечному розвитку суспільства, вже прийняла та адаптувала значну кількість законодавчих актів. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року трактує «соціально відповідальний бізнес» як «…відповідальну поведінку суб'єктів господарської діяльності за вплив їх рішень і дій на суспільство, навколишнє природне середовище, яка сприяє сталому розвиткові суспільства, зокрема забезпеченню добробуту населення; враховує очікування суб'єктів господарської діяльності та суспільства; відповідає законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність суб'єкта господарської діяльності» [1]. Однак в більшості документів і політик мова йде саме про відповідальність бізнесу, підприємця, тоді як інші учасники ринкових відносин проявлені скоріш як споживачі результатів цієї відповідальності. Такий підхід відволікає увагу від значущості дій, реакцій кожної особи в формуванні сталої відповідальної економіки. Окремі автори (в більшості – в рамках початкових досліджень, що оприлюднені в матеріалах міжнародних та всеукраїнських конференцій) звертають увагу на окремих учасників ринкових відносин (на вимоги громади, на потреби в прозорості та відповідальному формуванні замовлень тощо). Тобто, комплексне бачення відповідальності кожного в цьому питанні наукові дослідження поки не висвітлюють в обсязі, достатньому для привернення активної уваги суспільної думки.

І це в той час, коли соціально-відповідальний бізнес в сучасних умовах несе подвійний тягар – зберігає добробут споживача, робочі місця робітникам, підтримує бюджет та з турботою ставиться до клієнтів і партнерів [2], тоді як ворог всіма силами намагається зруйнувати їх сталу діяльність з метою не тільки погіршити економічні показники країни, але й погіршити соціальні стандарти виробника, посилити наявні ризики та їх негативні наслідки. Тому

для посилення підтримки саме соціально-відповідального бізнесу виокремимо можливості активної відповідальної участі кожного в забезпеченні його сталого розвитку.

Споживач. Значна частка споживачів звикла або шукати максимально вигідні пропозиції без достатнього аналізу якості запропонованого продукту та умов його виготовлення, або купувати продукт (отримувати послугу) без уваги до можливої відсутності офіційного обліку (відповідно, без сплати податків, забезпечення відповідних умов праці робітникам, якості товару та уваги до подальшої утилізації відходів). Склалася навіть хибна «гордість» за «обхідні шляхи» в фіксації процесу та обсягів реалізації товарів і послуг. Результатом стає відсутність справедливого наповнення бюджету, погіршення соціальної сфери країни, посилення навантаження на соціально відповідальний бізнес, гальмування економічних процесів, виникнення загроз для суспільства, для довкілля, для того самого споживача, що так шукав «вигідну» пропозицію. Тому саме споживач повинен турбуватись за прозорість замовлення, за звернення до виробника, що працює офіційно, з безпечними ресурсами, високою якістю пропозицій, відповідально до своїх суспільних обов'язків. Це дозволить згодом витіснити з ринку «тіньових бізнесменів» і отримати більш прозорі та стабільні економічні та суспільні процеси.

Органи державної влади. В їх обов'язки входить в першу чергу законодавча підтримка та формування глобальних ініціатив щодо підтримки соціально відповідального бізнесу. Крім того, саме в обов'язки адміністрацій всіх рівнів входить в тому числі просвітницька діяльність щодо ведення роз'яснювальної роботи серед населення та юридичних осіб по роз'ясненню значущості активності кожного в питаннях соціальної відповідальності. Саме просвітницька діяльність в садочках, школах, серед робітників кожної організації, з застосуванням реклами на телебаченні, радіо, в інтернет-контенті тощо дозволить акцентувати увагу всіх прошарків суспільства на довготривалих вигодах від соціально відповідальної поведінки та на різнобічній (в тому числі суттєво відтермінованій в часі та сфері виникнення) відповідальності за порушення не тільки для «тіньового» бізнесу, але й для споживачів його товарів і послуг. Долучитися до цих процесів можуть і повинні також громадські організації, що ведуть просвітницьку діяльність.

Громада. Саме вона в особі не стільки адміністрації, скільки кожного свого представника відповідає за увагу до порушень соціальних меж бізнес-представниками. І це стосується не тільки забруднення довкілля, але й поведінки суб'єкта господарювання в громаді (створення логістичних проблем або, навпаки, покращення прилеглої території та створення додаткових вигод для громади; використання тиску на потенційних робітників своєю унікальністю на певній території або навіть в цих умовах формування справедливого підходу як роботодавця; наявність зворотного зв'язку з представниками громади тощо). Наприклад, не може бути повна відсутність шляхопроводів до бізнес-об'єкту, бо це «не зручно комусь одному поруч», тому постійні скарги на такий бізнес-об'єкт при дотриманні його власником всіх вимог законодавства є деструктивним впливом громадськості на бізнес.

Прикладом також може слугувати загальна проблема з виділенням місць для сміттєзвалищ – всі хочуть позбуватись сміття, але щоб його утилізація відбувалась десь «не біля нас», навіть за умов використання переробним підприємством найсучасніших технологій з дотриманням всіх вимог збереження довкілля. Тож для забезпечення існування і сталого розвитку соціально відповідального бізнесу громада, кожен її представник повинні бути готові до діалогу з бізнесом та до пошуку конструктивних компромісів.

Постачальник, партнер, інвестор також є відповідальними за підтримку сталого розвитку саме соціально відповідального бізнесу. Саме вони обирають –з ким і на яких умовах взаємодіяти. Нажаль, досить часто перевірка доброчесності здійснюється поверхнево – лише в межах дотримання законодавчих вимог щодо реалізації окремо представлених партнерських договорів та домовленостей. І дуже мала частка партнерів вивчає етичну поведінку суб'єкта господарювання за кілька років, динаміку бізнес-поведінки та соціальної поведінки, вивчає дотримання ним стандартів соціальної відповідальності в цілому; мало хто досліджує інших партнерів суб'єкта господарювання як його сферу зовнішнього середовища. Така обмежена увага може призвести до втрати ділової репутації на міжнародному ринку та, відповідно, недоотримання прибутків і менші за можливі внески до бюджету; може стати підтримкою бізнесу, який лише частково працює з дотриманням законодавства, а частково – знаходиться «в тіні». Це також може провокувати інших потенційних партнерів менш уважно перевіряти вказаний бізнес, оскільки вже є прецедент взаємодії «новачків» з перевіреними, соціально відповідальними представниками ринку.

Все вищевказане говорить про те, що кожен з нас є відповідальним за підтримку сталого розвитку соціально відповідального бізнесу та за поступове «вичавлення» з ринку не добросовісних юридичних осіб, за формування нової суспільної політики економічного партнерства.

Інформаційні джерела:

1. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. Розпорядження КМУ від 24 січня 2020 р. № 66-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#n8

2. Приклади соціальної відповідальності бізнесу: 7 українських компаній, що змінюють країну. Електронний ресурс від 02.10.2025. URL: https://givingtuesday.ua/statti/pryklady-soczialnoyi-vidpovidalnosti-biznesu-7-ukrayinskyh-kompanij-shho-zminyuyut-krayinu/?gad_source=1&gad_campaignid=23839206939&gbraid=0AAAABB98RQHvOUgB-hp_kRw_oJFuEptwn&gclid=EAIaIQobChMI29Km4vaflwMV9E-RBR1bZQAZEAAYASAAEgKvmPD_BwE

ПРІОРИТЕТНІ ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ СОЦІАЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ

Колмакова О.М., канд. екон. наук, доц.
Пакуліна Г.С., здоб. ступ. PhD
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова

Проблеми управління соціальним комплексом регіону в період складної внутрішньо– і зовнішньополітичної ситуації в Україні, війни та світової фінансової кризи, глобалізації бізнес-процесів займають важливе місце в системі розвитку громадських і відтворювальних стосунків. Рішення цих проблем вимагає комплексного підходу до коригування реформ, що проводяться, найважливішим елементом яких повинно стати реформування системи управління в соціальному комплексі, що припускає формування нових принципів регулювання, а також розробка організаційно-економічного механізму реалізації соціальних стратегій розвитку регіону.

Соціальний комплекс є частиною економічної системи, функціональним призначенням якої є надання послуг соціального характеру. В даному випадку поняття «комплекс» слід розглядати як сукупність видів економічної діяльності, які мають чітко виражену спільність функцій, особливе призначення в громадському розподілі праці і ряд характеристик, які істотно відрізняють ці види економічної діяльності від матеріального виробництва, зокрема: здебільшого збіг стадій виробництва і споживання [1], наявність безпосереднього контакту із споживачем, орієнтація на індивідуального споживача або суспільство в цілому, локальність споживання через неможливість транспортування і накопичення послуг.

Значення соціального комплексу для економіки України можна розглядати в двох аспектах: один з них полягає в тому, що цей сегмент економіки істотно визначає рівень розвитку української економіки [2, с. 74]. Тому в перспективі без гнучкої і ефективної системи фінансування неможливе її повноцінне функціонування. У перспективі в розвитку соціального комплексу повинні статися істотні зміни, до яких, на наш погляд, доцільно віднести: зростання інвестицій, що зумовить поліпшення її інфраструктурного потенціалу; подальша диверсифікація послуг соціального комплексу; активізація розвитку ринку послуг; підвищення освітнього, професійного і кваліфікаційного рівня кадрового потенціалу, що, у свою чергу, зумовить підвищення ефективності виробництва.

Потрібне поліпшення доступності усіх елементів інфраструктури соціального комплексу і відповідних послуг для кожного громадянина України.

Соціальна сфера створює передумови для усебічного розвитку особистості. Саме плануючи і прогнозуючи досягнення соціальної рівності, можна цілеспрямовано вирішувати і завдання розвитку особистості, формування головної продуктивної сили громадського розвитку. Підвищення рівня життя, формування здорового способу життя, зниження соціальної

диференціації дають можливість виразити себе як через головну мету соціального розвитку, так і через ієрархію – «дерево цілей». Процес конкретизації цілей від вищого рівня до найбільш низького нагадує процес розростання дерева. До цього способу – побудови «дерева цілей» – доводиться звертатися кожного разу, коли мета велика і складна, щоб її можна було безпосередньо зв'язати із засобами її досягнення. Проте, таке формулювання програми соціального розвитку передбачає необхідність детального визначення цілей для різних рівнів організації суспільства, кожного колективу згідно їх ролі в процесі громадського виробництва.

Завдання державного регулювання соціально-економічного розвитку на регіональному рівні конкретизуються і набувають певної специфіки. Традиційно в зарубіжних країнах в регіонах і великих містах звертається особлива увага на рішення наступних завдань: пропорційний розвиток місцевої економіки; збереження місцевих підприємств і робочих місць; забезпечення прибуткової бази місцевих бюджетів; раціональне землекористування; структурна перебудова старих індустріальних районів; поліпшення екологічної ситуації і благоустрою; цілеспрямована професійна освіта відповідно до потреб регіону, перепідготовка і перекваліфікація кадрів; стійкий розвиток соціального комплексу; допомога бідним територіям.

Домінанти, що характеризують позитивний імідж України у світі, повинні лежати в основі пріоритетів системного реформування соціального комплексу її регіонів. Вдосконаленню взаємодії органів державної влади Харківської області з розвитку соціального комплексу сприяє концентрація зусиль і обмежених ресурсів на науково обґрунтованих пріоритетах.

Реалізація пріоритетів приведе до істотного поліпшення роботи соціального комплексу регіону, поліпшить позитивний імідж як регіону, так і України в цілому.

Пріоритетами щодо вдосконалення системи управління соціальним комплексом, підвищення добробуту населення і формування позитивного іміджу Харківської області є: створення умов для поліпшення якості життя сімей з дітьми, військових; формування позитивного іміджу сім'ї; удосконалення комплексу профілактичних заходів по зниженню рівня смертності, що запобігається, у всіх вікових групах населення; збереження та зміцнення здоров'я населення, збільшення очікуваної тривалості життя; забезпечення найбільш сприятливих можливостей поєднання виховання дітей з професійною діяльністю, доступність дошкільної освіти; розвиток системи державної підтримки сімей, що мають дітей, які залишилися без піклування батьків; забезпечення державних гарантій прав громадян на поліпшення житлових умов; сприяння регулюванню тимчасової трудової міграції для задоволення потреб регіону в робочій силі, збереження балансу між попитом і пропозицією; розширення мережі консультаційних послуг за різними напрямками діяльності регіонального соціального комплексу.

Слід відмітити інноваційну спрямованість управління розвитком соціального комплексу в умовах модернізації національної економіки [6, с. 81]. Однак значна частина інновацій у його розвитку носить некомерційний характер,

вони передбачають тривалий термін віддачі і справляють вплив на великі групи людей. Перелічені особливості визначають необхідність системного підходу до здійснення інновацій у розвитку соціальної інфраструктури.

Інноваційні відносини в розвитку соціального комплексу виникають з приводу суспільного відтворення результатів функціонування її видів діяльності. Особливості інноваційних відносин у соціальній сфері ґрунтуються на ролі її суб'єктів як активних учасників інноваційного процесу в соціально-економічному розвитку країни і взаємодії з органами державного управління, а також обумовлюються такими прикметними ознаками, характерними для цієї сфери, як: безпосередній контакт виробників послуг (робіт) зі споживачами; властива послугам більш висока міра індивідуалізації; значний вплив самих споживачів на ефективність послуг, що надаються; складність вимірювання якості надаваної послуги й ефективності діяльності працівників; більш висока, ніж в інших галузях питома трудомісткість послуг при відносно меншій фондомісткості і матеріаломісткості; відносно висока частка співробітників з вищою освітою (інженерно-технічною і природничо-науковою), що характерно і для керівного складу; диференціація послуг зі споживчих характеристик (горизонтальна диференціація) і за рівнем якості (вертикальна диференціація); виражена сегментованість попиту на послуги залежно від доходів, суб'єктивна оцінка споживача спроможності виробників послуг, значущості (насущності) послуги, національних традицій і особливостей споживання; соціальна значущість послуг в умовах глобалізації; істотність бар'єрів входження на ринок, велика місткість ринку й абсолютні переваги вже діючих в галузі великих установ відносно витрат виробництва і переваг обслуговування з боку споживача.

Стан інституційної структури економіки в цілому, і соціального комплексу зокрема, визначає динамічні характеристики неоекономіки, що розвивається.

Основними особливостями інноваційної діяльності в розвитку соціального комплексу України сьогодні є:

– розширення кола суб'єктів соціальної діяльності, залучення до процесу вирішення соціальних проблем широких верств населення, що приводить до збільшення соціальної активності та соціальної самодіяльності, а також до соціального самообслуговування населення;

– можливість створення оптимальних умов для задоволення інформаційних потреб і реалізації прав громадян, органів державної влади, органів місцевого

Інформаційні джерела:

1. Колмакова О. М., Балабуха О. Ю. Теоретичний аналіз ролі проектної діяльності у стратегічному управлінні підприємства // Бізнес Інформ, 2025. - С. 469 – 476. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-469-476.

2. Пакуліна Г. С. Ефективна реалізація соціальної політики в умовах євроінтеграційного вектора розвитку // Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції «Економічний потенціал як запорука сталого розвитку» (11 березня 2017 р., м. Краматорськ, Україна). Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. - С. 72–76.

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Морозова О.О., PhD з підприємництва та торгівлі, ст. викл.
Губар К.В., здоб. ВО
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю економічного середовища, трансформацією ринку праці, цифровізацією бізнес-процесів, зміною очікувань працівників та посиленням вимог до соціальної відповідальності бізнесу. За таких обставин сталий розвиток підприємства залежить не лише від достатності фінансових, матеріальних і технологічних ресурсів, а й від здатності формувати, ефективно використовувати та зберігати людський капітал [1]. У цьому контексті особливого значення набуває управління мотивацією персоналу, оскільки воно визначає рівень трудової активності працівників, їхню залученість до досягнення стратегічних цілей, готовність до професійного розвитку, організаційних змін та впровадження інновацій.

Взаємозв'язок управління персоналом і сталого розвитку ґрунтується на поєднанні економічної результативності підприємства з продуктивною зайнятістю, гідними умовами праці, розвитком професійних компетентностей та збереженням трудового потенціалу [2]. Тому мотивацію персоналу доцільно розглядати не лише як інструмент короткострокового стимулювання продуктивності праці, а як складову довгострокового управління стійкістю підприємства, що забезпечує узгодження його економічних інтересів із професійними та соціальними потребами працівників.

Управління мотивацією персоналу є цілеспрямованим процесом формування умов, стимулів та управлінських впливів, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у результативній діяльності та узгодження їхніх індивідуальних цілей зі стратегічними орієнтирами підприємства. Водночас традиційний підхід, за якого мотивація переважно ототожнюється з оплатою праці та матеріальним стимулюванням, уже не повною мірою відповідає сучасним вимогам до управління людськими ресурсами. Ефективна система мотивації має поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, можливості професійного та кар'єрного розвитку, соціальну підтримку, визнання результатів праці та залучення працівників до прийняття рішень [2; 3].

У контексті сталого розвитку принципового значення набуває перехід від короткострокового стимулювання окремих результатів праці до формування довгострокової зацікавленості персоналу у стабільному розвитку підприємства. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами підтверджують, що практики, орієнтовані на розвиток і підтримку працівників, сприяють підвищенню їхньої залученості, продуктивності та здатності підприємства зберігати стійкість у мінливому середовищі. У зв'язку з цим управління мотивацією доцільно розглядати як системний механізм, через який

інструменти впливу на трудову поведінку трансформуються у результати, що визначають економічну, соціальну та організаційну стійкість підприємства.

На рис. 1 представлено механізм впливу управління мотивацією персоналу на сталий розвиток підприємства, який відображає взаємозв'язок між мотиваційними інструментами, змінами у трудовій поведінці працівників, результатами управління персоналом та формуванням довгострокової стійкості підприємства.

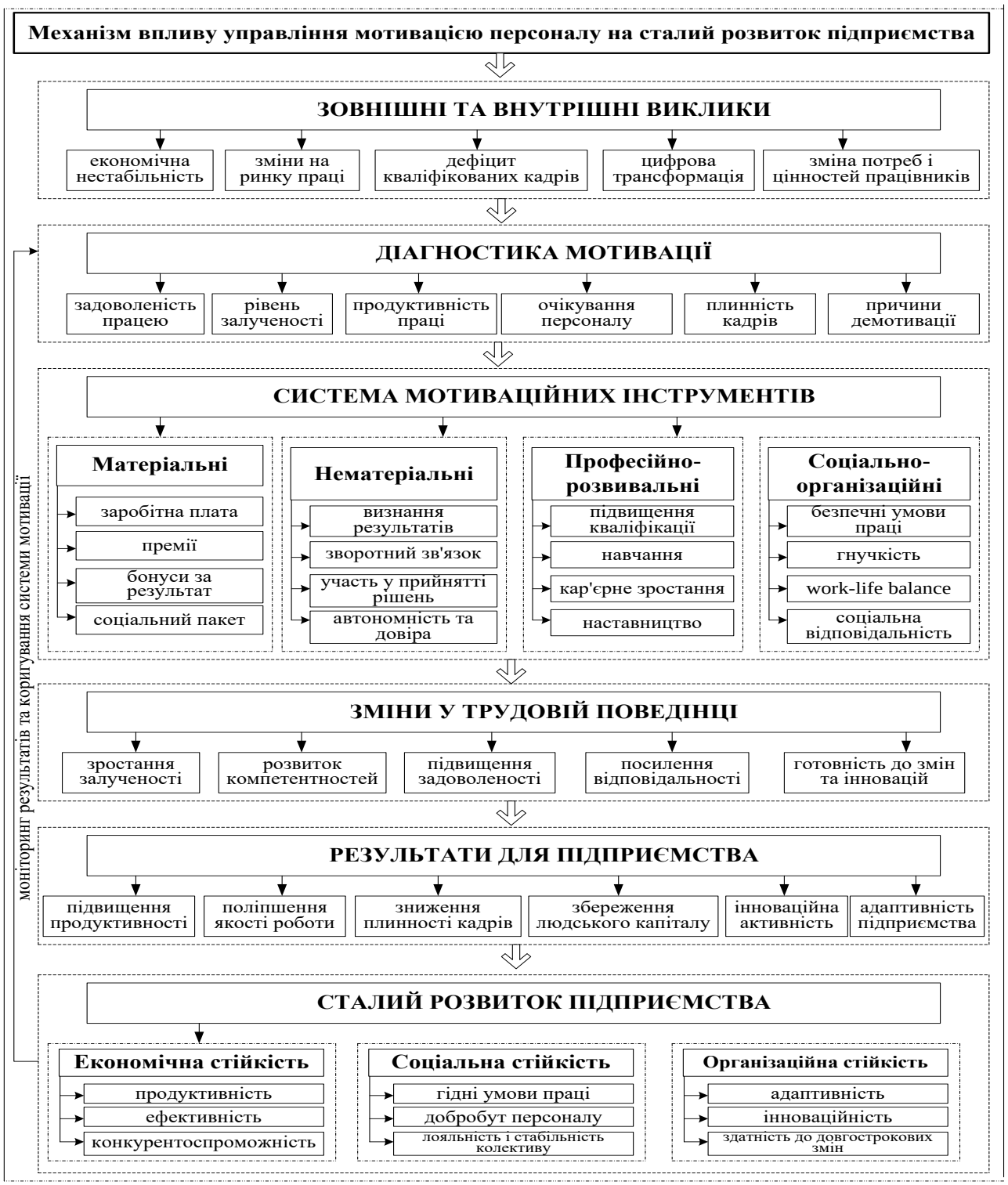

Рис. 1. Механізм впливу управління мотивацією персоналу на сталий розвиток підприємства

Побудова системи мотивації, орієнтованої на сталий розвиток, має ґрунтуватися на принципах справедливості, прозорості, відповідності винагороди результатам, доступності професійного розвитку та регулярного зворотного зв'язку. Водночас важливим є збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, оскільки довготривала залученість працівників залежить не лише від рівня оплати праці, а й від можливостей професійного зростання, визнання, участі у прийнятті рішень та сприятливого соціально-психологічного середовища [2].

Результативність мотиваційної системи доцільно оцінювати за комплексом показників, що охоплюють продуктивність праці, плинність персоналу, рівень залученості, задоволеність працею, досягнення індивідуальних і командних цілей, а також участь працівників у навчанні та інноваційній діяльності. Такий підхід дає змогу своєчасно виявляти недоліки системи стимулювання та коригувати її відповідно до потреб персоналу і стратегічних пріоритетів підприємства.

Система мотивації персоналу має постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, технологічного розвитку та трансформації потреб працівників. Її результативність значною мірою визначається здатністю підприємства своєчасно виявляти зміни у трудовій поведінці персоналу, оцінювати ефективність застосовуваних стимулів та коригувати мотиваційні інструменти відповідно до стратегічних пріоритетів. Такий підхід сприяє збереженню людського капіталу, підвищенню залученості працівників і посиленню організаційної стійкості підприємства [1; 3].

Таким чином, управління мотивацією персоналу є важливим чинником сталого розвитку підприємства, оскільки забезпечує узгодження інтересів працівників зі стратегічними цілями організації. Комплексне застосування матеріальних, нематеріальних, професійно-розвивальних і соціально-організаційних інструментів сприяє підвищенню продуктивності та залученості персоналу, зниженню плинності кадрів і посиленню адаптивності підприємства.

Інформаційні джерела:

1. Чобіток В. І., Морозова О. О. Формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі: теоретичні аспекти. *Вчені записки*. 2024. № 35(2). С. 165–176. DOI: 10.33111/vz_kneu.35.24.02.15.103.109.

2. Madero-Gómez S. M., Rubio Leal Y. L., Olivas-Luján M., Yusliza M. Y. Companies Could Benefit When They Focus on Employee Wellbeing and the Environment: A Systematic Review of Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 6. 5435. DOI: 10.3390/su15065435.

3. Basher Rubel M. R. Impact of Sustainable Human Resource Management on Employee Sustainable Performance. Dhaka University Journal of Management. 2022. URL: https://doi.org/10.57240/dujmjune06.

МЕХАНІЗМИ ЛОКАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ЕКОЛОГІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Муляров Т.В., здоб. ВО
Науковий керівник – **Шумейко І.П.,** д-р юрид. наук, ст. викл.
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного

Реформа децентралізації передала територіальним громадам ключові повноваження у сфері охорони довкілля: поводження з побутовими відходами, благоустрій, управління комунальними землями, розпорядження природоохоронними коштами місцевих бюджетів. Закон України «Про управління відходами» та Національний план управління відходами до 2033 року перетворили розроблення місцевих планів управління відходами на прямий обов'язок громад із кількісно визначеними цільовими показниками [1]. Водночас природоохоронна діяльність більшості громад досі має галузевий і реактивний характер, а національні екологічні цілі та Цілі сталого розвитку (ЦСР) не декомпозуються до місцевого рівня і не супроводжуються вимірюваними індикаторами.

Показовим є стан сфери поводження з побутовими відходами, що цілком належить до компетенції громад. За 2020–2022 рр. частка перероблених та утилізованих побутових відходів в Україні зросла з 6,3 % до 9,9 % [2; 3], тоді як право ЄС орієнтує на рівень 55 %. Частка бюджетів громад в екологічному податку становить, за нашими розрахунками, у середньому близько 0,4 млн грн на рік на одну громаду, чого недостатньо для системних заходів. Отже, проблема полягає не лише в ресурсах, а й у відсутності механізмів, які б інтегрували екологічні критерії в усі управлінські рішення громади та дозволяли вимірювати результат.

Для розв'язання цієї проблеми пропонуємо два взаємопов'язані механізми, що є елементами розробленої нами організаційно-функціональної моделі формування екологічно орієнтованої політики територіальної громади.

Перший механізм – екологічний фільтр рішень ради громади. Кожен проєкт рішення ради незалежно від сфери супроводжується оцінкою за чек-листом із восьми контрольних питань: чи передбачає рішення зміну цільового призначення земель або вирубку зелених насаджень; чи зростуть обсяги утворення відходів; чи вплине воно на енергоспоживання та викиди парникових газів, на водні об'єкти, на транспортні потоки та якість повітря; чи містить закупівля екологічні критерії; чи підлягає рішення стратегічній екологічній оцінці або оцінці впливу на довкілля; чи зачіпає воно інтереси мешканців щодо довкілля. Чек-лист заповнює розробник проєкту, а відповідальна посадова особа (екологічний координатор) у разі позитивної відповіді готує короткий висновок, який оприлюднюється разом із проєктом рішення. Фільтр не замінює законодавчо визначених процедур, а охоплює рішення, що під них не підпадають (закупівлі, розміщення тимчасових споруд, зміни маршрутів транспорту), і може бути запроваджений через регламент ради

в межах її повноважень [4]. Так екологічна політика стає наскрізною, а не галузевою.

Другий механізм – методичний підхід до оцінювання результативності політики. Пропонована система налічує 11 індикаторів у чотирьох блоках (поводження з відходами; енергія та клімат; вода та зелені зони; врядування та участь), кожен з яких прив'язаний до відповідної ЦСР і до зовнішнього цільового орієнтира, а не лише до значення попереднього року. Значення нормалізуються відносно цільового орієнтира та зводяться до інтегрального індексу:

$$z_i = \min\left(\frac{x_i}{x_i^{\text{ц}}};\ 1\right), \qquad I = \sum_{i=1}^{n} w_i\, z_i, \quad \sum_{i=1}^{n} w_i = 1$$

де z_i – нормалізоване значення і-го індикатора; x_i і x_i^{c} – фактичне та цільове значення; w_i – ваговий коефіцієнт; I – інтегральний індекс. Обмеження нормалізованого значення одиницею не дозволяє перевиконанню за одним індикатором маскувати відставання за іншими. Принциповою вимогою є обов'язкове зазначення поряд з індексом індикатора з найменшим значенням, який визначає вузьке місце політики.

Апробацію підходу здійснено на загальнонаціональних даних сфери поводження з побутовими відходами за рівних вагових коефіцієнтів (табл. 1).

Таблиця 1 – **Апробація інтегрального індексу результативності на даних сфери поводження з побутовими відходами в Україні**

Індикатор	Цільовий орієнтир	z, 2020 р.	z, 2022 р.
Частка перероблених та утилізованих побутових відходів	55 %	0,115	0,180
Частка полігонів і звалищ, що відповідають нормам екологічної безпеки	100 %	0,855	0,878
Частка неперевантажених полігонів і звалищ	100 %	0,957	0,971
Охоплення населення послугою з вивезення відходів	85 %	0,929	0,941
Інтегральний індекс I	–	0,714	0,743

Джерело: *розраховано автором за даними [2; 3]*

Інтегральний індекс зріс з 0,714 до 0,743, що відповідає середньому рівню результативності. Проте цей результат забезпечують показники інфраструктури та охоплення послугою, близькі до цільових, тоді як за часткою перероблених відходів досягнуто менше п'ятої частини цільового рівня (0,180). Без правила обов'язкового зазначення найслабшого індикатора індекс створював би хибне враження задовільного стану сфери, тож саме на переробці мають бути зосереджені ресурси громад.

Прогнозна оцінка для умовної громади з населенням 20 тис. осіб показує, що поетапне запровадження роздільного збирання (з приростом охоплення на 10 в. п. щороку відповідно до Національного плану [1]) дозволить за п'ять років вилучити із захоронення 6825 м³ відходів, або близько 5,3 % сукупного обсягу їх

утворення, з уникнутими витратами на захоронення 416,3 тис. грн за середнього тарифу 61 грн/м³ [3]. Прямий фінансовий ефект є помірним, однак наявність затверджених планів із вимірюваними цілями та публічної системи моніторингу є умовою доступу громад до конкурсного фінансування, зокрема коштів Державного фонду декарбонізації та програм ЄС, обсяг яких може суттєво перевищувати власні природоохоронні ресурси громади. Важливим є й залучення мешканців: публічне оприлюднення чек-листів і щорічного звіту за індикаторами переводить їхню участь із символічного рівня на рівень партнерства [5].

Отже, екологічний фільтр рішень і інтегральний індекс результативності з виокремленням найслабшого індикатора є механізмами локалізації ЦСР, які не потребують значних додаткових видатків, можуть бути запроваджені рішеннями ради в межах чинного законодавства та забезпечують перехід від реактивної природоохоронної діяльності до системної, вимірюваної й відкритої екологічно орієнтованої політики громади.

Інформаційні джерела:

1. Про затвердження Національного плану управління відходами до 2033 року та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 № 1353-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2024-р#Text (дата звернення: 06.10.2026).

2. Стан сфери поводження з побутовими відходами в Україні за 2020 рік. Міністерство розвитку громад та територій України : офіційний вебсайт. URL: https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/zhkh/terretory/stan-sfery-povodzhennya-z-pobutovymy-vidhodamy-v-ukrayini-za-2020-rik-2/ (дата звернення: 06.10.2026).

3. Гарник О. В. Забезпечення органами місцевого самоврядування реалізації норм Закону України «Про управління відходами» : методичні рекомендації. Київ : Асоціація міст України, 2023. 24 с.

4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text (дата звернення: 06.10.2026).

5. Arnstein S. R. A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Institute of Planners. 1969. Vol. 35, No. 4. P. 216–224.

ОСВІТНІЙ ПОТЕНЦІАЛ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ: ФУНДАМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

Муромцева Ю.І., канд. екон. наук, доц.
Харківський національний педагогічний університет ім. Г.С. Сковороди

У 1950–1960-х роках зруйновані війною Німеччина та Японія показали вражаюче швидке відновлення після ІІ-ї світової війни. Країни, які втратили заводи та інфраструктуру, але зберегли освічених людей, відродилися швидше за ті, які мали природні ресурси, але не мали кадрів. З того часу відбулося народження теорії людського капіталу (Т. Шульц, Г. Беккер), яке в подальшому призвело до стрімкого зростання витрат на освіту у розвинутих країнах світу.

Важливою складовою «людського капіталу» та рушія інноваційного розвитку суспільства є «освітній потенціал». У зарубіжній та вітчизняній літературі це питання є доволі висвітленим та залишається вельми актуальним для України через повномасштабне вторгнення росії у 2022 році - понад три тисячі закладів освіти пошкоджено або знищено, мільйони учнів та студентів перемістилися, а регіони набули несиметричного «травматичного» навантаження.

Автори фундаментальної колективної монографії «Освітній потенціал інноваційної економіки: чинники та пріоритети розвитку» (2022 р.) Л. І. Гальків, Г. О. Філь, І. М. Патен, І. Я. Кулиняк, Х. М. Беспалюк [1] всебічно розкрили роль освіти в інноваційних процесах. Н. Гонтаровська, В. Желанова, В. Козирєв, К. Приходченко аналізували структуру, моделі та педагогічний розвиток сучасного освітнього середовища. О. М. Сіренко, Ю.І. Муромцева досліджували освітній потенціал як об'єкт економічного управління та ефективного менеджменту [2-3]. Колектив авторів Інституту вищої освіти НАПН України ґрунтовно досліджували теоретичні основи розвитку науково-педагогічного потенціалу українських університетів в умовах автономії [4].

У повоєнній розбудові України освітній потенціал територій перетворюється з традиційної соціальної сфери на стратегічний ресурс відновлення. Саме якісна освіта формує кадри для відбудови інфраструктури, реінтеграції ветеранів та ВПО, цифрової трансформації та модернізації економіки.

Під освітнім потенціалом регіону розуміємо сукупність інституційних (мережа закладів освіти), кадрових (педагогічні та наукові працівники), інфраструктурних (матеріально-технічна база, безпекові умови) та інтелектуальних (результати навчання, наукові досягнення) ресурсів, які забезпечують безперервну освіту населення й формування людського капіталу території. Теоретично концепція спирається на теорію людського капіталу (Т. Шульц, Г. Беккер), концепцію сталого розвитку та ЦСР ООН (зокрема SDG-4 «Якісна освіта»), підходи регіональної економіки до просторової диференціації соціально-економічного розвитку та вітчизняні дослідження освітньої політики (В. Бахрушин [5], CEDOS, Інститут освітньої аналітики). Інформаційну базу дослідження становили дані Держстату України про мережу та контингенти закладів освіти, статистика НАЗЯВО щодо ліцензійної діяльності ЗВО; підсумки НМТ УЦОЯО 2024–2026 років; моніторингові дослідження UNICEF (SitAn, 2024) та Центру освітньої політики «Полярис» (2025) та регіональні рейтинги за результатами НМТ.

На початок 2025 року в Україні діяло 625 закладів, що реалізують освітні програми вищої освіти (з них 390 ЗВО, 50 ЗФПО, 185 наукових установ); 69,4 % мережі — державні, 24,2 % — приватні, 6,4 % — комунальні. Результати НМТ-2025 дозволяють кількісно оцінити якість освітнього потенціалу шкільної мережі. Найвищі середні бали випускників зафіксовано у Львівській (140,72), Волинській (137,99), Київській (137,74), Рівненській (137,05) та Хмельницькій (136,73) областях; найнижчі — у Закарпатській (131,69), Миколаївській (131,73) та Херсонській (132,29). Розрив між лідером і аутсайдером становить понад 9 балів. Водночас у рейтингу Інформіліст 2025/2026 лідерами виступають

Волинська (120,13) та Хмельницька (118,56) області, а замикають таблицю Закарпатська (107,67), Донецька (110,46), Луганська (110,47) та Миколаївська (110,50). Спільна закономірність обох рейтингів — системне відставання південних і східних регіонів, зумовлене як довоєнними чинниками (кадровий дефіцит, інфраструктура), так і рівнем безпеки.

У 2026 році на НМТ зареєструвалося майже 360 тисяч учасників, а участь у тестуванні взяли 329 тисяч. Найвищий середній результат серед усіх предметів НМТ-2026 зафіксували з німецької мови - 156 балів, найнижчий - з математики - 131,9 бала. Математику не склали майже 40 тисяч учасників НМТ (12% усіх, хто проходив тестування). Загалом не подолали пороговий бал хоча б з одного предмета 48,5 тисячі вступників.

На перший курс бакалаврату у 2024 році зарахували 197 тис. студентів — найнижчий показник за дев'ять років (236 тис. у 2022-му, 281 тис. у 2023-му). Участь у НМТ зростає (283653 учасники у 2024, 289787 у 2025, 329003 у 2026), однак 13,5–14,8 % учасників не подолали поріг жодного предмета, що свідчить про системні проблеми підготовки в умовах дистанційного навчання. У 2025/2026 навчальному році лише в окремих громадах прифронтових областей (зокрема Миколаївщині) кількість учнів місцевих шкіл зменшилася на 11,1 % за рік; найбільша частка дистанційного навчання зосереджена на південі та сході, що прямо обмежує доступ до повноцінної освіти.

Близько 30 % закладів освіти в прифронтових громадах не мають жодних альтернативних джерел живлення; нерівномірне забезпечення укриттями та генераторами знижує спроможність шкіл працювати очно. Інвестиції в укриття, автономне енергозабезпечення та цифрові платформи є стратегічним пріоритетом збереження людського капіталу в регіонах відновлення. Держава вже застосовує інструменти підтримки «слабших» регіонів: регіональний коефіцієнт при вступі (РК = 1,07 для ЗВО Чернігівської, Миколаївської, Одеської, Запорізької, Сумської, Харківської областей; РК = 1,04 — для Полтавської та Дніпропетровської), спрямування коштів на відновлення пошкоджених шкіл, розвиток освітніх хабів для ВПО.

Освітній потенціал регіонів України характеризується значними територіальними диспропорціями, які в умовах війни посилилися через скорочення контингенту здобувачів освіти, втрати інституційної та кадрової бази й поширення хронічного дистанційного навчання, особливо на півдні та сході. Збереження й розвиток освітнього потенціалу є стратегічною умовою сталого відновлення регіонів, оскільки якісна освіта забезпечує кадрові потреби відбудови, сприяє реінтеграції ВПО та ветеранів і зміцнює довгострокову конкурентоспроможність громад. У зв'язку з цим державна політика має передбачати децентралізоване інвестування в освіту постраждалих територій, забезпечення рівного доступу до якісної освіти та інтеграцію освітньої політики з регіональними стратегіями відновлення, зокрема через розвиток університетів прикладних наук і STEM-напрямку, стимулювання академічної мобільності студентів до регіонів, цільову підтримку вчителів прифронтових шкіл і розбудову безпечної освітньої інфраструктури як важливої складової відновлення громад.

Інформаційні джерела:

1. Гальків Л. І., Філь Г. О., Патен І. М., Кулиняк І. Я., Беспалюк Х. М. Освітній потенціал інноваційної економіки: чинники та пріоритети розвитку : монографія. Львів: Видавництво «Растр-7», 2022. 258 с.
2. Сіренко О. М. Освітній потенціал вищого навчального закладу як об'єкт економічного управління / О. М. Сіренко // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2012. – № 12. – С. 162-169.
3. Муромцева, Ю. І. Якість життя й використання трудового потенціалу населення в європейських країнах та Україні. Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені ГС Сковороди. Економіка, 2014, 14: 69-77.
4. Теоретичні основи розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії : препринт (аналітичні матеріали) (І частина) / авт. кол.: О. Жабенко, В. Муромець, І. Регейло, Ю. Скиба, Г. Чорнойван, О. Ярошенко ; за ред. Ю. Скиби. Київ : ІВО НАПН України, 2020. – 113 с.
5. Бахрушин В. Є. Модернізація мережі закладів вищої освіти України: деякі аспекти. Вісник НАН України. 2023. № 11–12. С. 112–125.

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНОГО СОЦІАЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

Пакуліна Г.С., здоб. ступ. PhD
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова

Значення соціального комплексу для сталого розвитку економіки України можна розглядати в двох аспектах: один з них полягає в тому, що цей сегмент економіки істотно визначає рівень розвитку української економіки. Тому в перспективі без гнучкої і ефективної системи фінансування неможливе її повноцінне функціонування. У перспективі в розвитку соціального комплексу повинні статися істотні зміни, до яких, на наш погляд, доцільно віднести: зростання інвестицій, що зумовить поліпшення її інфраструктурного потенціалу; подальша диверсифікація послуг соціального комплексу; активізація розвитку ринку послуг; підвищення освітнього, професійного і кваліфікаційного рівня кадрового потенціалу, що, у свою чергу, зумовить підвищення ефективності виробництва. Потрібне поліпшення доступності усіх елементів інфраструктури соціального комплексу і відповідних послуг для кожного громадянина України. Усі ці обставини й визначили вибір теми дослідження, його мету, структуру та стали основою для розробки науково-методичного забезпечення управління розвитком соціального комплексу в умовах модернізації та сталого розвитку національної економіки.

Реалізація соціальної політики і побудова соціальної сфери відповідно до пріоритетів національного, суспільного, культурного і духовного відродження обумовлює необхідність державного регулювання розвитку соціального

комплексу. Обґрунтування фундаментальних принципів державної політики може базуватися на загальних положеннях сучасної ідеології державного управління економікою і характерних особливостях управління соціально-економічним розвитком функцій і обов'язків.

Дослідження управління сталим розвитком регіонального соціального комплексу, яке було проведено нами у 2021-2026 рр., дозволяє зробити наступні висновки.

1. Обґрунтовано ініціативи з метою забезпечення підвищення ефективності соціального комплексу, гнучкої соціальної політики в умовах модернізації національної економіки: для стабілізації рівня життя населення; у контексті розвитку зайнятості; у напрямі розвитку професійного навчання на виробництві; для розвитку робочих місць; щодо збереження наявних та створення нових робочих місць; у контексті розвитку соціальної політики щодо заробітної плати; щодо розвитку соціальної політики у сфері пенсійного забезпечення; у напрямі поглиблення адресності системи державної соціальної допомоги.

2. Обґрунтовано класифікація цільових програм державного управління розвитком соціального комплексу за критеріальними ознаками. Змістовний аналіз вітчизняної практики розробки і реалізації цільових програм розвитку соціального комплексу виявив, що існує методично обґрунтований алгоритм процесу реалізації цільових програм по великих організаційних змістовних його елементах. Представлена блок-схема процесу реалізації цільової програми державного управління розвитком соціального комплексу. Визначено базисні принципи оцінки ефективності реалізації цільових програм розвитку соціального комплексу. Доведено необхідність переходу від системи планування ресурсів до системи планування результатів та запропоновані інструменти бізнес-планування.

3. Проведено комплексний аналіз стану державного управління розвитком соціального комплексу як чинника позитивного іміджу України. Визначено сучасні тенденції, особливості управління розвитком соціального комплексу і формування позитивного іміджу держави. Науково обґрунтовано домінанти, що характеризують позитивний імідж України у світі, як основа пріоритетів системного реформування соціального комплексу в умовах модернізації національної економіки.

4. Узагальнено результати дослідження особливостей соціального комплексу у системі ринкової економіки, проведений аналіз трансформації його інституційного середовища для подальшої розробки теоретичних і практичних рекомендацій щодо формування та регулювання відносин, що складаються у соціальному комплексі сучасної України. Обґрунтовано, що особливістю інституційного середовища соціального комплексу сучасної України виступає, з одного боку, домінування імпортованих інститутів розвиненої ринкової економіки, і, з іншого боку, відтворення базових інститутів, що затухають, які регулюються командно-адміністративною господарською поведінкою. Доведено, що причина низької ефективності ринкових перетворень у соціальному комплексі полягає в неналежному (у часі і просторі) і

недостатньому (в обсязі та формі) здатності внутрішнього протиріччя інституційної матриці соціального комплексу між базовими інститутами, які розвалюються, з одного боку, і проектованими і імпортованими, які зміцнюються, з іншого, що призводить до інституційної інерції самої матриці у сучасних умовах модернізації національної економіки: 5. Проаналізовано наукові підходи до дослідження соціального комплексу регіону. Представлена авторська дефініція поняття «соціальний комплекс регіону». Доведено, що при цілеспрямованому, безперервному і збалансованому розвитку соціальний комплекс здатен стати стратегічним чинником, що прискорює соціально-економічний розвиток регіону, підвищує рівень та якість життя населення. Обґрунтована методика, яка дозволяє більш точно порівняно з існуючими в даний час підходами оцінити рівень розвитку соціального комплексу регіону та виявити її можливості щодо розвитку людського потенціалу для підвищення ефективності інвестицій у соціальний комплекс.

6. Доведено, що при моделюванні більшості показників розвитку видів діяльності соціального комплексу Харківської області доцільно використовувати апробований підхід, який досить простий для застосування практичними працівниками економічних управлінь соціальним комплексом регіону. Наполегливо пропонуємо використовувати макети розроблених нами таблиць для полегшення їх роботи. Застосування подібних розрахунків дозволяє суттєво економити бюджетні кошти та підвищити якість планової та аналітичної роботи окремих видів діяльності соціального комплексу регіонів України.

7. Розроблено пропозиції щодо раціоналізації інформаційних потоків і вдосконаленню системи показників моніторингу розвитку соціального комплексу регіону. Визначено суть моніторингу розвитку соціального комплексу території. Моніторинг соціального комплексу розглянутий як чинник підвищення ефективності господарювання і комплексного розвитку території. Науково обґрунтовано пропозиції щодо оптимізації процесу моніторингу соціального комплексу території.

8. Обґрунтовано пріоритети соціальної політики регіону щодо підвищення якості життя населення. Для оцінки ефективності використання економічного потенціалу соціального комплексу регіону пропонується система показників, яка складається з двох підсистем: набору критеріїв, орієнтованих на показники ефективності використання наявних та залучених ресурсів; індикатори цільової ефективності. Ресурсна ефективність оцінюється через показники продуктивності праці, а цільова ефективність визначається за допомогою розрахунків грошових доходів населення і ВВП на душу населення в регіоні. При визначенні якості життя пропонується використовувати систему показників, що відбивають як об'єктивні характеристики (споживання матеріальних благ, тривалість життя, система освіти та ін.), так і суб'єктивне уявлення жителів регіону про умови їх життя

9. Доведено, що вирішення задачі формування стратегії розвитку соціального комплексу в регіонах України можливе з використанням інструментів стратегічного планування. Виявлено принципи формування

стратегії розвитку об'єктів соціального комплексу. Вони конкретизовані з урахуванням виявлених особливостей розвитку видів економічної діяльності соціального комплексу, форм їх прояву. Обґрунтовано класифікація стратегій розвитку об'єктів соціального комплексу. Розроблена матриця формування стратегічних альтернатив розвитку соціального комплексу, яка включає чотири квадранти, відповідних різним сполученням рівня забезпеченості та обсягу фінансування.

10. Обґрунтовано, що механізм партнерства між владою і бізнесом, що формується в даний час в Україні, знаходиться в стадії розвитку і тому потребує значного вдосконалення законодавчо-правової, так і методологічної бази. Доведено, що ефективним інструментом досягнення стратегічних цілей розвитку соціального комплексу регіону є використання механізму державно-приватного партнерства. Представлені логічна схема формування ефективного механізму проектів державного приватного партнерства на рівні соціального комплексу регіону. Обґрунтовані пропозиції, спрямовані на реалізацію заходів, пов'язаних з використанням потенціалу державно-приватного партнерства в цілях підвищення ефективності бюджетних витрат.

ПРАВОВІ КОЛІЗІЇ ВИЗНАЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ СОЦІАЛЬНИХ ГАРАНТІЙ В УКРАЇНІ

Сова А., здоб. ВО
Науковий керівник – **Дараганова Н. В.,** д-р юрид. наук, доц.
Державний торговельно-економічний університет

Забезпечення конституційного права громадян на достатній життєвий рівень безпосередньо залежить від дієвості механізмів установлення базових державних соціальних стандартів і гарантій. У системі вітчизняного права соціального забезпечення ключовими індикаторами залишаються прожитковий мінімум (ПМ) та мінімальна заробітна плата (МЗП). Проте сучасний стан їх правового регулювання характеризується наявністю глибинних юридичних колізій між конституційними нормами та нормами поточного законодавства.

Головна колізія полягає у суперечності між положеннями статей 46 та 48 Конституції України [1], які гарантують рівень життя, не нижчий від прожиткового мінімуму, та нормами щорічних законів про Державний бюджет України. Законодавчо затверджений розмір прожиткового мінімуму тривалий час штучно стримується з фіскальних міркувань і суттєво відстає від його фактичного розміру, що розраховується профільним міністерством на основі реальних споживчих цін. У результаті цей індикатор втрачає функцію гарантії захисту від бідності й трансформується у суто технічну розрахункову величину.

Згідно із Законом України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» [2], базовим державним соціальним стандартом є

встановлений законом ПМ – вартісна величина достатнього для забезпечення нормального функціонування організму людини, збереження його здоров'я набору продуктів харчування, а також мінімального набору непродовольчих товарів та мінімального набору послуг, необхідних для задоволення основних соціальних і культурних потреб особистості. На основі ПМ визначають державні соціальні гарантії та стандарти у сферах доходів населення, соціального захисту, охорони здоров'я та освіти тощо. Основні державні соціальні гарантії встановлюються законами з метою забезпечення конституційного права громадян на достатній життєвий рівень.

Відповідно до Закону України «Про прожитковий мінімум» [3], ПМ визначається нормативним методом у розрахунку на місяць на одну особу, а також окремо для основних соціальних і демографічних груп населення (дітей віком до 6 років; дітей віком від 6 до 18 років; працездатних осіб; осіб, які втратили працездатність). ПМ на одну особу, а також окремо для основних соціальних і демографічних груп населення, щороку затверджується Верховною Радою України в законі про Державний бюджет України на відповідний рік. Відповідно до ст. 2 Закону України «Про прожитковий мінімум», ПМ застосовується для встановлення розмірів мінімальної заробітної плати. МЗП є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності і господарювання та фізичних осіб, які використовують працю найманих працівників, за будь-якою системою оплати праці. Відповідно до ч. 2 ст. 9 Закону, МЗП встановлюється у розмірі не нижчому від розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб (ПМП).

Водночас, всупереч затвердженому на законодавчому рівні застосуванню нормативного методу, відповідно до якого для розрахунку ПМ використовують норми споживання та ціни для кожного продукту, товару і послуги, визначені відповідними наборами, в Україні використовують так званий ресурсний метод, що передбачає залежність розміру базового соціального стандарту від динаміки економічних показників і, передусім, фінансових можливостей бюджету. Неузгодженість між законодавчо визначеним порядком та практикою формує загрози зростання недовіри до державних інституцій, прецеденти можливого безкарного невиконання законодавчо встановлених норм.

В Україні до 01.11.2009 розмір МЗП встановлювався на рівні, меншому від законодавчо визначеної величини ПМП, з 01.11.2009 до 31.12.2016 – дорівнював законодавчо визначеному ПМП. Законом України «Про Державний бюджет України на 2017 рік» [4] з 01.01.2017 МЗП було встановлено на рівні 3200 грн., що вдвічі перевищував законодавчо визначений розмір ПМП. Згідно із Законом України «Про Державний бюджет України на 2026 рік» [5], розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб встановлено на рівні 3328 грн, а мінімальну заробітну плату – 8647 грн. Тенденція штучного стримування базових стандартів продовжується – МЗП перевищує розмір законодавчо визначеного ПМП в 2,6 рази. Попри номінальне коригування показників, розрив між законодавчо затвердженим і фактичним розміром прожиткового мінімуму залишається критичним.

Ст. 5 Закону України «Про прожитковий мінімум» [3] унормовано, що для спостереження за динамікою рівня життя в Україні на основі статистичних даних про рівень споживчих цін центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах трудових відносин, соціального захисту населення (Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України), розраховує щомісяця фактичний розмір ПМ на одну особу (а також окремо в розрізі основних соціальних і демографічних груп населення). Дані про фактичний розмір ПМ на одну особу разом із відповідними розрахунками щомісяця надаються Президентові України, Верховній Раді України, сторонам соціального діалогу на національному рівні (всеукраїнським об'єднанням професійних спілок, всеукраїнським об'єднанням організацій роботодавців) і Кабінету Міністрів України.

Використання ресурсного методу має наслідком паралельне існування в Україні двох різних за розмірами ПМ – встановленого у законі про Державний бюджет України на відповідний рік та фактичного ПМ, який щомісяця розраховується Мінсоцполітики із застосуванням нормативного методу. Упродовж тривалого часу існує істотна різниця між розмірами зазначених показників не на користь офіційно затвердженого ПМ. В останні роки мають місце високі темпи збільшення розриву між розмірами фактичного ПМ і законодавчо встановленого ПМ, що свідчить про активне використання державою важелів стримування зростання ПМ всупереч об'єктивним показникам вартості життя та інфляційних змін реальних споживчих цін на найчастіше вживані переважною більшістю населення країни продукти харчування і товари.

Отже, законодавчо встановлений розмір ПМ не відповідає нормам законів України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» [2] та «Про прожитковий мінімум» [3], п. 2 ст. 5 Конвенції МОП № 117 про основні цілі та норми соціальної політики [6] (ратифікована Україною 16.09.2015, набрала чинності 10.12.2016). Станом на початок 2025 р. розмір встановленого законом ПМП складав лише 28,9 % від фактичної величини ПМП (з урахуванням податків), що об'єктивно унеможливлює задоволення основних фізіологічних і соціальних потреб людини.

Для подолання цієї невідповідності слід встановити МЗП на рівні не нижче 50% від прогнозної середньомісячної заробітної плати і фактичного розміру ПМП з урахуванням очікуваного індексу споживчих цін, забезпечити підготовку відповідного проєкту законодавчого акту і внесення його на розгляд Верховної Ради України. Реалізація зазначених пропозицій наблизить Україну до європейських підходів щодо визначення МЗП, зокрема виконання Директиви (ЄС) 2022/2041 про адекватну мінімальну заробітну плату в Європейському Союзі [7], сприятиме розвитку соціального діалогу щодо забезпечення співвідношення МЗП до середньомісячної заробітної плати на рівні 50% на кінець року, підтримці купівельної спроможності населення, створенню умов для гідної праці, легалізації зайнятості та повернення мігрантів в Україну.

Інформаційні джерела:

1. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр (дата звернення: 16.09.2026).
2. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України від 05 жовт. 2000 р. № 2017-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14 (дата звернення: 16.09.2026).
3. Про прожитковий мінімум : Закон України від 15 лип. 1999 р. № 966-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-14 (дата звернення: 16.09.2026).
4. Про Державний бюджет України на 2017 рік : Закон України від 21 груд. 2016 р. № 1801-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1801-19 (дата звернення: 16.09.2026).
5. Про Державний бюджет України на 2026 рік : Закон України від 03 груд. 2025 р. № 4695-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20
6. Конвенція про основні цілі та норми соціальної політики № 117 : Конвенція Міжнародної організації праці від 28 черв. 1962 р. (ратифікована Законом України від 16 верес. 2015 р. № 692-VIII). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_016 (дата звернення: 16.09.2026).
7. Directive (EU) 2022/2041 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on adequate minimum wages in the European Union. URL: http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2041/oj (дата звернення: 16.09.2026).

СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ЗАСАД СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ПІДГОТОВКУ ФАХІВЦІВ ІНЖЕНЕРНО-БУДІВЕЛЬНОЇ СПРЯМОВАНОСТІ

Сорокіна В.П., викл. вищ. кат., викл.- метод.
Костенко О.Г., викл. вищ. кат.
Харківський державний професійно-педагогічний фаховий коледж ім. В.І. Вернадського

Сучасний етап розвитку людської цивілізації характеризується загостренням глобальних екологічних, соціальних та економічних викликів, які потребують докорінної зміни підходів як до організації виробництва так й життєдіяльності суспільства. Концепція сталого розвитку, яка передбачає збалансоване поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та збереження навколишнього природного середовища, виступає єдиною життєздатною альтернативою для майбутніх поколінь. У цьому контексті особливого значення набуває модернізація системи передфахової освіти, яка є одним з головних інструментів формування якісного людського капіталу.

Для України питання сталого розвитку є надзвичайно актуальним в умовах масштабних руйнувань промислової та житлової інфраструктури внаслідок військової агресії. Майбутня відбудова держави не може відбуватися за застарілими технічними та будівельними стандартами. Вона потребує впровадження новітніх «зелених» технологій, енергоефективних рішень, циркулярної економіки та екологічно безпечних матеріалів. Відповідно, на ринку праці різко зростає попит на фахівців інженерно-будівельної

спрямованості, які володіють не лише високим рівнем підготовки, але й сформованою еколого-правовою компетентністю та глибоким усвідомленням суспільної відповідальності за результати своєї діяльності.

Системна стратегія інтеграції засад сталого розвитку у підготовку фахівців інженерно-будівельної спрямованості вимагає переосмислення змісту навчальних дисциплін у фахових коледжах з метою інтеграції екологічних та правових знань у професійні стандарти. Метою роботи є обґрунтування методичних підходів до формування професійних компетентностей та суспільної відповідальності майбутніх фахівців інженерно-будівельної спрямованості у межах реалізації цілей сталого розвитку.

В умовах переходу до сталого розвитку структура професійних компетентностей випускників коледжів зазнає суттєвих змін, інтегруючи екологічний складник у кожну сферу діяльності.

Професійна компетентність, яку здобувають фахівці інженерно-будівельної спрямованості, має базуватися на розумінні життєвого циклу об’єктів будівництва та промислової продукції – від видобутку сировини та проектування до утилізації чи рециклінгу після завершення експлуатації. Це вимагає від викладачів коледжу включення до навчальних програм тем які пов’язані із використанням відновлюваних джерел енергії, технологій «розумного будинку», систем автоматизованого управління енергоспоживанням та застосуванням екологічних сертифікованих матеріалів. Таким чином, формується новий тип фахівця, здатного мінімізувати антропогенний вплив на довкілля на кожному етапі виробничого процесу.

Крім того, важливе місце посідає технологічна грамотність у сфері управління відходами руйнувань та будівництва. Майбутні фахівці повинні володіти методами сортування, переробки та повторного використання бетону, цегли, металоконструкцій та інших матеріалів. Це не лише знижує навантаження на сміттєзвалища, але й економічно вигідно для підприємств, що повністю відповідає філософії сталого розвитку. Викладачі мають акцентувати увагу студентів на тому, що ощадливе використання ресурсів є не просто технологічною вимогою, а базовим елементом професійної культури сучасного інженера чи техніка.

Формування професіонала нового покоління також неможливе без чіткого розуміння правового поля, в якому функціонує сучасна промисловість та будівництво. Екологічне право та державні будівельні норми, які адаптовані до європейських стандартів, є тією нормативною базою, якої мають суворо дотримуватися майбутні випускники. Особливу увагу в освітньому процесі слід приділяти вивченню процедури оцінки впливу на довкілля, яка є обов’язковою для більшості масштабних інфраструктурних та індустріальних проектів в Україні. Студенти мають усвідомлювати юридичні наслідки порушення екологічного законодавства. Також у межах правової підготовки майбутніх будівельників особливе місце посідає вивчення нормативних актів, що регулюють капітальний ремонт та термомодернізацію існуючого житлового фонду. Знання законів у сфері альтернативної енергетики дозволить молодим спеціалістам обґрунтовано пропонувати інтеграцію сонячних колекторів чи

теплових насосів у загальну систему життєзабезпечення будівель. Таким чином розуміння глобального контексту правового регулювання не лише стимулює формування у студентів державницького та відповідального світогляду, а й дозволяє випускникам коледжу бути конкурентоспроможними на ринку праці та ефективно взаємодіяти з підприємствами, які залучатимуться до відбудови українських міст і виробничих потужностей.

Соціальний аспект сталого розвитку у сфері інженерно-будівельної освіти пов'язаний із забезпеченням інклюзивності, безпеки праці та комфортного середовища для життєдіяльності людини. Фахівці інженерно-будівельної спрямованості зобов'язані орієнтуватися на принципи універсального дизайну, створення безбар'єрного простору для маломобільних груп населення. Викладачі коледжу мають інтегрувати ці вимоги у зміст практичних занять та лабораторних робіт, навчаючи студентів аналізувати об'єкти, які є однаково доступними та зручними для всіх членів суспільства, незалежно від їхніх фізичних можливостей.

Реалізація освітніх засад сталого розвитку у нашому коледжі за підготовкою фахівців інженерно-будівельної спрямованості полягає у переході від традиційних інформаційних методів навчання до активних, практико-орієнтованих та міждисциплінарних підходів. Як показала практика, одним із найефективніших інструментів є метод кейс-технологій та ситуаційного моделювання. Впровадження комплексних міждисциплінарних завдань у межах практичних занять дозволяє студентам одночасно вирішувати технічні завдання, прораховувати економічну вигоду, оцінювати екологічні ризики та обґрунтовувати правову правомірність запропонованих рішень.

Іншим кроком стала модернізація тематики практичних робіт та завдань для самостійної роботи студентів. Замість абстрактних схем студентам пропонується виконувати розрахунки реальної реконструкції пошкоджених будівель із застосуванням принципів термомодернізації, аналізувати схеми автономних систем енергопостачання для локальних громад на основі сонячних чи вітрових станцій, або вивчати технологічні карти утилізації відходів конкретного промислового підприємства. Результати такого підходу значно підвищили мотивацію здобувачів освіти, оскільки вони почали бачити практичну цінність та суспільну значущість своєї праці.

Не менш важливим у реалізація освітніх засад сталого розвитку у нашому коледжі є партнерство коледжу з передовими підприємствами галузі, які вже впроваджують принципи сталого розвитку у своїй діяльності. Організація навчальних та виробничих практик на таких підприємствах, проведення бінарних занять із залученням провідних фахівців-практиків, екскурсії на сучасні енергоефективні та екологічні об'єкти дозволяють студентам на власні очі побачити переваги новітніх технологій та усвідомити високі стандарти корпоративної соціальної відповідальності, що панують у сучасному бізнес-середовищі.

У контексті методичного забезпечення викладачі коледжу активно розробляють наскрізні навчальні програми, де екологічні та правові питання інтегровані у кожну технічну дисципліну. Наприклад, під час вивчення

матеріалознавства студенти досліджують не лише міцнісні характеристики бетону, а й можливості використання геополімерних сумішей та вторинної сировини. На заняттях з опалення велика увага приділяється режимам роботи енергозберігаючого обладнання. Це забезпечує системність та цілісність сприйняття концепції сталого розвитку.

Таким чином, підсумовуючи наведене, можна зазначити, що формування людського капіталу нового типу у передфахової освіті у сфері інженерно-будівельної освіти є стратегічним завданням для успішного та сталого відновлення України. Інтеграція соціальних, екологічних, правових та освітніх засад сталого розвитку у зміст професійної підготовки дозволяє випустити на ринок праці не просто технічних виконавців, а свідомих громадян та висококомпетентних фахівців інженерно-будівельної спрямованості, здатних приймати екологічно безпечні, економічно обґрунтовані та правомірно вивірені рішення. Сформовані у студентів професійні компетентності, доповнені глибоким усвідомленням суспільної відповідальності та знанням нормативно-правової бази, стануть надійним фундаментом для впровадження «зелених» інновацій у промисловість та будівництво.

СТРАТЕГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Тимохова Г.Б., канд. екон. наук, доц.
Ступак А.С., здоб. ВО
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна

Повномасштабна війна та прискорена цифровізація зумовлюють глибоку трансформацію ринку праці України, що відбувається на тлі довгострокових демографічних і соціально-економічних зрушень. Наслідками цього є скорочення обсягу ринку праці, деформація статево-вікової структури робочої сили та переформатування галузевої потреби в кадрах. В контексті глобальних тенденцій поділу праці критичного значення набувають якісні характеристики робочої сили: рівень освіти, компетенції, мобільність та цифрова грамотність. Мета дослідження – визначити стратегічні чинники цифрової трансформації ринку праці України та оцінити їхній вплив на структуру й якість зайнятості.

Попри збереження домінуючих позицій традиційної повної зайнятості, її частка скорочується. Руйнування виробничих потужностей стимулює зростання неформального сектору, а прагнення підприємств оптимізувати витрати зумовлює поширення нестандартних форм (строкові договори, неповний робочий день, запозичена праця). Водночас воєнний стан і цифровізація активізують самозайнятість та дистанційну роботу [1]. Побічним ефектом цих трансформацій є ризики тінізації доходів, скорочення бюджетних надходжень і звуження бази фінансування соціальних функцій держави, що перекладає

фінансову відповідальність за пенсійне та медичне забезпечення безпосередньо на працівників.

Сучасний огляд тенденцій розвитку цифрових навичок свідчить про їхнє перетворення із вузькоспеціалізованого інструментарію на базову умову конкурентоспроможності фахівця. За прогнозами McKinsey, до 2030 року в розвинених країнах суттєво зросте попит на поєднання твердих цифрових компетенцій із соціально-емоційними навичками (soft skills), які виступають базисом для ефективної взаємодії із технологіями та формування «працівника нового типу», здатного функціонувати в гібридних бізнес-процесах [2]. У країнах ЄС від 6% до 12% вакансій чітко вимагають наявності розвинених цифрових навичок, проте близько 42% громадян досі не володіють ними на належному рівні [3].

Україна системно реагує на цей дефіцит через державні ініціативи Мінцифри (платформи «Дія.Освіта», «IT-студії», проєкт «CDTO Campus»), а також імплементацію з 2021 року Національної рамки цифрових компетентностей, побудованої на європейському стандарті DigComp 2.1 [1]. Огляд цієї концептуальної моделі демонструє, що цифрова грамотність сьогодні охоплює п’ять ключових сфер: грамотність у галузі даних, комунікація та взаємодія, створення цифрового контенту, безпека в цифровому середовищі та вирішення технічних проблем.

Попри збереження домінуючих позицій традиційної повної зайнятості, її частка в структурі ринку скорочується. Руйнування виробничих потужностей стимулює зростання неформального сектору, а прагнення суб'єктів господарювання оптимізувати витрати зумовлює поширення нестандартних форм (строкові договори, неповний робочий день, запозичена праця). Водночас воєнний стан і цифровізація активізують самозайнятість та дистанційну роботу [1]. Побічним ефектом цих трансформацій є ризики тінізації доходів, скорочення бюджетних надходжень і звуження бази фінансування соціальних функцій держави, що перекладає фінансову відповідальність за пенсійне та медичне забезпечення безпосередньо на працівників.

Інституційним стимулом для високотехнологічного сектору став спеціальний правовий і податковий режим «Дія.City». У 2024 р. його резиденти сплатили 9,7 млрд грн прямих податків, що становить 27 % усіх податкових надходжень від IT-сектору проти 17 % у 2023 р.; найбільше (58 %) до них додали компанії у сфері комп’ютерного програмування [4]. Ці дані підтверджують, що режим сприяє формалізації зайнятості та залученню інвестицій.

Війна прискорила формування професійної мобільності, яка є одним із саморегуляторів ринку праці. Її рівень залежить насамперед від ефективності системи підготовки й перепідготовки кадрів, адже фактичним замовником освітніх послуг є саме ринок праці. Паралельно з цим, поширення дистанційної зайнятості та розвиток гіг-економіки нівелюють бар’єри, пов’язані з територіальною обмеженістю чи нестачею інфраструктури. Через платформи Glovo, Bolt, Uber та Uklon працює понад 300 тис. українців, а кількість зареєстрованих виконавців на фріланс-платформі Kabanchik зросла зі 194 тис. у

2020 р. до понад 300 тис. у 2024 р. [3]. У «Дія.City» кількість гіг-спеціалістів збільшилася з 9 тис. у 2023 р. до 20 тис. у 2024 р. (табл. 1). Цифрові платформи відкривають нові можливості для пошуку роботи, самозайнятості, навчання й підприємництва та підвищують продуктивність праці [5].

Таблиця 1 – **Стратегічні вектори цифровізації ринку праці в Україні**

Стратегічний вектор	Показник	Економічний зміст
Прямі податки резидентів «Дія.City»	9,7 млрд грн у 2024 р. (27 % усіх ІТ-податків)	Детінізація доходів ІТ-сектору
Гіг-спеціалісти «Дія.City»	Зростання з 9 тис. (2023 р.) до 20 тис. осіб (2024 р.)	Масштабування гнучких форм формалізованої зайнятості
Середньомісячна номінальна зарплата	26,9 тис. грн у 2025 р. (+25 % до 21,5 тис. грн у 2024 р.)	Адаптація до інфляції та дефіциту кваліфікованих кадрів
Платформа «Обрій»	Автоматизація обміну з ПФУ (постанова КМУ від 29.10.2024 р.)	Єдиний цифровий маршрут шукача роботи

Джерело: *складено за [1].*

Цифрові навички остаточно втратили характер специфічної фахової компетенції та перетворилися на базову передумову конкурентоспроможності на ринку праці. Сучасний «працівник нового типу» потребує синергії твердих цифрових навичок та соціально-емоційних компетенцій , що є критичним для функціонування в гібридних і високотехнологічних бізнес-процесах. Динамічне зростання кількості гіг-спеціалістів і фрілансерів свідчить про трансформацію структури зайнятості в бік гнучких моделей самозайнятості, що підвищує продуктивність праці та розширює можливості працевлаштування.

Поєднання воєнного стану та цифровізації прискорює вимивання традиційної повної зайнятості на користь гнучких, нестандартних та дистанційних форм (самозайнятість, фріланс, тимчасові договори). Впровадження спеціальних правових і податкових режимів (зокрема «Дія.City», резидентський податковий внесок якого досяг 9,7 млрд грн у 2024 р.) [1] забезпечує часткову детінізацію високотехнологічних секторів. Водночас інституційна автоматизація послуг (зокрема платформа «Обрій») формує єдиний цифровий маршрут шукача роботи, оптимізуючи взаємодію між державою, робітником та роботодавцем в умовах дефіциту кадрів і зростання заробітних плат.

Загалом нові формати зайнятості, а саме гіг-економіка, цифровізація та автоматизація виробництва й сфери послуг, мають стати інструментами підвищення економічної активності населення, якості зайнятості та відновлення ринку праці. Ці інструменти допомагають нівелювати наслідки війни: від територіальної роз’єднаності та руйнування інфраструктури до демографічних викликів і нестабільності локальних ринків. Європейським орієнтиром при цьому залишається «Цифровий компас 2030», який визначає чотири напрями

цифрової трансформації: цифрові компетентності населення, цифрову інфраструктуру, цифровізацію бізнесу та державних послуг.

Інформаційні джерела:

1. Ринок праці по-новому: кого в Україні 2026 року звільнить з роботи штучний інтелект. *ТСН.ua*. URL: https://tsn.ua/exclusive/rynok-pratsi-po-novomu-koho-v-ukrayini-u-2026-rotsi-zvilnyt-z-roboty-shtuchnyy-intelekt-2990444.html

2. Кудлай В. Глобальні тренди екологічного розвитку світової економіки в умовах цифровізації. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 84, № 5. С. 7–14. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.007

3. Омельченко В., Горбашевська М., Лелюк О. Міжнародний ринок праці в умовах глобальної цифровізації економіки. *Економіка і організація управління*. 2025. № 2. С. 134–147. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.13

4. Дослідження щодо розвитку виробництва, залучення інвестицій та ринку праці (листопад 2025). Міністерство економіки України : вебсайт. URL: https://old.me.gov.ua/documents/detail/62e7dcc1-4cf2-46a3-925e-ff7ecfe2847b?lang=uk-ua&id=807325d5-f198-428e-a1f7-80b68379e881&title=ugodaprovilnutorgivliumizhukrainoiutaderzhavamiavt

5. Фрей К. Б., Осборн М. А. Майбутнє зайнятості: наскільки робочі місця вразливі до комп'ютеризації? Oxford Martin School, 2023. URL: http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/view/1314

ЗМІСТ

Секція 1. ФІНАНСОВА АРХІТЕКТУРА СТАЛОГО РОЗВИТКУ, ЗЕЛЕНЕ ФІНАНСУВАННЯ ТА ІННОВАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ

Yurieva I.A.
Integration of public, private and international sources of green transition financing: an architecture of interaction 3

Андріюк Е.І.
Зелене фінансування в повоєнному розвитку української економіки 6

Андрющенко І.С., Демочко С.О.
Формування доходів місцевих бюджетів в умовах сучасних викликів 9

Бистряков І.К., Клиновий Д.В.
Формування платформної архітектури фінансування сталого розвитку 11

Близнюк О.П., Прокопович Т.А.
Стратегічне управління інвестиційною привабливістю інструментів фінансового ринку України в умовах війни 14

Власюк Н.І.
Зелені облігації як інструмент фінансування сталого розвитку: сучасні тенденції та перспективи 17

Глущенко І.А., Якубець А.О.
Банківські ризики України в умовах воєнної економіки: динаміка, структурні трансформації та виклики фінансовій стійкості 20

Горох О.В., Куценко С.В.
Організація управління грошовими потоками підприємства у забезпеченні повоєнного відновлення економіки 24

Євдокімова М.О., Крамар С.А.
Джерела формування та ефективність використання фінансових ресурсів підприємства 27

Євдокімова М.О., Конон М.І.
Формування ефективної політики управління дебіторською заборгованістю підприємства 29

Жилякова О.В., Лещенко В.В.
Трансформація страхових продуктів в Україні: сучасні виклики та перспективи розвитку 32

Заболотний Д. С.
Фінансові стратегії відновлення підприємств реального сектору в умовах сучасних трансформацій та воєнної нестабільності 35

Каневський С.М.
Інноваційні підходи до бухгалтерського обліку в умовах сталого розвитку 37

Канівець А.В., Зачосова Н.В.
Вплив інструментів ESG та «зелених» фінансів на стійкість банківського сектору 40

Коптєва Г.М., Коваленко Т.О.
ESG-трансформація бізнес-моделі підприємства як механізм забезпечення сталого розвитку та економічної безпеки 43

Кузенко Т.Б.
Вибір стратегії підвищення фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» на основі методу аналізу ієрархій 46

Кулініч О.А., Короткова А.І.
Фінансування інноваційних національних стратегій 49

Лисак Г.Г., Васильєва О.В.
Діагностика ризику непропорційного зростання підприємства: фінансово-аналітичний підхід 52

Луценко В.В.
Цифрова ідентифікація як інфраструктурна передумова розвитку дистанційних банківських послуг в Україні 54

Малій О.Г.
Методологічні засади визначення боргової спроможності підприємства в системі управління позиковим капіталом 56

Малій О.Г., Конон А.П.
Трансформація структури капіталу підприємств аграрного сектору в умовах воєнних викликів 59

Мандич О.В.
Особливості цифрової оптимізації фінансової системи підприємства 62

Мартишко Д. І.
Токенізація фінансових активів як механізм інтеграції традиційного фінансового ринку та ринку криптоактивів 63

Мединська Т. В.
Роль інтелектуальної власності та нематеріальних активів у формуванні ринкової вартості ІТ-компаній 65

Мільман Л. М.
Фінансова резильєнтність підприємств агропродовольчого ринку в механізмі забезпечення сталого розвитку 68

Непран А.В.
Кредитування інвестиційної діяльності: проблеми та потенціал зростання 71

Олійник П.Ю.
Роль місцевих бюджетів у реалізації глобальних цілей сталого розвитку на рівні громад 74

Павлишин М.Л.
Фінансова архітектура державного регулювання сталого розвитку АПК України 77

Пивоваров М.О., Степаненко С.В.
Інвестиційні моделі розбудови розподіленої генерації та енергонезалежності в Україні: інноваційний аспект 79

Прокопович Т.А.
Ключові тренди трансформації фінансового ринку України в умовах воєнного часу 82

П'янов С.В., Ставерська Т.О.
Вибір цінового діапазону в пулах концентрованої ліквідності 85

Скиба Г.І., Кришталь Г.О., Беженар І.М.
Зелене фінансування в Україні: сучасні тенденції, європейські стандарти та перспективи розвитку 88

Стрюк В.І.
Банківська система України в умовах розвитку фінансової архітектури сталого розвитку 90

Чайка Т. О.
Фінансово-інституційні засади розвитку регіональних циркулярних біоенергетичних кластерів у європейському контексті 93

Чечоткін А.В.
Діагностика порушення фінансової рівноваги аграрного підприємства 96

Шелудько С.А.
Дифузія штучного інтелекту в банківську діяльність країн центральної та східної Європи 98

Ярушка А. О.
Ризик-орієнтований підхід до управління фінансовою діяльністю підприємства в умовах сучасних викликів 101

Секція 2. ЄВРОПЕЙСЬКА ЕКОНОМІЧНА І ФІНАНСОВА ІНТЕГРАЦІЯ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД, СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Амеліна І.В.
Економічна стійкість України в умовах європейської інтеграції: стратегічні орієнтири та механізми забезпечення 104

Братишкін А.А., Коптєва Г.М.
Вихід українського малого бізнесу на ринок ЄС: можливості, бар'єри та перспективи розвитку 107

Бубенець І.Г.
Організаційно-економічний механізм реалізації стратегічних векторів трансформації бізнесу в умовах повоєнного відновлення 109

Величко К.Ю., Краснік С.Є.
Економічний потенціал українських жінок-мігранток як чинник сталого розвитку європейського регіону 112

Кирильєва Л.О.
Цифрова трансформація бухгалтерського обліку в системі стратегічного управління підприємствами Німеччини 115

Кошарновська А.А., Величко К.Ю.
Фандрейзинг як інструмент залучення фінансових ресурсів для реалізації соціальних проєктів в Україні в умовах воєнного стану: міжнародний аспект 118

Кулініч О.А., Андросова Т.В.
Державні дефолти: виклики для ЄС та України 120

Леонтович В.В., Шуба М.В.
Зовнішньоторговельні відносини України та Республіки Польща в умовах євроінтеграції України 124

Макарчук О.Г.
Зелені фінанси як інструмент європейської інтеграції та сталого розвитку аграрного сектору України 126

Мельник В. А.
Секторальний підхід інтегрального оцінювання ендогенної спроможності формування резильєнтної економічної системи регіону 129

Микитась А.В.
Алгоритмічна справедливість у фінансових відносинах: новий вимір корпоративної соціальної відповідальності 131

Нагаєва Г.О.
Проблеми та перспективи європейської інтеграції страхового ринку України 134

Ортіна Г.
Цифрові механізми публічного управління фінансовою безпекою сталого розвитку України в умовах євроінтеграції 137

Палієнко Т.П.
Нетарифні бар'єри як ціна виходу з єдиного ринку: досвід Brexit для України 140

Рущишин М. О., Валентеєнко А. Є.
Стратегічні пріоритети просторово-структурних трансформацій економіки карпатського регіону 142

Ставерська Т.О., Глущенко М.В.
Аналіз сучасного стану фінансового регулювання блокчейн-технологій в Україні 145

Шишкін М.О., Литвинов А.І.
Європейський досвід регулювання ринку віртуальних активів та перспективи його впровадження в Україні 147

Секція 3. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА КІБЕРБЕЗПЕКА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Nesterenko I.V.
Accounting engineering in the intelligent management of innovative transformations: the EU experience 150

Nitsenko V., Ostapenko R.
Business analytics in supporting the sustainable development of enterprises in the context of digital transformation 153

Yurieva I.A., Yuriev M.O.
Insurtech and cyber insurance of state and municipal organizations: international practice for minimizing digital risks 156

Акименко К.В.
Напрям удосконалення цифрових технологій управління територіальними громадами 159

Акименко К.А.
Теоретичні аспекти цифровізації системи публічного управління та адміністрування 161

Бершадська К.С.
Фінансові механізми забезпечення цифрової трансформації підприємств 163

Васюк С.М., Васюк В.В.
Модель забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського підприємства на основі адаптивного управління 164

Ватаманіца К.В.
Цифрові можливості підвищення ефективності у сфері страхування 167

Гаврилюк В.В.
Цифровізація як напрям забезпечення сталого розвитку малих і середніх підприємств 168

Горовенко О.І.
Формування інформаційної архітектури обліково-аналітичної системи аграрного виробництва 169

Гуторова О.О., Соляков А. В.
Цифрова трансформація системи місцевого самоврядування: сутність, напрями та механізми реалізації 172

Дьоміна В.М.
Системний аналіз каскадного поширення наслідків кіберінцидентів 175

Коваленко В.С.
Механізми цифрової адаптації підприємств торгівельної сфери 178

Коптєва Г.М., Малісевич В.В.
Цифровізація системи управління якістю метрологічного підприємства в умовах сталого розвитку 179

Косарь Є.О., Борисенко О.С.
Формування маркетингової стратегії розвитку та регіональної експансії підприємств B2B-сектору в умовах воєнного стану 182

Крук А.
Цифровізація оцінювання кредитного ризику підприємств України: перевірка стабільності моделі машинного навчання 185

Купінець Л.Є.
Інформаційно-аналітичне забезпечення консолідації фінансових ресурсів для відновлення аграрного сектору 188

Ландар Д. Ю., Яценко Д. С., Тютюнник С. В.
Автоматизація бізнес-процесів як складова цифрової трансформації підприємств 191

Левкін Д.А., Левкін А.В.
Феномен інформаційних війн і кібербезпека в інформаційному просторі України 194

Лобода Н.О.
Цифрова трансформація та кібербезпека бізнес-процесів як інструменти забезпечення сталого розвитку економіки 196

Макогон В. В.
Динаміка та структурні трансформації карткових та цифрових платежів в Україні в умовах воєнного стану 199

Місник С.О.
Оцінювання привабливості маркетплейсів для виробників харчової продукції 201

Можаровський В.В.
Цифровізація податкового адміністрування в Україні: сучасний стан, тенденції та шляхи вдосконалення 202

Остапенко Р.М., Крамаренко К.М.
Автоматизація управлінського обліку підприємства в умовах цифрової трансформації 205

Пономаренко В.Р., Зачосова Н.В.
Застосування штучного інтелекту та ML-технологій у цифровій трансформації кредитного менеджменту банків 208

Проценко Н.М., Бутенко Т.А.
Кібербезпека за стандартами NIS2: виклики та адаптація 210

Сабліна Н.В.
Цифрова трансформація стратегічного управління підприємствами в контексті сталого розвитку економіки 213

Ставерська Т.О., Ляшенко О.І.
Аутсорсинг бізнес-процесів як інструмент підвищення ефективності та стійкості підприємства 216

Степаненко С.В, Мощицька В.О.
Моделювання діагностики банкрутства підприємства 219

Синявіна Ю.В., Чаговець В.В.
Базові методологічні засади відновлення аграрного сектору економіки з використанням ШІ-проєктів 222

Тимохова Г.Б., Чорнодуб Л. М.
Інноваційні екосистеми як драйвер цифрової трансформації бізнесу та підвищення конкурентоспроможності країни (на прикладі UNIT.City) 224

Худавердієва В.А., Костирко Ю.В.
Особливість американської моделі цифрової туристичної економіки 227

Чабанюк О.М.
Цифрова трансформація бухгалтерського обліку як чинник сталого розвитку підприємств 230

Чалий І. В., Міхальова К.М.
Моніторинг соціальних мереж як інструмент раннього виявлення кіберзагрози у контексті сталого розвитку економіки 233

Чухліб А.В.
Великі дані в системі інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління сталим економічним розвитком 236

Секція 4. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА, ТОРГІВЛІ, ЛОГІСТИКИ, ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНОРЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРІ

Болдирєва Л.М.
Особливості забезпечення сталого розвитку логістики в умовах трансформації економічного простору 240

Гайдук В.
Функціонування ринку внутрішнього туризму в Україні в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення 243

Гараєв М.В.
Моделі публічно-приватного партнерства і багатостейкхолдерні платформи для масштабування циркулярних практик у транспортному секторі 245

Горобченко О.А.
Підприємництво як чинник стійкого розвитку регіонів України 248

Добровольська Д.
Професійні компетентності людського капіталу як чинник сталого розвитку туристичної сфери України 251

Журба Я.В., Литвинов Є.А.
Оптимізація системи матеріального стимулювання персоналу на основі KPI у логістичній галузі 254

Зеленько О.О.
Воднева енергетика та її потенціал у забезпеченні сталого розвитку економіки ЄС 256

Колесник А.
Сучасні тенденції розвитку внутрішнього туризму України 258

Конон М.І.
Оцінювання ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства: критерії та типові проблеми 260

Котубей Ю.І.
Порівняльний аналіз теоретичних підходів до вивчення розвитку малого та середнього підприємництва 263

Лендел М.М.
Теоретичні засади формування стратегій розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України 265

Луценко О.А. Луценко А.С.
Людський капітал, професійні компетентності та соціальна відповідальність як чинники сталого розвитку економіки України 267

Нехай В.В.
Сталий розвиток підприємництва у сфері зовнішньоекономічної діяльності 270

Одарченко Д.М., Сподар К.В.
Система НАССР як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу 272

Одарченко Д.М., Карбівнича Т.В.
Формування споживчої цінності послуг як передумова сталого розвитку підприємства 275

Петров В.М., Плітченко Ю.І.
Бізнес-план інвестиційного проєкту створення сімейного фермерського господарства тваринницької спеціалізації 278

Польова Т.В.
Оптимізація ланцюгів постачання та прогнозування попиту в Walmart на основі алгоритмів регресії та автоматизованої маршрутизації 281

Резніченко М.Д., Шуба М.В.
Трансформація зовнішньої торгівлі як чинник підвищення резильєнтності економіки Чеської Республіки 283

Рискаль А.А., Шуба М.В.
Вплив глобальних викликів на розвиток міжнародного туризму Болгарії 285

Сорокіна С.В., Омельченко Г.Ю., Пенкіна Н.М.
Стратегічні засади розвитку культурного туризму слобожанщини в системі сталого підприємництва, логістики та митного контролю в європейському просторі 287

Сорокіна С.В., Партола А.А., Лашевський Є.П.
Цифрова простежуваність товарів як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємництва в європейському економічному просторі 289

Сподар К.В.
Омніканальні технології продажу як інструмент сталого розвитку сучасного ритейлу 292

Пушкар М.І.
Стала адаптивність готельно-ресторанного бізнесу 295

Тютюнник С.В., Канцедал Н.А., Тютюнник Ю.М.
Управлінський облік та аналіз екологічної діяльності аграрного підприємства у системі «зеленого» відновлення та сталого розвитку 297

Хилько І. І.
Енергетична сталість у контексті європейських пріоритетів сталого розвитку землекористування 300

Худавердієва В.А.
Досвід цифровізації туристичної індустрії США та Канади 303

Чабанюк О.М.
Міжнародний досвід розвитку бухгалтерського обліку в контексті забезпечення сталого розвитку 306

Чиняк В.В., Карабінюк М.М., Лета В.В., Біланич Л.В.
Динаміка забезпеченості населення Закарпатської області продукцією агропромислових підприємств та господарств у довоєнний період 309

Секція 5. СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ: ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ, РИНКОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ТА КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ

Chmil H.L., Bei K.P.
Intelligent and adaptive business models for enterprise marketing management amid wartime and postwar economic transformation 311

Kovshik V.I., Wang LiDong
Performance management of it support processes in service companies 313

Luo Hao
Quantitative assessment of digital marketing channel effectiveness in consumer behavior management 316

Акмен В.О., Бондаренко О.М. Петросянц М.А.
Аналіз конкурентних переваг та стратегій розвитку сучасного торговельного бізнесу 319

Бендасюк С.П., Марценюк О.П.
Роль логістичного менеджменту в забезпеченні безпекового розвитку агропродовольчої сфери 322

Биба В.В., Пінчук Н.М., Удовицький О.С.
Проєктний підхід у системі сучасного менеджменту підприємства 325

Бобловський О.Ю., Батюк В.В.
SMART-підхід до формування антикризових рішень у сільськогосподарських підприємствах 326

Борисенко Д.В., Астахов К.В.
Інноваційні маркетингові технології управління клієнтським досвідом у цифровому середовищі 330

Братишкін А.А., Коптєва Г.М.
Вихід українського малого бізнесу на ринок ЄС: можливості, бар'єри та перспективи розвитку 333

Бубенець І.Г., Зайцева Н.О.
Маркетингова товарна політика підприємства B2B-сектору: проблеми та напрями вдосконалення 335

Бубенець І.Г., Щербанюк Д.О.
Стратегічні напрями вдосконалення маркетингової комунікаційної політики підприємства у сфері B2B 338

Бубенець І.Г., Константинова Д.О., Пенкіна К.К.
Особливості маркетингової політики комунікацій підприємств в умовах цифровізації 341

Величко Є.Г.
Трансформація методів управління персоналом в закладах готельно-ресторанного господарства 344

Вітряченко А.І., Борисенко О.С.
Маркетингові підходи до просування інноваційних енергетичних рішень на B2B-ринку 347

Горох О.В., Куценко С.В.
Управління грошовими потоками підприємства на засадах інноваційності 351

Губар В.І., Суворова І.М.
Цифровізація каналів збуту на прикладі ринку харчової промисловості на основі: B2b e-commerce, маркетплейсів і управління дистриб'юторами 354

Дем'яненко Т.І.
Стратегічне управління клієнтським досвідом у системі маркетингової діяльності підприємства 357

Дорофєєв Д.В.
Ринкові технології управління лояльністю клієнтів в Інтернеті 359

Жегус О.В.
Штучний інтелект у формуванні маркетингових комунікацій: ризики та можливості 362

Кисіль В.Ю.
Використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації запасів 365

Конюхов В.С.
Трансформація облікової інформації в системі управління маркетинговою діяльністю підприємств торгівлі 368

Коптєва Г.М., Малісевич В.В.
Адаптивний підхід до формування системи управління якістю на підприємстві 372

Коптєва Г.М., Панченко А.О.
Лідерські практики як чинник розвитку цифрової організаційної культури та продуктивності команд 375

Лисий Я.С.
Інноваційні бізнес-моделі у формуванні довіри споживачів до бренду підприємства 378

Ляшевська В.І., Бубенець І.Г.
Розвиток електронного бізнесу як інструмент формалізації маркетингової діяльності підприємства 381

Мірчук А.А., Суворова І. М.
Фулфілмент як механізм підвищення ефективності політики розподілу підприємства 383

Морозова О.О., Помазанна К.В.
Сучасні підходи до управління ризиками підприємства в умовах економічної нестабільності 386

Мосеха Д.О., Суворова І. М.
Формування омніканальної політики розподілу підприємства електронної торгівлі на прикладі Rozetka 389

Недоступ Д.М., Куценко Д.М.
Управління якістю продукції як стратегічний орієнтир набуття аграрними підприємствами конкурентних переваг 392

Обидєннова Т.С.
Трансформація рекрутингу під впливом цифровізації 395

Олініченко К.С., Бубенець І.Г., Заіка О.В.
Особливості управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства в умовах цифровізації 398

Олініченко К.С.
Сталі маркетингові комунікації та збут в продовольчих системах 401

Панченко О.М., Миронюк С.А.
Оцінка ефективності проєкту е – комерції 404

Пенкіна К.К.
Сучасні тренди трансформації продукту з вивчення іноземної мови 406

Петров В.М., Сіманова І.П.
Управління ефективним виробництвом зерна 408

Полевич А.О.
Цифрова адаптація підприємства як фактор розвитку людського капіталу в умовах Індустрії 5.0 410

Порсюрова І.П.
Стратегічні імперативи розвитку бізнес-моделей підприємств: інвестиційний та цифровий аспекти 412

Прокопчук І.І.
Інформаційно-аналітичні та AI-технології у консалтингу сталого розвитку 414

Суворова І.М.
Цифрова політика просування як інструмент стійкого розвитку спеціалізованої торгівлі електротехнікою 417

Сукачова С.М., Тімченко О.Д.
Застосування Business Model Canvas для створення та функціонування стартапів 420

Тимченко І.Є., Турчінова І.В.
Використання методу мінімальної та максимальної ціни при розробці цінової політики підприємства 423

Ткачова С.С., Безкровний М.О.
Консалтинг: сутність поняття та ролі в менеджменті підприємств 425

Ткачова С.С., Дружинська К.С.
Практичне застосування методів управління змінами та розвитком у сучасних компаніях 428

Тривайло А.Ю.
Маркетингова політика просування підприємства у цифровому середовищі як інструмент зміцнення конкурентоспроможності 430

Усеінов К.О.
Комунікаційний менеджмент у формуванні та реалізації стратегії сталого розвитку територіальної громади 433

Шелест О.Л., Кіданчук В.О.
Маркетингове посередництво як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства 436

Шелест О.Л.
Цифрове середовище як простір міжкультурної комунікації 438

Школьний О.О.
Формування інноваційних бізнес-моделей в агропродовольчій сфері в контексті сталого розвитку 441

Шуба Т.П., Бубенець І.Г.
Інтернет-маркетинг підприємств сфери послуг: проблеми просування та напрями вдосконалення 443

Ярошенко В.П.
Передумови змін в брендингу стоматологічних клінік 445

Секція 6. СОЦІАЛЬНІ, ЕКОЛОГІЧНІ, ПРАВОВІ ТА ОСВІТНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА СУСПІЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Бендасюк О.О.
Шляхи відновлення ветеринарної інфраструктури на сільських територіях у повоєнний період 447

Грідін О.В.
Аналітика компетентностей як детермінанта стратегічного розвитку системи управління персоналом 450

Жилякова О.В.
Розвиток фінансової грамотності населення як передумова формування людського капіталу в умовах сталого розвитку 453

Каневська І.М.
Організаційно-економічні засади маркетингової діяльності закладів вищої освіти у контексті сталого розвитку 455

Кір'ян О.І., Безкоровайний Г.М.
Суспільна відповідальність за сталий розвиток соціально відповідального бізнесу 458

Колмакова О.М., Пакуліна Г.С.
Пріоритетні заходи щодо вдосконалення системи управління регіональним соціальним комплексом 461

Морозова О.О.
Управління мотивацією персоналу як чинник сталого розвитку підприємства 464

Муляров Т.В.
Механізми локалізації Цілей сталого розвитку в екологічній політиці територіальних громад 467

Муромцева Ю.І.
Освітній потенціал регіонів України: фундамент сталого розвитку та відновлення 469

Пакуліна Г.С.
Управління сталим розвитком регіонального соціального комплексу 472

Сова А.
Правові колізії визначення державних соціальних гарантій в Україні 475

Сорокіна В.П., Костенко О.Г.
Стратегія інтеграції засад сталого розвитку у підготовку фахівців інженерно-будівельної спрямованості 478

Тимохова Г.Б., Ступак А.С.
Стратегічні детермінанти цифровізації ринку праці України 481

Наукове електронне видання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

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

Матеріали
VII Міжнародної науково-практичної конференції

09 жовтня 2026 року

Відповідальні за випуск: О.В. Мандич,
Т.О. Ставерська,
О.В. Жилякова,
Г.Г. Лисак
Комп'ютерна верстка: Т.О. Ставерська,
О.В. Жилякова,
Г.Г. Лисак

Видано в авторській редакції

Об'єм даних 21,6 Мб.

Державний біотехнологічний університет
Вул. Алчевських, 44, Харків, 61002